

FORORD

Denne masteroppgaven representerer avslutningen for min innsats gjennom fire år, på mastergradstudiet i Organisasjon og Ledelse, ved Høgskolen i Østfold. Som deltidsstudent med en krevende lederstilling i spesialisthelsetjenesten, en kjær familie, og etter hvert et rimelig begrenset sosialt liv, kjennes det godt og nå kunne sette punktum.

De fire årene med studier på HiØ har vært krevende, og samtidig svært inspirerende og lærerike. Siden jeg også fikk anledning til å bruke HiØ som forskningsarena for denne masteroppgaven, føler jeg meg ganske knyttet både til høgskolen, og til flere av de dyktige og kunnskapsrike menneskene som arbeider der. Jeg vil benytte anledningen til å takke de ti respondentene som deltok i denne studien, og som til daglig arbeider ved HiØ, for at de velvillig delte av sine refleksjoner, sin erfaring og sin tid med meg.

Det er også viktig for meg å få takket alle mine kollegaer og medarbeidere på Origosenteret, som har tatt på seg ekstra arbeid og ”holdt fortet”, når jeg har måttet være borte fra jobb for å arbeide med oppgaven. Tusen takk alle sammen!

En stor takk går også til min veileder, professor Egil J. Skorstad, som med stor velvilje har bidratt med oppmuntrende og inspirerende veiledning, samt delt av sin kunnskap og klokskap.

Jeg håper oppgaven kan bidra til økt innsikt og refleksjon rundt temaet jeg har forsket på. Den har i alle fall hatt den effekten på meg. Innholdet står helt og fullt for forfatterens regning.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære Thorbjørn for utrettelig innsats, på alle områder, for at jeg skulle klare å gjennomføre dette masterstudiet. Og sist, men ikke minst, en stor takk til Benjamin og Benedikte for å ha passet på å ”forstyrre” mamma i studiene av og til, så hun ikke endte opp med å bli en fullstendig inntørket og asosial skygge av seg selv.

Fredrikstad, 27. april 2010

Bente Fjeld Ludvigsen

INNHALDSFORTEGNELSE

1.	INNLEDNING	4
1.1.	FORSKNINGSTEMA – BAKGRUNN OG BESKRIVELSE	7
1.2.	PROBLEMSTILLING – AVGRENSNINGER OG VALG	10
2.	TEORI	14
2.1.	INNLEDNING.....	14
2.2.	TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSENDRING.....	15
2.3.	TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ MEDVIRKNING	28
2.4.	NOEN UTVIKLINGSTREKK I NORSK OFFENTLIG SEKTOR.....	37
2.5.	PERSPEKTIVER PÅ SPESIALISTEN SOM MEDARBEIDER	39
3.	METODE.....	41
3.1.	VALG AV FORSKNINGSARENA – BESKRIVELSE OG BEGRUNNELSE	41
3.2.	METODEVALG – BEGRUNNELSE	45
3.3.	RESPONDENTENE – UTVELGELSE OG BESKRIVELSE	48
3.4.	GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUENE	52
3.5.	VALIDITET OG RELIABILITET	54
4.	EMPIRI	55
4.1.	INNLEDNING.....	55
4.2.	ENDRINGER RESPONDENTENE VEKTLA SOM BETYDNINGSFULLE FOR DERES ARBEIDSSITUASJON: ...	56
4.3.	OPPFATNINGER OM ENDRINGER PÅ ARBEIDSPLASSEN:	57
4.4.	OPPFATNINGER OM ENDRINGENS PÅVIRKNING PÅ EGEN ARBEIDSSITUASJON:	59
4.5.	OPPFATNINGER OM ENDRINGENES BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN SOM HELHET.	61
4.6.	OPPFATNINGER AV HVA DET INNEBÆRER Å MEDVIRKE.	62
4.7.	BETYDNINGEN AV FAGPERSONELLS MEDVIRKNING.	63
4.8.	BESKRIVELSER AV EGEN MEDVIRKNING.....	66
4.9.	ÅRSAKER TIL AT MEDVIRKNINGEN UTØVES SLIK DEN GJØR.....	68
4.10.	ØNSKER RESPONDENTENE Å MEDVIRKE MER ELLER MINDRE ENN DE GJØR?	70
4.11.	FORETRUKKET FORM FOR MEDVIRKNING – DIREKTE ELLER INDIREKTE?	72
4.12.	HVORDAN ØVES INNFLYTTELSE PÅ ARBEIDSPLASSEN?	74
4.13.	HVOR FORNØYDE ER FAGSPESIALISTENE MED DEN REPRESENTATIVE ORDNINGEN?	76
4.14.	HVA ER AVGJØRENDE FOR ØNSKE OM/ VILJE TIL MEDVIRKNING?.....	78
4.15.	OPPSUMMERING AV NOEN FELLESTREKK OG FORSKJELLER.	80
5.	OPPSUMMERING OG DRØFTING	82
5.1.	INNLEDNING.....	82
5.2.	FAGSPESIALISTENS ROLLE I ENDRINGSPROSESSER.....	83
5.3.	OPPFATNINGENES OVERENSSTEMMELSE MED ARBEIDSMILJØLOVENS § 4-2 PUNKT (3).....	84
5.4.	TILSTEDEVÆRELSEN AV ENDRINGSKYNISME.....	85

5.5.	OPPFATNINGER OM DEMOKRATISKE PRINSIPPER I ENDRINGSPROSESSENE.....	87
5.6.	OPPSUMMERENDE DRØFTING.....	88
5.7.	HVA KAN HA PÅVIRKET RESULTATENE?	90
6.	HOVEDFUNN OG AVSLUTNING.....	92
6.1.	HOVEDFUNN OG SAMMENDRAG AV RESULTATER	92
6.2.	AVSLUTNING	94
	LITTERATURLISTE	95
	VEDLEGG 1: E-POST TIL RESPONDENTENE.....	98
	VEDLEGG 2: HOVEDSPØRSMÅLENE TIL RESPONDENTENE.....	99
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	100

1. INNLEDNING

Denne oppgaven har hatt som formål å beskrive noen av de oppfatninger som fagspesialister i den operative virksomheten i et fagbyråkrati¹ har om endringsprosesser på arbeidsplassen, og om egen medvirkning i disse prosessene.

Teorien som er lagt til grunn i oppgaven omhandler i hovedsak organisasjonsendringer, og ulike teoretiske nyanser og perspektiver på medvirkning i arbeidslivet, samt fagspesialisten som medarbeider. De teoretiske perspektivene er presentert i kapittel 2.

Før jeg gjorde undersøkelsen, og med bakgrunn i min forståelse av teorien og empirien jeg hadde satt meg inn i så langt, hadde jeg en hypotese på at fagspesialistenes oppfatninger om organisasjonsendringer og endringsprosesser på arbeidsplassen ville være preget av de fem elementene som inngår i begrepet ”endringskynisme” hos Amundsen og Kongsvik (2008). I tillegg antok jeg at jeg vil finne liten grad av ønske om medvirkning i organisasjonsendringer, og at eventuelle ønsker om å medvirke, ville være knyttet til å medvirke direkte og ikke gjennom andre (indirekte).

Det kom ikke fram i undersøkelsen at alle de fem elementene som inngår i begrepet endringskynisme eksisterte i oppfatningene til de intervjuede fagspesialistene, men noen av elementene ble vektlagt. Resultatene viste ikke liten grad av ønske om medvirkning i organisasjonsendringer blant respondentene, men her var det forskjeller mellom de med og de uten styreverv. Jeg fant et tydelig ønske blant fagspesialistene om å medvirke direkte i endringsprosessene framfor gjennom andre, hvilket var det eneste funnet som stemte fullt ut med den hypotesen jeg hadde på forhånd.

Respondentene i studien er alle ansatte ved fire av seks fagavdelinger på Høgskolen i Østfold, og har i all hovedsak lang ansiennitet ved virksomheten. Resultatene av undersøkelsen viser at det er individuelle forskjeller i deres oppfatninger, men at det også er noen fellestrekk. Noen

¹ For beskrivelse av kjennetegn ved et fagbyråkrati, se side 8-9.

særlig interessante forskjeller finner vi når vi skiller mellom de som på undersøkelsestidspunktet hadde styreverv i virksomheten, og de som ikke hadde det. Empirien er presentert i kapittel 4.

Oppgaven svarer, etter mitt syn, på det som har vært studiens formål, til tross for at den kun er et ”lite kras” i overflaten på et tema som inkluderer mange aspekter man med hell kunne gått mye mer i dybden på. Et sammendrag av resultatene og beskrivelse av hovedfunn er gjort i kapittel 6.

Som leder i et tilnærmet fagbyråkrati har jeg opplevd utfordringer i spenningsforholdet mellom behovet for styrt endring og kontinuerlig utvikling for organisasjonen på den ene siden, og behovet for stabilitet, forutsigbarhet og autonomi for fagutøvere/medarbeiderne på den andre. Jeg har også erfart hvor utfordrende og komplisert det kan være og ”komme i havn” med planlagte og styrte endringsprosesser, og at det kan være svært vanskelig for ulike fagspesialister, i fellesskap, å nå fram til de besluttede målsettingene for endringsprosesser. Og ikke minst har jeg kjent på misnøyen med min egen evne til å få gjennomført de besluttede og planlagte endringene, slik undersøkelsen til Whittington og Pettigrew i 1999, som Jacobsen (2008) refererer til, viste at mange andre ledere også gjorde.

En viktig drivkraft i arbeidet med denne oppgaven har derfor også vært mitt eget ønske om å få ny kunnskap, og tilegne meg en mer helhetlig forståelse for temaet jeg skulle undersøke.

Det ble gjort et bevisst valg om ikke å fokusere på lederne i denne oppgaven. Først og fremst fordi jeg mener at medarbeideres medvirkning i hovedsak bør belyses av dem selv, samt at det i henhold til Mintzberg (1979) er slik at det er det operative personalet i fagbyråkratier (fagutøvere/spesialistene) som er de som gjør det vanskelig å få til planlagte og styrte endringsprosesser for hele organisasjonen.

Mitt perspektiv på endring er at det er noe nødvendig, uunngåelig og ikke minst naturlig, også i organisasjons- og arbeidslivssammenheng. Jeg tror vi mennesker trenger noe å se fram mot, noe å strekke oss etter. Noe som gir oss energi til å bevege oss i en eller flere retninger i livet.

Som menneske endrer vi oss gjennom vårt livsløp, og noe av denne endringen planlegger vi for. Vi kan planlegge for familiedannelse, flyttinger, utdanning, karriere m.m. Med mitt utgangspunkt er det naturlig å tenke at vi som arbeidstakere også kan, og vil, delta i planmessige endringer på vår arbeidsplass. Spørsmålet handler kanskje mer om *hvilke* endringsprosesser vi vil ønske å delta i, og *på hvilken måte*.

Mange av de endringer som skjer er verken planlagt for, eller kan i særlig grad forutses. Til tross for gode planer og klare mål for hvor endringsprosessen skal ende, kan ofte resultatet og effekten i større eller mindre grad bli noe annet. Enhver prosess har noen bieffekter og parallelle prosesser som også gir og/eller påvirker resultatene, og hvorvidt endringer har vært til det bedre eller ikke ser man som regel best i ettertid, og det avhenger av ”øynene som ser”.

Det har vært en positiv utfordring for meg, som i mitt daglige virke må ha et tydelig lederperspektiv, og hovedsakelig ha hatt et medarbeiderperspektiv i arbeidet med denne masteroppgaven.

1.1. Forskningstema – bakgrunn og beskrivelse

Tema i denne oppgaven er, som nevnt innledningsvis, fagspecialisters oppfatninger om endringsprosesser på arbeidsplassen, og egen medvirkning i slike prosesser.

Undersøkelse av disse oppfatningene kan gi en mulighet til å si om de er i overensstemmelse med arbeidsmiljølovens § 4-2 punkt (3), samt om det er noen fellestrekk i fagspecialistenes oppfatninger knyttet til endringsprosesser, og deres eventuelle ønske om å medvirke i disse. Uavhengig av om jeg fant fellestrekk/kjennetegn blant respondentene, mente jeg at resultatene ville kunne belyse disse spesialistenes holdninger og adferd i endringsprosesser, og evt. gi mulighet for forstå hvordan det kan tilrettelegges for medvirkning som er i tråd med hvordan fagspecialistene selv ønsker å medvirke.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) regulerer i norsk arbeidsliv de ansattes medvirkning, blant annet i § 2-3. *Arbeidstakers medvirkningsplikt*, og i § 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*. Spesielt relevant for denne oppgavens tema og analyse er punkt (3) i arbeidsmiljølovens § 4-2: ”Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”. Det kan se ut til at det i all hovedsak er arbeidsgiver som skal definere hva som ligger i ”nødvendig medvirkning” og ”fullt forsvarlig arbeidsmiljø”.

Gitt arbeidsmiljølovens ordlyd, defineres *endringsprosesser* i denne oppgaven som prosesser som medfører *endring av betydning* for arbeidstakerens arbeidssituasjon.

Fleksibilitet synes å være nøkkelordet for de endringer som mange steder blir beskrevet som nødvendige for organisasjoner i dag, ut fra globaliseringen, informasjonsteknologien og nye kundebehov. Produksjonen forventes å være mer fleksibel. Ledelse forventes å være mer fleksibel. Det styres etter mål i stedet for etter regler, hierarkiene flates ut, og ansvaret for arbeidsutførelsen delegeres ut til de ansatte. Selve innholdet i arbeidet forventes å være mer fleksibelt. De ansatte skal i større grad treffe beslutninger om arbeidets utførelse, de skal

inngå i mange typer samarbeidsrelasjoner, og de skal kunne ivareta mange ulike arbeidsoppgaver (Csonka, 2000).

For at noe skal være fleksibelt må det også være foranderlig, altså mulig å endre på. I undersøkelsen som Jacobsen (2008) refererer til, av ledere i europeiske, japanske og amerikanske bedrifter, gjort av Whittington og Pettigrew i 1999, fant de en utstrakt misnøye blant lederne. Misnøyen gikk på deres egen evne til å gjennomføre planlagte endringer. Samtidig rapporterte forskerne at endringer fant sted i de fleste bedriftene, men i ulikt omfang. Av dette kan vi konstantere at endringer skjer selv om lederne kan oppleve at de ikke får til å gjennomføre planlagte endringer (Jacobsen, 2008).

Spesielt sendrektig og tungt skjer, i følge Mintzberg (1979), organisasjonsendringer i fagbyråkratiet, hvor organisasjoner som sykehus, universiteter og høyskoler samt advokatfirmaer er klassiske eksempler. Disse organisasjonene består av medarbeidere som har foretatt en stor investering i spesiell kunnskap. Bolman og Deal (2005) gjengir Mintzbergs konklusjoner om at fagbyråkratiet har mange fordeler, men kan gi problemer i forbindelse med samordning² og kvalitetskontroll, fordi fagpersonellet i stor grad er vant til å utføre sitt arbeid svært selvstendig og uten særlig grad av påvirkning fra andre. Planlagte endringsprosesser krever en stor grad av samordning og styring av ressursene og den menneskelige innsatsen.

Max Weber utviklet begrepet byråkrati, men det er en innholdsforskjell i begrepet *fagbyråkrati* hos Henry Mintzberg og hos Max Weber. Til tross for at Mintzberg bygger mye av sin teori på Webers klassiske teori, legger Weber noe annet i begrepet fagbyråkrati og i beskrivelsen av personene som arbeider i disse, nemlig fagbyråkratene. Torodd Strand (2006:28) beskriver Webers byråkrati slik: ”Organisasjoner med flere nivåer, stor grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet i toppen.” Webers fagbyråkrati er behersket av fagfolk og er en regelbundet virksomhet med klare krav til kompetanse. Tor Claussen (Forelesning 15.04.2009) refererte til Webers byråkrati som et hierarki av fagfolk/offentlige tjenestemenn med en klart atskilt stab, hvor fagbyråkratene utfører saklig, uavhengig, normregulert arbeid med stor grad av aktnessighet. Eksempler på slike fagbyråkratier kan være Forsvaret og Skatteetaten.

² Definisjon på *samordning*: ”Koordinering og kontroll av arbeidet ved hjelp av ulike virkemidler” (Bolman & Deal 2005).

Henry Mintzbergs fagbyråkrati karakteriseres av at den operative kjernen er stor sammenlignet med de øvrige delene av strukturen, særlig teknostrukturen³. Det er få ledelsesnivåer mellom det strategiske toppunktet og det operative personalet, noe som skaper en flat, desentralisert struktur. Styringen er i vesentlig grad basert på medlemmenes faglige skoling og påvirkning. Fagfolkene skjermes mot formell innblanding og kan fritt bruke sin faglige ekspertise. (Mintzberg, 1979) Fagbyråkratier reagerer, i følge Mintzberg, langsomt på endringer i omgivelsene, og reformbølger gjør som regel lite inntrykk. Henry Mintzberg (1979) oppsummerer resultatet for fagbyråkratiet med at fagfolkene enkeltvis godt kan befinne seg helt i forkant på sitt spesialområde, mens institusjonen som helhet har et endringstempo som en isbre. Samt at fagbyråkratier som regel mislykkes når de forsøker å styre den operative kjernen i større grad.

I denne oppgaven er det Mintzbergs innhold i begrepet fagbyråkrati som legges til grunn når begrepet brukes.

I et samfunn og i et arbeidsliv hvor økt kunnskap og økt spesialisering er et kjennetegn ved utviklingen, og hvor enkeltmennesket og arbeidstakere stadig blir mer skolerte og har mer og mer spesialisert kompetanse – kan vi undre oss på om vi nærmer oss et arbeidsliv som i hovedsak vil bestå av fagbyråkratier og spesialistvirksomheter. Dette kan by på store utfordringer for organisasjonene i framtiden. Særlig gjelder dette dersom behovet for fleksibilitet og evne til raske omstillinger blir stående som essensielt og nødvendig for virksomhetenes overlevelse, og Mintzberg samtidig har rett i sine beskrivelser av fagbyråkratiets endringstakt og endringsvilje.

Når beslutninger om endring i organisering og struktur skal fattes, og endringsprosessene skal formes og gjennomføres, hvilken rolle spiller da den enkelte spesialist/fagutøver i dette arbeidet? Vil disse ansatte ønske å medvirke i disse endringsprosessene, eller ønsker de kun å få holde på med sitt fagområde og drive utviklingsarbeid innenfor dette? I hvilken grad bryr de seg om de ulike endringer som skjer i organisasjonen de arbeider i eller behovet for slike, og hvordan ser de på sin egen medvirkning i disse endringsprosessene?

³ Definisjon på *teknostruktur*: ”Spesialister og analytikere som standardiserer, måler og inspiserer resultater og prosesser” (Bolman & Deal 2005 s. 98).

1.2. Problemstilling – avgrensninger og valg

Medvirkning fra de som faktisk skal gjennomføre de operative endringene og som i størst grad vil bli berørt av de endringene som er besluttet gjennomført, blir i litteraturen trukket fram som en av de viktigste suksessfaktorene for vellykkede endringsprosesser (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Det å være med og bestemme, bli hørt og oppnå gjennomslag for sine meninger og synspunkter kan oppleves som respekt og personlig og faglig anerkjennelse. Men, hvem skal, og ønsker, å medvirke til hva? Hva betyr det i praksis for profesjonsutøveren/spesialisten i et fagbyråkrati å medvirke i endringsprosesser?

Amundsen og Kongsvik (2008) introduserer begrepet ”endringskynisme”, og beskriver hvordan man kan unngå dette gjennom medvirkning fra de ansatte. De har på bakgrunn av sin empiri, kommet fram til fem elementer som speiler de ansattes oppfatning av sin situasjon knyttet til endring og medvirkning i endringsprosesser på arbeidsplassen:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

Det er gjennom sine undersøkelser, med blant annet intervjuer av ulike ansatte i virksomhetene Gjensidige, Sparebanken NOR og Statoil, at de har kommet fram til beskrivelsen av de fem elementene, og de mener også at det er stor sannsynlighet for at deres hovedfunn ikke er spesielle for de overnevnte virksomhetene. De mener tvert om at ”endringskynisme” er ”et generelt fenomen som gjør seg gjeldende i mange organisasjoner” (ibid:21).

Det kan være interessant å se på om ett eller flere av disse elementene blir vektlagt av respondentene i denne oppgavens undersøkelse.

Begrepet medvirkning kan forstås på individnivå. Det er det enkelte individ som ikke medvirker eller medvirker, på en eller flere måter, i en endringsprosess. Samtidig må vi, når vi skal analysere opplevelsen og erfaringen av medvirkning i endringsprosesser i arbeidslivet, sette dette inn i en mellommenneskelig, organisatorisk og også i en samfunnsmessig kontekst. Den enkelte kan medvirke til organisasjonsendring ved å endre tanker, holdninger, kunnskap, kompetanse og adferd hos seg selv.

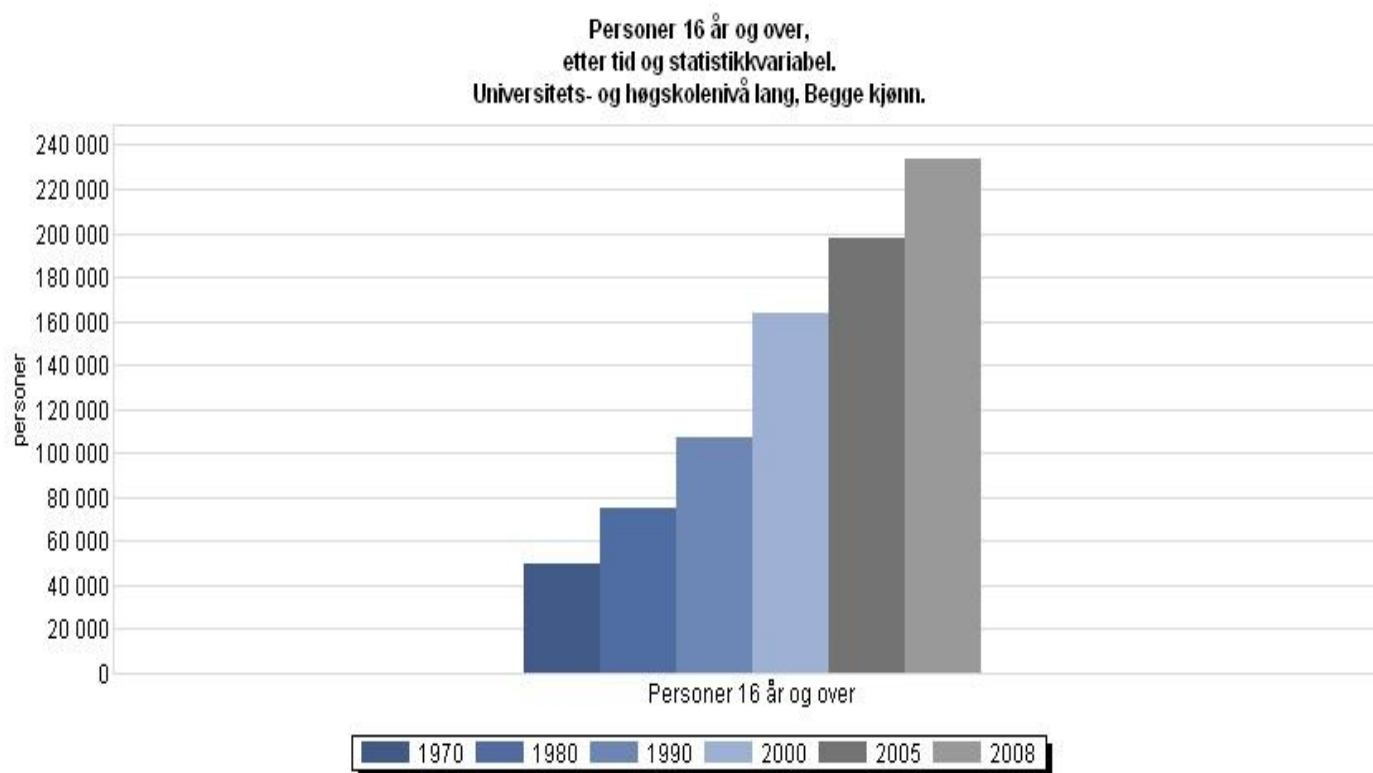
På samme måte som endring i arbeidsmiljø, oppgaver, relasjoner, omgivelser, arbeidsbetingelser m.m. vil kunne medvirke til endringer i den enkelte arbeidstakers holdninger, tanker, kunnskap, kompetanse og adferd, kan vi tenke om organisasjonen og dens omgivelser. Organisasjonen er en del av, og medvirker til endring i, sine omgivelser og motsatt. ”Ingen organisation er en ø og sig selv nok” uttrykker Leavitt (Ry Nielsen og Ry, 2002:16). Ry Nielsen og Ry skriver videre at ”Organisationer kan kun forstås i et samspill med omverdenen. Og ændringer i organisationen vil ændre omgivelserne og omvendt.”

Denne oppgaven er avgrenset til å skulle belyse medvirkning i organisasjonsendringsprosesser fra det *operative nivået* i organisasjonen, med den enkelte ansatte spesialist som kilde. Dette er en teoretisk og praktisk avgrensning. Forenkling og avgrensning er, slik jeg ser det, nødvendig for å kunne håndtere materialet på en overkommelig måte. For å kunne se, og belyse, helhet kan det være hjelpsomt og dele opp helheten og kompleksiteten før hele eller deler av den eventuelt settes sammen igjen.

En ytterligere avgrensning er knyttet til valg av organisasjonsform å undersøke. Jeg har valgt å bruke fagbyråkratiet, fordi det i henhold til Mintzberg (1979), har vanskeligst for å endre seg. Det er også en organisasjonsform som ligner den jeg selv jobber i, samt at det er en organisasjonsform som ofte preger virksomheter med høyt utdannede og spesialiserte medarbeidere.

Det finnes lite tilgjengelig empiri knyttet til praktisk og opplevd medvirkning i denne type virksomheter i Norge, noe som gjør at jeg finner det ekstra interessant.

Når vi vet at flere og flere arbeidstakere i Norge har fått et høyere utdanningsnivå (se figur 1), og at denne utviklingen sannsynligvis vil fortsette, synes jeg det bidrar til å gi legitimitet til denne undersøkelsen.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 1: Antall personer med lang utdanning på universitets- og høghskolenivå i Norge.

Universitets- og høghskolenivå lang, omfatter utdanninger på mer enn 4 år, samt forskerutdanning.

Arbeidskraftundersøkelsen (Statistisk sentralbyrå, 2008) viser også at ”yrker med høye utdanningskrav økte mest” fra 2007 til 2008. ”To tredeler av sysselsettingsveksten fra 2007 til 2008 kom i yrker som krever utdanning på høyskole- eller universitetsnivå. Nær 4 av 10 arbeider nå innenfor disse yrkesgruppene. Sammenliknet med 2007 har sysselsettingen innenfor disse yrkene økt med 54 000 personer eller 6 prosent” (Arbeidskraftundersøkelsen, 2008).

Jeg ønsket å undersøke spesialistenes oppfatninger om medvirkning i endringsprosesser i et fagbyråkrati, da det i denne organisasjonsformen oftest finnes mange høyt utdannede spesialister. Fagbyråkratier finnes det mange av i offentlig virksomhet i Norge, og jeg har derfor valgt å bruke en offentlig virksomhet som undersøkelsesarena for denne oppgaven. Jeg valgte å hente mine respondenter fra Høgskolen i Østfold (HiØ), og dette valget blir kommentert ytterligere senere i oppgaven.

Videre er det viktig å ha med seg at ingen av Mintzbergs definerte organisasjonsformer finnes i rendyrket form, men de er konstruerte organisasjonsformer med hovedvekt på ulike kjennetegn ved virksomheten. Dette gjelder også for fagbyråkratiet. HiØ er i så henseende ikke noe unntak. Deler og sider av virksomheten kan med stor sannsynlighet sies å bære i seg elementer fra andre organisasjonsformer. Dog er det, slik jeg vurderer det, størst grad av samsvar mellom HiØs organisering og struktur, og Mintzbergs fagbyråkrati som teoretisk beskrivelse av organisasjonsform.

Denne oppgaven skal besvare følgende problemstilling:

Hvilke oppfatninger har fagspesialister, i den operative virksomheten i et fagbyråkrati, om endringsprosesser på egen arbeidsplass og egen medvirkning i slike prosesser?

Oppfatninger er her definert som egen mening og forståelse.

Fagspesialister definert som fagansatte med lang utdanning og høy fagkompetanse.

2. TEORI

2.1. Innledning

De teoretiske perspektivene som jeg har funnet mest relevante for denne oppgaven er knyttet til organisasjonsendring og endringsprosesser, samt teori omkring medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Teoretiske perspektiver på kjennetegn ved spesialister/ansatte med lang utdanning, samt kjennetegn ved norsk offentlig virksomhet har jeg også ansett som viktige å ha med.

Jeg har ikke valgt å vektlegge teori omkring makt og motstand særskilt, men nevnt temaene så vidt. Teorier knyttet til ulike ledelsesperspektiver er ikke heller lagt vekt på, da jeg mener det ikke bringer inn nødvendige, nye perspektiver for å belyse problemstillingen slik den er definert.

Teoretiske perspektiver knyttet til motivasjon, relasjon og kommunikasjon kunne alle ha bidratt til å utvide analysen og forståelsen av temaet som undersøkes, men med begrunnelse i avgrensingen som er gjort, velger jeg ikke å trekke inn disse perspektivene. Beslutningsteori er heller ikke tatt med særskilt, men perspektiver knyttet til beslutninger er noe ivaretatt i den teoretiske tilnærmingen til endringsprosesser og medvirkning.

2.2. Teoretiske perspektiver på organisasjonsendring

Det finnes mange definisjoner på hva en organisasjon er. Alle definisjoner av begrepet illustrerer at en organisasjon ikke er en enkelt ting. Likevel er det ofte slik at vi omtaler en organisasjon som noe som er omtrent som et menneske, noe med en slags ”kjerne” av personlighet, noe som vi faktisk kan se og ”ta på”. Dette er, så langt jeg har mulighet til å bedømme, en illusjon. Ingen har noen gang sett eller tatt på en organisasjon. Men, for at vi ikke skal bli helt fortapt i kompleksiteten, velger jeg videre å akseptere en forenklet måte å beskrive organisasjon på, nemlig som en enhet/et ”hele”.

Som med mange brukte begreper, kan det også være mange ulike forståelser og definisjoner på begrepet endring. I denne oppgaven er det endringer i organisasjoner, eller gjerne organisasjonsendringer, som legges til grunn for forståelsen av begrepet.

Organisasjonsendring kan omfatte flere andre, mer spesifikke, begreper. I det følgende velger jeg å nevne noen slike ulike forståelser av begrepet særskilt.

Amundsen og Kongsvik (2008) refererer til Nadler og Tushman (1990) som skiller mellom inkrementelle endringer og større strategiske endringer. De mener også at disse endringene har sitt utspring i endringspress fra omgivelsene, enten som reaksjoner på faktiske hendelser eller som forventninger til økt konkurransekraft ved endring.

Følgende tabell er hentet fra Amundsen og Kongsvik (2008:36):

	Inkrementelle	Strategiske
Forventningsbaserte	Fininnstilling	Reorientering
Reaktive	Tilpasning	Gjenskaping

Tabell 1: Ulike typer organisasjonsendring

I tabell 1 ser vi fire ulike typer av organisasjonsendringer, med ulik grad av omfang og utgangspunkt.

Et annet begrep på organisasjonsendring er *utviklingskonsept*⁴. Dette er planlagte endringer som ledelsen har besluttet å gjennomføre, og kan være både inkrementelle og strategiske (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Enda ett begrep som brukes om organisasjonsendringer er *organisasjonsutvikling*⁵. Det finnes en mengde definisjoner på begrepet, og organisasjonsutvikling kan være både en vitenskapelig basert og planlagt utviklingsprosess, men det kan også være en medvirkningsbasert prosess basert på utvikling som planlegging av en prosess hvor resultatene ikke er gitt.

Et siste begrep på organisasjonsendring som skal nevnes i denne omgang er *omstilling*⁶. Omstilling framstilles ofte som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. Slike omstillinger kan gjerne ha sammenheng med ulike endringer i den nasjonale politikken, men også i økende grad som et resultat av endringer i de internasjonale rammebetingelsene. Amundsen og Kongsvik (2008) refererer til Holter mfl. (1998) som har foretatt en inndeling i tre hovedtyper av omstillinger; Strukturell omstilling⁷, syklisk omstilling⁸ og politisk omstilling⁹.

Endring kan, som beskrevet, skje av mange ulike årsaker og på mange ulike måter. En stor del av de endringer som skjer rundt omkring i organisasjoner og andre steder er verken planlagte eller omfattende. J. March (1981) har beskrevet dette, og siteres av Csonka: (2000:24) "...most change in organizations results neither from extraordinary organizational processes or forces, nor from uncommon imagination, persistence or skill, but from relatively stable routine processes that relate organizations to their environments. Change take place because most of

⁴ Amundsen og Kongsvik (2008) refererer til Kochs (1998) definisjon av begrepet utviklingskonsept, som "en type teori hvor erfaring er gjort abstrakt og generell, og som typisk inneholder en problemdiagnose og et sett av løsningsforslag" (Amundsen og Kongsvik, 2008:37).

⁵ Definisjon i hht. Cummings og Worleys (2001): En planlagt prosess som har som mål å bedre effektiviteten i organisasjoner, gjennom å ta utgangspunkt i vitenskapelig basert kunnskap om menneskelig atferd i organisasjoner, både på mikronivå og på makronivå (Amundsen og Kongsvik, 2008:40).

⁶ En omstillingsprosess kjennetegnes av at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt (Amundsen og Kongsvik, 2008:41-42).

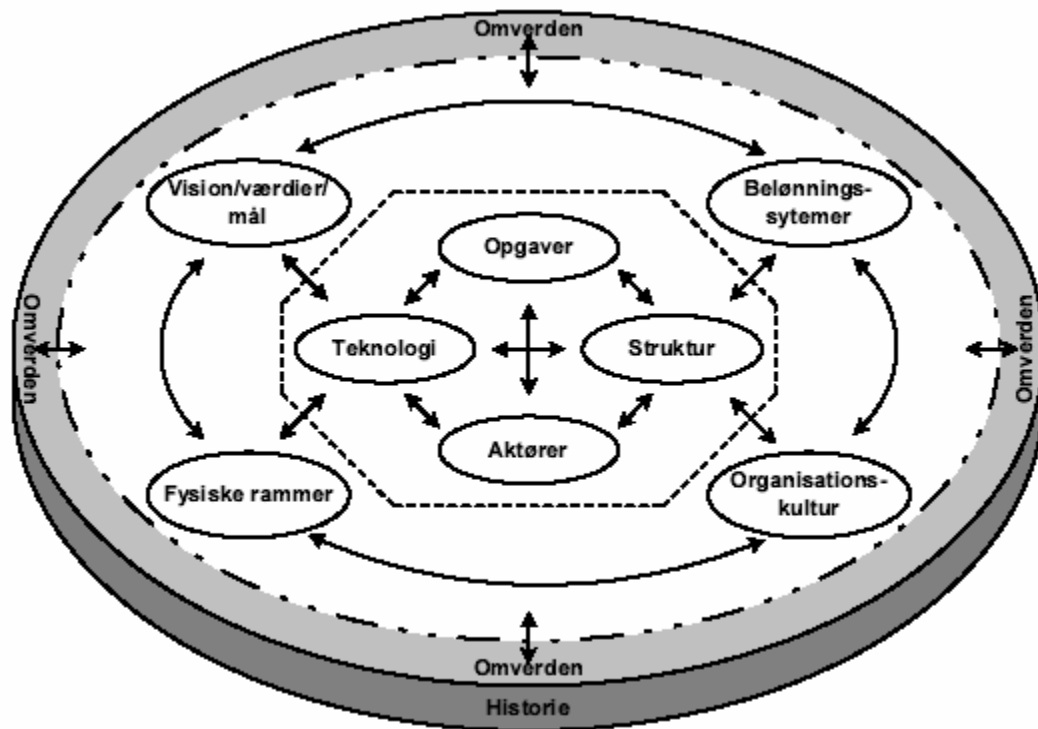
⁷ "Strukturell omstilling kan knyttes til varige endringer i eksterne betingelser for organisasjoner, for eksempel endringer i miljø og teknologi" (ibid:42).

⁸ "Syklisk omstilling er knyttet til mer forbigående endringer. Det kan dreie seg om økonomiske forhold..., men også sosialkulturelle forhold ..." (ibid:42).

⁹ "Politisk omstilling har ... sammenheng med politiske beslutninger som fører til endringer i rammebetingelser" (ibid:42).

the time most people do about what they are supposed to do; that is they are intelligently attentive to their environments and their jobs.”

Når fokus er på organisatorisk endring kan vi operere med begrepene indre og ytre kontekst. Jacobsen (2008) beskriver skillet ved å sitere Pettigrew (1990:268): ”Ytre kontekst inkluderer de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i. Indre kontekst refererer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i” (Jacobsen, 2008:39). Dersom vi legger Leavitt-Ry-modellen til grunn for en forståelse av sammenhengen mellom organisasjonen og dens ytre og indre kontekst, ser vi at det kun blir teoretisk interessant å lage et skille mellom de ulike elementene i modellen.



Figur 2: Leavitt-Ry-modellen (Ry Nielsen og Ry, 2002:21)

Endring i ett element vil påvirke de andre elementene og omvendt.

Endring er noe som skjer over tid. Derfor mener jeg, i likhet med Jacobsen, at en planlagt endring må betraktes som en prosess. Endring kan beskrives som en grunnleggende politisk prosess, med maktbruk og motstand, men også som en emosjonell prosess, og en prosess som

aktiviserer ulike forståelser og oppfatninger av virkeligheten. Endringsprosesser vil kunne aktivisere ulike interesser, ulike følelser og ulike vikelighetsoppfatninger. Endring skjer i en kompleks samhandling mellom ulike individer og grupper. Noen vil fungere som drivkrefter i endringsprosesser, og endringsprosesser vil bestå av et komplekst samspill mellom ulike deltageres handlinger (Jacobsen, 2008). Endring kan også bli møtt med motstand fordi noen ser at de vil tape på endringen, og/eller fordi endringen skaper dårlige følelsesmessige reaksjoner, eller også fordi man har en annen fortolkning av situasjonen enn de som forsøker å initiere endringen, for eksempel ved at man er reelt faglig uenig. Det blir gjennom dette tydelig at organisasjonsendringer ikke lar seg planlegge helt perfekt på forhånd. Det blir umulig å forutsi, med sikkerhet, hvilke konsekvenser som vil følge av en endringsprosess (ibid).

Hva er det som gjør at organisasjoner bryter ut av en relativ stabil tilstand og forsøker å skape noe nytt? For å få svar på dette kan det være en hjelp å se på det Jacobsen (2008) refererer til som endringens drivkrefter¹⁰. Dette er krefter som gjør seg gjeldende når det er ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen eller også mellom organisasjonen og dens omgivelser, og som fungerer som et press på organisasjoner for å skape et samsvar mellom interne forhold og de krav som omgivelsene stiller (ibid).

Når vi skal fokusere på selve endringsprosessen, kan det være nyttig å besvare to hovedspørsmål:

1. Hvordan reagerer organisasjoner på ekstern påvirkning?
2. Hvilke forhold har innflytelse på implementering av endringer i organisasjonene?

I organisasjonsendringssammenheng kan vi skille mellom følgende hovedretninger, som alle besvarer de overstående hovedspørsmålene noe ulikt:

- Kontingensteori
- Strategisk kontingensteori/behavioristisk beslutningsteori
- Ny-institusjonell teori
- Økologisk organisasjonsteori

Det finnes, under disse hovedretningene ulike ”underretninger”.

¹⁰ Eksempel på slike drivkrefter kan være: Endringer i markedet, teknologiske endringer, politiske endringer, endringer i konkurranseforhold, endrede eierforhold, massemedier, demografiske endringer og kulturelle endringer (Jacobsen, 2008).

I **kontingensteorien** betraktes relasjonen mellom virksomheten og omverdenen som en forholdsvis enkel og entydig relasjon. En virksomhets evne til å overleve er avhengig av dens evne til å forme organisasjonen i overensstemmelse med de gitte omverdensbetingelser. Jo mer komplekse og turbulente omgivelsene er, jo mer kompleks må organisasjonsstrukturen være (Lawrence & Lorsch, 1967). Også interne faktorer vil ha betydning for hvilket organisasjonsdesign som er optimalt, for eksempel faktorer som virksomhetens størrelse, produkt differensiering, oppgavens innbyrdes avhengighet og, ikke minst, teknologi (Nylehn & Skorstad, 1982). Organisasjoner formes og forandres, i henhold til kontingensteorien, som følge av at impulser utenfra krever egnet respons fra organisasjonen. I det ligger det en oppfattelse av at man på bakgrunn av viten om virksomhetenes betingelser i omgivelsene i realiteten kan resonnerer seg fram til adekvate organisasjonsstrukturer (Csonka, 2000).

I kontingensteorien er relasjonen mellom omgivelsene og organisasjonen entydig – organisasjonsformer ses som funksjonelle, rasjonelle svar på særlige omverdens- og produksjonsbetingelser.

Henry Mintzberg (1979) representerer en oppfattelse som faller innenfor kontingensteorien. Han delte beskrivelsen av en organisasjons omgivelser opp i fire ”motsetningspar”:

1. Forutsigbare (stabile) – uforutsigbare (dynamiske)
2. Enkle – komplekse
3. Integreerte – forskjelligartede
4. Vennlige – fiendtlige

Hans strukturelle teori representerer en ganske utbredt oppfatning av hvordan virksomheters organisering gjenspeiler (eller bør gjenspeile) bestemte betingelser i omgivelsene.

Mintzberg (1979) opererer med 5 idealtypiske organisasjonsformer:

1. *Enkel struktur* kjennetegnes ved at den bare har to nivåer, det strategiske toppunktet og et operativt nivå. Samordning skjer i hovedsak gjennom direkte tilsyn, slik vi kan se det i mindre mann-og-kone-foretak. Bedrifter i startfasen begynner gjerne med en enkel struktur.
2. *Maskinbyråkratiet* kjennetegnes ved at viktige beslutninger blir tatt på det strategiske toppunktet, den daglige driften styres av leder ved hjelp av standard-prosedyrer. Maskinbyråkratiet har store støttestaber¹¹ og omfattende teknostrukturer¹², og det er mange nivåer mellom toppunktet og operasjonsnivået.
3. Den tredje konfigurasjonen som Mintzberg opererer med er *fagbyråkratiet*¹³.
4. I den *divisjonaliserte strukturen* blir hoveddelen av arbeidet utført i kvasiselvstyrte avdelinger. Hver divisjon betjener et vel avgrenset marked og har sin egen støttestab. Så lenge de kan vise til resultater, har divisjonene relativt frie tøyler.
5. *Adhokratiet* er en løs, fleksibel, selvfornyende organisk form som holdes sammen vesentlig med horisontale virkemidler. Adhokratiet finner vi vanligvis i uensartede, lite regelstyrte miljøer. Adhokratiet finner vi oftest under forhold som preges av turbulens og raske endringer.

Jo mer uforutsigbare omgivelser, jo mer fleksibel må også organisasjonsstrukturen være (Mintzberg, 1979).

Det er forholdsvis enkelt å gjenkjenne Mintzbergs forskjellige organisasjonsformer, til tross for at de er idealtypiske, i de organisasjonsformer vi ser eksisterer i dag. Hans oppfattelse av

¹¹ Definisjon på *støttestab*: ”Utfører oppgaver som støtter eller letter de øvriges arbeid” (Bolman & Deal 2005:98).

¹² Definisjon på *teknostruktur*: Se fotnote 3 side 9.

¹³ For beskrivelse av *det karakteristiske ved fagbyråkratiet*, se side 8-9.

forholdet mellom omgivelser og organisasjonen, kan ses i manges oppfattelse av markedsforholdenes betydning for organisasjonenes utvikling (Csonka, 2000).

Strategisk kontingensteori og den behavioristiske beslutningsteori modifierer og nyanserer forholdet mellom omverdenen og organisasjonen, og legger mer vekt på beslutningsstrukturen i virksomheter med særskilt fokus på forståelse av endringsprosessens politiske karakter (Csonka, 2000). Både det strategiske kontingenssynet og det behaviouralistiske synet understreker beslutningsprosessens politiske karakter, og begge understreker at implementeringen av endringer i seg selv bidrar til en omfortolkning og reformulering av de valg ledelsen har truffet. Dog er det innenfor det strategiske kontingenssynet noe ulik vektlegging på ledelsen og de ansattes påvirkningskraft i endringsprosessen.

Strategisk kontingensteori tar utgangspunkt i en antagelse om at organisasjoner må tilpasse seg gitte omgivelsesbetingelser, men påpeker at det er snakk om en mye mer kompleks relasjon mellom organisasjonen og omverdenen enn den tidligere, enkle kontingensteorien vektlegger. I den strategiske kontingensteorien understrekes betydningen av de ”strategiske valg” virksomheten treffer, og det fokuseres på hvordan disse valgene interagerer med omgivelsene. Den strategiske kontingens-innfallsvinkelen har oppmerksomheten særskilt rettet mot de virksomhetsinterne beslutningsprosessene som bearbeider impulser utenfra, og ser virksomheten som et makt- og konfliktfelt, hvor forskjellige grupper har forskjellige interesser (ibid).

Ny-institusjonell teori retter fokus på ”ideenes reise gjennom virksomheter”. I denne teoretiske retningen interesserer man seg for hvordan ideer og organisasjonsformer spres fra organisasjon til organisasjon. Det ny-institusjonelle utgangspunkt legger vekt på virksomhetens politiske og ideologiske karakter, og fokuserer på forholdet mellom organisasjon og omverdenen. Man legger vekt på at organisasjonene ikke utelukkende tilpasser seg omverdensbetingelser som markedsforhold, kundekrav, m.m., men at

organisatoriske endringer i svært høy grad skyldes viktigheten av å tilpasse seg sine institusjonelle omgivelser¹⁴ (ibid).

I dette perspektivet legges det vekt på at organisasjoner ikke kun konkurrerer om markeder og kunder, men også om politisk makt og legitimitet. Det blir derfor helt essensielt at organisasjonene må signalisere troverdighet og ansvarlighet, og plassere seg inn i en institusjonell kontekst. Det handler om å være innenfor allment aksepterte normer for sosial adferd. En konsekvens av dette er at strukturelle endringer i organisasjoner ser ut til, i mindre og mindre grad, å bli drevet av konkurranse og behov for effektivitet. I stedet vil byråkratisering og andre former for organisatorisk endring oppstå som et resultat av prosesser som gjør organisasjoner mer og mer like uten nødvendigvis å gjøre dem mer effektive (DiMaggio & Powell, 1983).

Institusjonell isomorfisme¹⁵ inkluderer det ny-institusjonelle utgangspunktet, og vi kan skille mellom tre mekanismer som bidrar til å skape institusjonell isomorfisme (Amundsen og Kongsvik, 2008):

- Tvangsmessig isomorfisme
- Mimetiske prosesser
- Normativt press

Tvangsmessig isomorfisme henspiller på at det forekommer formelt og uformelt press fra andre organisasjoner som virksomheten er avhengig av, men også press fra kulturelle forventninger i samfunnet organisasjonen er en del av (ibid). Henrunder kommer nasjonale og internasjonale lover, retningslinjer, og politiske føringer som vil påvirke hvordan organisasjonen formes og opererer. Dette kan vi tenke er av særlig stor betydning for offentlige virksomheter og organisasjoner som opererer innenfor det offentliges ansvarsområder i samfunnet, slik som universiteter og høyskoler. Et eksempel på slik tvangsmessig isomorfisme er de mange ulike politiske og sosiale reformer som til enhver tid gjennomføres.

¹⁴ Institusjonelle omgivelser er oppfatninger og forestillinger som finnes i omgivelsene og som tas for gitt og har legitimitet (Røvik, 2005).

¹⁵ Definisjon på *isomorfi*: Tiltagende strukturell likhet innenfor et organisasjonsfelt.

En reform kan ha som mål å omdanne, forbedre eller fornye et system, en prosess eller et samfunnsområde. Eksempler på større politiske reformer som er gjennomført i Norge de senere år er Høgskolereformen, sykehusreformen, kvalitetsreformen og den pågående NAV-reformen. Slike reformer kjennetegnes av at endringene ofte er omfattende og omfatter hele systemer, og derfor også får konsekvenser på flere nivåer og for mange aktører.

Mimetiske prosesser er prosesser hvor organisasjonen gjør endringer for å etterligne andre organisasjoner, og oppstår ofte i situasjoner med usikkerhet for organisasjonen. Denne usikkerheten kan være knyttet til teknologi, uklare mål eller til forhold i organisasjonens omgivelsesbetingelser. I endringsprosesser hvor målet er å bli mest mulig lik vellykkede organisasjoner kan det av og til skinne igjennom at den primære hensikten er å øke legitimiteten overfor omgivelsene, og prosessen kan derfor få et noe rituelt preg over seg (ibid).

Normativt press stammer i all hovedsak fra profesjonalisering.¹⁶ Tanken er at det skjer en sterk filtrering av personell ved at man rekrutterer fra lignende virksomheter og fra få utdanningsinstitusjoner. I henhold til Amundsen og Kongsviks (2008) forståelse av DiMaggio og Powell, fører dette til at særlig ledelsen i ulike virksomheter blir ensartede, noe som igjen gjør at organisasjonene får mange av de samme handlingsmulighetene. I tillegg skjer det en informasjonsutveksling gjennom profesjonsnettverk. Noe som, etter deres mening, gir et sosialt konstruert statushierarki for organisasjoner. ”Noen organisasjoner blir betraktet som perifere, andre som sentrale og forbilledlige” (ibid:79).

Når en virksomhet må arbeide mot to overordnede, parallelle mål;

1. profittmaksimering (som fordrer en teknisk rasjonelt begrunnet organisering og koordinering av produksjonen),
- og
2. legitimitet (som fordrer en tilpasning til institusjonelle myter og normer).

Kan det føre til interne konflikter og uenigheter.

¹⁶ Definisjon på *profesjonalisering*: ”Den kampen som medlemmer av en yrkesgruppe fører for å skape legitimitet for egen profesjon og for å kunne definere arbeidsbetingelser og egne arbeidsmetoder” (Amundsen og Kongsvik, 2009:79).

Det vesentlige ved det institusjonelle utgangspunktet er, i følge Csonka (2000), at en virksomhets handlinger alltid må sees i lys av aktuelle gjeldende normer og kulturer og at ideologisk og kulturell legitimitet er minst like viktige styringsmål som profittmaksimering, samt at organisatoriske endringer ofte vil kjennetegnes av en løs kobling til organisasjonenes kjerneaktiviteter (Csonka, 2000).

Økologiske organisasjonsteorier setter fokus på organisasjoners motstand mot å forandre seg, og på hvorfor noen organisasjoner overlever og andre ”dør ut”. Det at kjerneaktivitetene beskyttes mot endringer gjennom løs kobling til virksomhetens søken etter legitimitet, er også utgangspunktet for de økologiske organisasjonsteorier. I følge økologene endrer organisasjoner seg egentlig ikke, og de overlever i hvert fall ikke hvis de forsøker. Økologene ser organisatoriske endringer som en kontinuerlig syklus bestående av variasjon, utvelgelse og bevarelse. Den grunnleggende forståelsen er at organisasjoner kun i begrenset grad er i stand til å tilpasse seg endringer i omverdensbetingelsene (ibid).

Internt i den enkelte organisasjon er det er i all hovedsak tre hovedområder som setter grenser for hvor omfattende endringer den kan gjennomføre:

- Virksomhetens tidligere investering i lokale, utstyr og personale med bestemte kvalifikasjoner.
- Beslutningstakernes adgang til informasjon kan være begrenset i forhold til hva det kunne vært relevant å vite om aktiviteter i virksomheten.
- Interne, politiske allianser og uenigheter kan bidra til strukturell motstand. De aktørene i organisasjonen som påvirkes mest av forandringene kan direkte eller indirekte yte motstand.

Når en virksomhet har etablert sine rutiner, sin måte å produsere på, sin arbeidsdeling etc. er omkostningene ved å forandre seg ofte betydelige. I de eksterne omgivelsene er det i hovedsak to områder som understøtter den interne motstanden mot forandring:

- Finansielle og lovgivningsmessige barrierer for virksomheters handlinger.
- De informasjonskanaler som benyttes til å orientere seg om forhold i omverdenen er ikke nødvendigvis de kanaler som tilbyr den mest relevante informasjonen (ibid).

Ut i fra det overstående vil man kunne argumentere for at den enkelte organisasjon kun kan endre seg i et begrenset omfang. Generelt er det økologenes oppfatning at det er de mest trege virksomhetene som har størst overlevelsespotensiale. Økologene mener at det i realiteten er slik at "the very factors that makes a system reproducible make it resistant to change" (Hannan & Freeman, 1984:154) Konsekvensen av det økologiske argument er at det beste en virksomhet kan gjøre for å overleve, er å motstå endringer (Csonka, 2000).

Både det ny-institusjonelle og det økologiske perspektivet representerer teorier som legger hovedvekten på hvordan forandring spres og ikke spres mellom organisasjoner (ibid). Institusjonalistene er opptatt av hvorfor så mange organisasjoner ligner hverandre. Økologene er interessert i hvorfor så mange organisasjoner er forskjellige. Institusjonalistene er opptatt av konvergensprosessen¹⁷, mens økologene av utvelgelsesprosessene¹⁸ (ibid).

Csonka (2000) gir, etter min mening, en kort og god oppsummering av de ulike teoriens oppfattelse av organisasjonsendring:

"Det *institusjonelle* utgangspunktet mener at virksomheter forandrer seg som følge av en tilpasning til kulturelle og sosiale forventninger fra omgivelsene. Det *økologiske* utgangspunktet hevder at virksomheter ikke forandrer seg, men at organisasjonsformer oppstår og forsvinner i takt med endrede betingelser. *Kontingensteorien* hevder at virksomheter tar hensyn til omverdenen og forandrer seg i overensstemmelse med omverdenens krav. Det *behaviouralistiske* utgangspunkt og *strategisk kontingensteori* sier at

¹⁷ Konvergensprosess: Hvorfor mange organisasjoner velger å gjennomføre de samme forandringer på stort sett samme tid (Csonka, 2000).

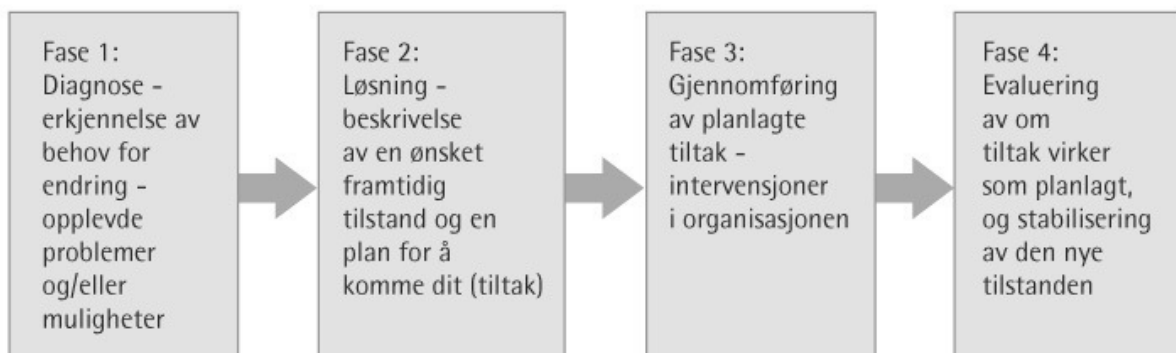
¹⁸ Utvelgelsesprosessen: Hvilke organisasjoner overlever og hvilke ikke? (ibid).

virksomheter tar hensyn til sine omgivelsesbetingelser, men de legger vekt på at konkrete forandringer snarere er et resultat av interne politiske prosesser og konfliktløsningsstrategier, enn av rasjonelle kalkyler over omverdensbetingelsene”¹⁹(ibid: 37).

Jacobsen (2008) beskriver fire modeller for endring i organisasjoner som han har hentet fra en mye sitert artikkel av Andrew Van de Ven og Marshall Scott Poole (1995). Disse fire modellene er ”Planlagt endring”, ” Endring som livssykluser”, Endring som evolusjon”, og ”Endring som dialektisk prosess og maktkamp”, samt en femte modell som Jacobsen trekker fram; ”Endring som tilfeldighet”. De fleste endringer vil ha elementer av alle perspektivene. Forklaringskraften til de ulike perspektivene vil kunne variere fra organisasjon til organisasjon og fra fase til fase i en endringsprosess.

En planlagt endringsprosess fremstilles ofte som en lineær prosess, bestående av flere faser.

Ett eksempel på en slik framstilling finner vi hos Jacobsen (2008:20):



Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess

En slik framstilling er analytisk og rasjonell i sin tilnærming til endring. På hvilket tidspunkt og på hvilken måte den enkelte medarbeider, eller grupper av medarbeidere, skal/får medvirke, er ikke gitt.

Planlagte endringsprosesser kan også framstilles som sirkulære (Aune, 2004).

¹⁹ Egen oversettelse

Det som ser ut til å være likt for modellene, er at de har et ledelses- og styringsperspektiv på endringsprosessen, og ikke et særskilt medarbeider- eller medvirkningsperspektiv. Særlig den normative litteraturen framstiller selve beslutningen som organisasjoners og ledeses problem. Og samtidig er det slik at ledere ikke alltid følger beslutningsmodeller, fordi mennesket er begrenset rasjonelt. Beslutning og handling er ikke det samme – beslutning er et skritt på veien til handling. Det er ingen automatisk kobling mellom beslutning og handling – særlig ikke for organisasjoner. Det som skaper en mer eller mindre rasjonell beslutning, skaper ikke nødvendigvis organisatorisk handling (Brunsson og Jacobsson, 2002). Dette leder fram til en avklaring som kan være av betydning videre, nemlig at det er mulig å skille mellom selve beslutningen om endring og selve gjennomføringen av endringene.

Mange av beslutningene om endring av betydning for virksomheter innenfor offentlig sektor besluttet svært ofte av politikere og andre med stor avstand til virksomhetene, og gir dermed at medvirkning i endringsprosessene kan måtte handle om å medvirke i noe etter at en eller flere beslutninger allerede er fattet. Da blir det også interessant å diskutere hvorvidt vi da snakker om medvirkning eller i realiteten noe annet.

2.3. Teoretiske perspektiver på medvirkning

Selve begrepet medvirkning er vidt, og åpner for ulike fortolkninger. Innenfor organisasjonslitteraturen og i arbeidslivsforskningen finner vi begrepet medvirkning beskrevet ulike steder, og det har i arbeidslivet en egen betydning. Men, i praksis vil medvirkning arte seg på så mange forskjellige måter at det er nødvendig å undersøke begrepet empirisk for å få et tydeligere bilde av hva som faktisk legges i det.

Medvirkning fra de ansatte i endringsprosesser blir i nesten alle sammenhenger trukket fram som helt nødvendig og grunnleggende for å få til vellykkede endringer i organisasjoner. Medvirkning blir i ulik litteratur samtidig definert svært vidt, og i lærebøker og organisasjonsteorier ofte med et lederperspektiv (ovenfra og ned) i beskrivelsen.

I denne oppgaven legges det til grunn to hovedavgrensninger i forståelsen av medvirkning. Den første er at medvirkning innebærer deltagelse i beslutningssammenhenger, som i beslutningsprosesser og/eller i selve beslutningstakingen. Den andre avgrensningen er at medvirkning relateres til deltagelse i beslutningssammenhenger og endringsprosesser på gruppe og/eller organisasjonsnivå.

Det kan være forskjell i oppfatning og form, når det gjelder bruk av medvirkning. Graden, eller typen, av medvirkning kan omfatte tre ulike hovedformer: Pseudo-medvirkning, delvis medvirkning og fullverdig medvirkning (Pateman, 1970). Jeg vil komme tilbake til innholdet i denne klassifiseringen senere.

Det kan også være ulike oppfatninger av hva som er formålet med medvirkningen. For eksempel kan det gi de ansatte mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, det kan bidra til at ansatte kan få et system som virker best mulig i funksjonell forstand, og det kan være et middel til å oppnå aksept (Skorstad, 2004).

I dag oppfattes ofte medvirkning som et velegnet middel til å oppnå gjennomslag for endringer, og blir ansett som den skandinaviske modellens komparative fortrinn (ibid). Den skandinaviske tradisjonen/modellen vektlegger bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd, og er nært knyttet sammen med Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF som startet på

begynnelsen av 1960-tallet (Amundsen og Kongsvik, 2008). Målet med forsøkene som ble gjennomført, var å øke den personlige medvirkningen i arbeidslivet (Thorsrud og Emery, 1970). Og gjennom forskningsprogrammet hvor det ble gitt bedre betingelser for personlig medvirkning i det daglige arbeidet ved industribedrifter, ble demokratiseringen gjennomført ved delvis selvstyrte arbeidsgrupper og et sett av prinsipper som skulle etterstrebes i arbeidet, kalt psykologiske jobbkraav (Amundsen og Kongsvik, 2008). Det ble gjennom Samarbeidsforsøkene slått fast at en bedrifts sosiale og teknologiske system ikke kunne ses uavhengig av hverandre, men påvirket hverandre gjensidig. Gjennom tilpasninger mellom teknologi og måten arbeidet ble organisert på, ønsket man å oppnå bedre læring, kontroll i arbeidet og variasjon for den enkelte arbeidstaker (ibid).

Medvirkning ble betraktet som avgjørende for motivasjon, konstruktiv interesse i egen arbeidssituasjon og jobbtilfredshet, og det lå både et økonomisk og et idealistisk motiv bak ønsket fra både arbeidsgiversiden og fra arbeidstakersiden, om å styrke medvirkningen (ibid).

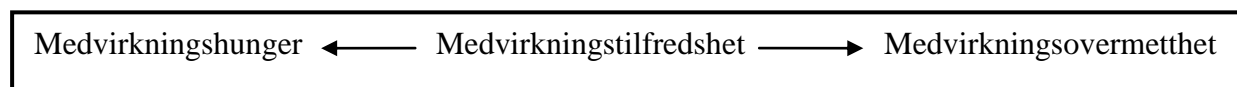
Erfaringene fra samarbeidsforsøkene har som nevnt vært viktige for utviklingen av *den norske* eller *skandinaviske modellen*. I denne modellen er lov- og avtalefestet innflytelse som omfatter regulering av forholdet mellom partene i arbeidslivet en sentral del. Lov og avtale regulerer også forhold knyttet til bedriftsutvikling, arbeidsmiljø, ansettelsesforhold, forhold vedrørende den enkeltes arbeidsplass og til hele virksomheten. ”Ansattes manglende innflytelse over rammene og målene for virksomhetens anstrengelser med å fornye seg var sentralt i debatten om etableringen av samarbeidsforsøkene. Ordningen med styrerepresentasjon som fulgte i kjølvannet av samarbeidsforsøkene, hadde bl.a. til hensikt å øke ansattes innflytelse i organ hvor rammer og mål for virksomheten fastsettes” (Claussen, 2001:33-34).

”Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet. Forskning viser at det ideelle er å kunne delta på det nivå den enkelte ønsker og forventer. I en slik situasjon kan en snakke om medvirkningstilfredshet”, sier Irgens (2000:122).

Hvis medarbeiderne deltar mer enn hva den enkelte selv ønsker, eksisterer det medvirkningsovermettet, som kan medføre stress og lavere produktivitet. Eksempelvis kan man bli trukket inn i utvalg og komiteer mer eller mindre mot sin egen vilje, og dermed føle

seg som et gissel eller alibi for ledelsens endringstiltak. Det motsatte er medvirkningshunger, der medarbeiderne forventer og ønsker større deltagelse enn de gis anledning til. I en organisasjonsendringsfase kan medarbeidere med medvirkningshunger fortelle om frustrasjon, stress og oppgitthet. Medarbeidere som føler seg tilsidesatt i prosessen, kan da finne hverandre og forsterke hverandres misnøyefølelse, og arbeidsmiljøet forsures. I siste instans kan endringstiltakene trues og langtidsvirkningene kan bli alvorlige (Irgens, 2000).

Figur 4 gir et visuelt bilde av begrepene Irgens (2000) vektlegger.



Figur 4: Medvirkningstilfredshet (Irgens, 2000:122)

I følge Grønhaug og Hansen (2001) skriver Hyman & Mason i 1995 at medvirkning fra de ansatte i økende grad blir sett på som en avgjørende faktor for bedrifters konkurranseevne. De hevder samtidig at de ansattes deltagelse i organisasjonsutvikling i løpet av 90-årene har fått et sterkere preg av å bli et motepreget virkemiddel for effektivisering og forbedring av virksomhetene, mens man på 60- og 70-tallet diskuterte medvirkning i forhold til bedriftsdemokrati og bedriftsdemokratiske rettigheter.

Det kan virke som motivet om økt demokratisering ble mindre viktig etter hvert som denne måten å tenke på ble spredt, og effektivitet og bedre kvalitet ble hovedargumentene for å innføre et alternativ til tradisjonelle produksjonsprinsipper og hierarkiske organisasjonsmåter (Amundsen og Kongsvik 2008). Grønhaug og Hansen (2001) støtter dette synet. De hevder at de ideologiske sidene ved medvirkning som har med demokratiseringen av arbeidslivet å gjøre kan se ut til å ha blitt frakoblet, mens medvirkningens effekt på konkurranseevnen er kommet mer og mer i forgrunnen. De hevder videre at det kan se ut til at det i liten grad er endringer i sosiale verdier og holdninger som gjør at de ansatte nå oftere og oftere blir omtalt som "bedriftens viktigste ressurs".

I følge den skandinaviske modellen kan aktiv medvirkning gi fordeler ved bedre kunnskapstilgang og utnyttelse. Det er likevel ikke slik at denne positive sammenhengen uten videre er å betrakte som et faktum. Aktiv medvirkning kan for noen bidra til høynet engasjement og økt motivasjon, men på den annen side er det en vanlig observasjon at på langt nær alle er villige til slik aktiv deltakelse. Moderne arbeidsformer, der kunnskapssterke medarbeidere ofte arbeider i team, lar seg vanskelig styre og kontrollere (Grønhaug og Hansen, 2001).

Inviteres den enkelte medarbeider til å delta i systematisk eller planlagt endrings- og utviklingsarbeid i virksomheten, kalles det *direkte medvirkning*. De kan da inviteres av ledelsen til å delta som individuelle medarbeidere. Den enkelte ansatte medvirker direkte uten først å koordinere sin delaktighet med andre ansatte, og uten at de velger representanter. Den individuelle medarbeider representerer i denne sammenhengen kun sine egne oppfatninger og hensikter (Claussen, 2001).

Tor Tønnesen (2001:78) nevner tre grunnleggende måter direkte medvirkning i organisasjonsutvikling kan skje på:

- ”I kraft av egen stilling, gjennom egne arbeidsoppgaver og på eget nivå ved å foreta forbedringer på områder en selv har kontroll over, uten å involvere andre i nevneverdig grad.
- Gjennom å foreslå tiltak overfor ledelse eller stab på områder som berører egen og evt. andres arbeidssituasjon.
- Gjennom å delta på ulike arenaer i ulike typer av grupper for å løse bestemte utfordringer i dialog og samarbeid med andre.”

I norsk arbeidsmiljølovgivning (§ 12) er mulighet til selvbestemmelse i utforming av egen jobb viktig.

Medarbeiderne kan inviteres til å delta i beslutnings- og endringsarbeid gjennom valgte representanter. Disse representantene skal ivareta flere medarbeideres oppfatninger og interesser. Dette krever at de ansatte på forhånd har samordnet sine oppfatninger og interesser slik at disse samlet kan presenteres av representantene som uttrykk for flere ansattes

oppfatninger og interesser. Denne formen for medvirkning går under betegnelsen *indirekte eller representativ medvirkning*.

”Ulike medvirkningsformer står sentralt i utøvelsen av bedriftsdemokrati. Et viktig aspekt ved bedriftsdemokratiet er muligheten for at ulike oppfatninger kan brytes mot hverandre når beslutninger skal fattes. Når ulike oppfatninger brytes, innebærer det en kritisk holdning til andres oppfatninger og løsninger. Brytninger mellom ulike oppfatninger gir rom for at nye oppfatninger og alternativer skapes. Det er et kreativt moment med tanke på å utforme alternativer og åpne opp for flere muligheter” (Claussen, 2001:32).

I praksis har de ansattes rolle ofte vært begrenset til å være av konsulterende art. Ansatte har kunnet støtte opp om eller motarbeide ledelsens initiativ (Kvadsheim, 2001). Kvadsheim (2001) refererer til at Falkum (1997, 1999) har drøftet dette problemet ved å fokusere på ansattes rolle i forskjellige faser av bedrifters endringsprosesser. Falkum skiller mellom ansattes medinnflytelse i henholdsvis initierings-, beslutnings- og iverksettingsfasen i endringsprosesser. Hans poeng er at medbestemmelse foregår i initierings- og beslutningsfasen, mens medvirkning fra de ansatte – evt. motvirkning – forekommer i iverksettingsfasen (ibid:54). Etter min vurdering sammenfaller dette perspektivet på medbestemmelse og medvirkning, i stor grad, med grunnlaget for Patemans klassifisering av medvirkning²⁰, til tross for noe ulik begrepsbruk. I denne oppgaven brukes kun begrepet medvirkning, men det skilles mellom når, og på hvilken måte, i beslutningsprosessen medvirkningen skjer.

Arbeidsmiljølovutvalget skrev i sin innstilling i 1992 at arbeidstakernes medvirkning i bedriftenes beslutningsprosesser både skulle være et middel for å håndtere arbeidsmiljøproblemer, og en viktig del av et godt arbeidsmiljø i seg selv (NOU 1992:20). ”Medvirkning ble først og fremst vektlagt i forbedringsprosessen som et virkemiddel for å identifisere og utforme tiltak for å møte problem av så vel arbeidsmiljømessig som driftsmessig karakter” (Lindøe og Kvadsheim, 2001:113).

Medvirkning kan virke fremmende for felles forståelse, og det er avgjørende for koordinert innsats mot felles mål. Det som kjennetegner den norske samarbeidsmodellen er knyttet til

²⁰ For beskrivelse av *Patemans klassifiseringer*, se side 35.

grunnleggende holdninger om likeverd og anledningen til deltagelse. Dette kan fremme engasjement, læring og koordinert, målrettet innsats. Grønhaug og Hansen (2001:220) påpeker at "... medarbeidere blir stadig mer kompetente. De blir i stadig større utstrekning kompetanseautonome, de lar seg ikke lede på den gammeldagse, autoritære måten."

Grønhaug og Hansen (2001) refererer videre til Nylehn (1995), som på sin side hevder at det imidlertid ikke er noen nødvendig og positiv sammenheng mellom bred medvirkning fra de ansatte og virksomheters effektivitet. Han sier det blant annet slik. "Hensynet til folk og effektivitet går ikke alltid i hop, og vi kan måtte velge" (Grønhaug og Hansen, 2001:221).

Å få medvirke kan oppleves som å få respekt og tillit. Samtidig kan medvirkning også oppleves som en måte å bli "fanget" på. Når man har ytret sin mening, tatt stilling til en sak, eller bidratt med egne erfaringer og ideer, kan det være vanskelig å si ifra dersom resultatet av endringene som man medvirket til ikke blir som man hadde trodd og ønsket.

I artikkelen: "Kunnskapslegitimering av medvirkning" siterer Berit Moltu (2005) Bergh (1991), som sier at "...man kan dele inn medvirkning i svært mange forskjellige former og ordninger. Felles for de alle er at de forsøker å si noe om regulering av innflytelse og makt på en arbeidsplass" Moltu refererer videre til Berghs måte å inndele hovedtradisjonene for medvirkning i Norge på. Denne inndelingen mener jeg gir en god oversikt.

I følge Moltu deler Bergh (1991) hovedtradisjonene inn i fem:

1- *Forhandlingssystemet* knyttet til tarifforhandlinger, tariffavtaler og streikerett som fikk sitt gjennombrudd med Hovedavtalen mellom LO (Landsorganisasjonen) og NAF (Norsk Arbeidsgiverforening) i 1935, der de tillitsvalgte formelt sett utgjør en fri og uavhengig opposisjon til ledelsen/eierne som sitter med styringsretten.

2- *Medbestemmelse* gjennom representasjon i bedriftens styrende og/eller besluttede organ, med sitt gjennombrudd etter krigen for staten og forsvaret, og gjennom opprettelsen av partssammensatte bedriftsforsamlinger i private aksjeselskap i 1972.

3- *Avtale om produksjonsutvalg* i industrien mellom LO og NAF i 1945, som senere har blitt innarbeidet i Hovedavtalen gjennom en egen samarbeidsavtale.

Alle disse tre modellene for medbestemmelse er rettet mot kollektive beslutninger og indirekte medvirkning gjennom valgte representanter.

4- *Direkte medvirkning*, som ble lansert tidlig på 1960 tallet, bygger på den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon, og utvikling av det mer uformelle nettverket på arbeidsplassen. Selvstyrte arbeidsgrupper, demokrati på gulvet og deltakerdemokrati er former og begrep som er knyttet til denne tradisjonen. Samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF er det mest kjente eksempelet fra denne tradisjonen.

5- Innflytelse og medbestemmelse gjennom *medeierskap*, for eksempel arbeiderstyrte bedrifter, utbyttedeling, lønnstakerfond og det politiske partiet Høyre sin idé om selveierdemokrati. Denne tradisjonen er lite utbredd i Norge (Moltu, 2005).

Man kan finne igjen mange av de samme retningene som beskrevet ovenfor, dersom man ser på internasjonale tradisjoner, men det går et klart skille mellom den skandinaviske tradisjonen og de amerikanske.

Demokratisk teori setter, teoretisk sett, ingen grenser for hverken området eller intensitet for medvirkning. Carol Pateman (1970) kan sies å være en representant for en demokrati-basert medvirkningsteori.

Egil J. Skorstad (2004) beskriver innholdet i Carol Patemans (1970) ulike klassifiseringer av medvirkning slik:

”*Pseudo-medvirkning* reduserer begrepet til en skinnmanøver eller manipulering som i realiteten dreier seg om å anvende teknikker for å overtale ansatte til å akseptere beslutninger som allerede er vedtatt av ledelsen. Folk får gjerne lov til å uttale seg og komme med forslag til løsninger, men slike innspill har ingen effekt dersom de avviker fra ledelsens valg.

Den delvise medvirkningen rommer tilstander der de ansatte ikke bare uttaler seg, men faktisk også blir hørt.

Ved *fullverdig medvirkning* er det flertallet som bestemmer og ledelsen må vike dersom mange nok mener at den tar feil. Denne formen for medvirkning kan også klassifiseres som en form for direkte demokrati (deltakerdemokrati)” (Skorstad, 2004:268-269).

Pateman (1970) skiller mellom medvirkning på ulike styringsnivåer. Et bedriftsdemokrati, etter Patemans begreper, krever at ansatte har mulighet til full medvirkning på det høyeste styringsnivået (jf. ansattes representasjon i styret). Imidlertid er ett av Patemans poenger at demokratisk *læring* kan skje uten at betingelsene for fullt bedriftsdemokrati er oppfylt. Slik læring kan skje dersom det eksisterer en delvis medvirkning, og også ved pseudomedvirkning. Et slikt perspektiv åpner for at det kan skje en bedriftsdemokratisk utvikling, også gjennom medvirkning på lavere styringsnivåer (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Medvirkning kan også ses som en reaksjon og et virkemiddel mot fremmedgjøring av ansatte. Gjennom å øke kontrollen og ”frihetsgradene” den enkelte ansatte har, kan medvirkning framstå som et mottiltak mot fremmedgjøring. På samme måte kan vi se for oss at medvirkning kan øke den enkelte arbeidstakers følelse av tilhørighet og samhold. Dette igjen kan vi anta vil øke sannsynligheten for at ansatte vil føle en sterkere forpliktelse overfor organisasjonen og dermed bidra positivt for dens framtid.

Medvirkning blir også trukket fram som en viktig og nødvendig bestanddel i et demokratisk system og i en demokratisk prosess. Robert Dahl (1992: 67-68) presenterer fem kriterier for hva en demokratisk prosess innebærer:

- Lik stemmerett (alle stemmer bør fordels likt mellom borgerne)
- Effektiv deltakelse (alle må ha tilstrekkelig og lik mulighet til å bli hørt)
- Opplysning (borgerne bør ha tid og kunnskaper for å begrunne standpunkter og preferanser)
- Kontroll med saklisten (folket må ha retten til å avgjøre hvilke saker som skal fremmes)
- Inklusjon (folket må omfatte alle voksne i et samfunn, med minimale unntak)

Dahl (1992) hevder at bedriftsdemokrati innebærer at de fem overstående kriteriene også skal gjelde i virksomhetenes beslutningsprosesser, og at utbredt bruk av bedriftsdemokrati vil bedre samfunnsdemokratiet fordi det vil medføre at vi får en større politisk likhet.

Et tydelig demokratisk perspektiv mener jeg synliggjøres i målsettingen for Hovedavtalen mellom LO og NHO (§ 9-1), hvor det står følgende:

”Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode

arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere. Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med blant annet å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling”.

Det er ikke uten videre enkelt å overføre innholdet til offentlig virksomhet, hvor for eksempel kunnskapsformidling og forskning er det som produseres, og det er ikke uproblematisk at man ser for seg at det kan settes likhetstegn mellom hva som er trygge og gode arbeidsforhold sett fra både virksomhetens og de ansattes synspunkt. Det er heller ikke uproblematisk at man antar at de ansatte og ledelsen har samme oppfatning av hva som er tilstrekkelige økonomiske forutsetninger, og behovet for fortsatt utvikling. De områdene som avtalen beskriver at det må legges til rette for at arbeidstakerne skal få reell innflytelse over, kan heller ikke ukritisk sies å bidra til å skape trygge og gode arbeidsvilkår for de ansatte. Hvem definerer for eksempel ”nødvendig omstilling”? Den faktiske utøvelsen av medinnflytelsen og samarbeidet vil være avgjørende for hvorvidt man kan si at det demokratiske perspektivet i praksis er tilstede.

Det er på ingen måte gitt hvilke type medvirkning den enkelte ønsker å delta/bidra i, ei heller ikke på hvilken måte den enkelte får/kan medvirke. Dette avhenger blant annet av organisasjonens og den enkelte (eller gruppen av) ansattes kompetanse på medvirkning og endringsprosesser, holdninger til medvirkning og endringsprosesser, og ikke minst formålet med medvirkningen og endringsprosessen.

Det kan se ut til at teorien og empirien omkring medvirkning i arbeidslivet, i all vesentlighet, er knyttet opp til industriell- og produksjonsteknisk-virksomhet, med maskinbyråkratiet som organisasjonsform, og med fokus på privat virksomhet. Denne type virksomhet skiller seg i henhold til Mintzberg (1979), og som beskrevet tidligere, på mange måter fra fagbyråkatiene, hvor de høyt utdannede spesialistene i all hovedsak utgjør medarbeiderstaben i den operative kjernevirksomheten. Det er også andre store forskjeller mellom virksomheter i privat og i offentlig sektor, så som eierforhold (herunder beslutningsprosesser) og formålet med virksomheten. Dette på tross av de endringene som har skjedd i offentlig virksomhet de senere årene.

2.4. Noen utviklingstrekk i norsk offentlig sektor

Det er noen trekk ved utviklingen i offentlig virksomhet i Norge som det kan være verdt å merke seg. Blant annet har det vært en dreining mot mer privatisering og mindre offentlig styring, ført an av et mål om økt økonomisk vekst. Det har vært en økning i administrativ styring og en reduksjon i politisk styring. Et middel for å gjennomføre denne utviklingen har vært innføringen av New Public Management-tradisjonen i store deler av den offentlige forvaltning, hvor man forsøker å overføre forretningsinspirerte ideer til den offentlige forvaltningen. New Public Management hevdes å være en ”familie” av moderniseringsideer for offentlig sektor, hentet fra privat sektor. I følge Røvik (2007) er kjernen i denne tradisjonen at man skal ha profesjonelle ledere, med ledelseskunnskaper og frihetsgrader til å ta avgjørelser. På grunnlag av økonomiske teorier argumenterer man for nytten og nødvendigheten av New Public Management-reformer. Brukte argumenter har vært behovet for å sikre konkurranse, behov for kontraktbaserte relasjoner (bestiller-utfører), behov for brukerbetaling, prinsipper om lønn og belønning av ansatte i forhold til innsats og prinsippet om fritt forbrukervalg. Kritikken mot tradisjonen går i hovedsak ut på at den ikke tar høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor.

Tradisjonen har en tverrvitenskapelig teoretisk innfallsvinkel (økonomi, statsvitenskap, organisasjonsteori), og har en klar ideologisk-politisk dimensjon. Denne bygger på økonomismens logikk (hvor målet hele tiden er økonomisk vekst), demokrati og rettsikkerhet. Ideenes opphav framstilles som suksessoppskrifter fra bedriftsorganisasjoner, men undersøkelser viser imidlertid at ideene stammer fra mer generelle organisasjonsoppskrifter. (Røvik, 2007)

Videre ligger det bak det offentlige styringssystem forestillinger om det demokratiske styringssystem. Disse forestillingene ligger ikke automatisk i det private styringssystem, og de ligger ikke som et ideologisk grunnlag i privat virksomhet. Offentlig virksomhet har et samfunnsansvar, et prinsipp for sin virksomhet. Bedriftsøkonomiske hensyn må settes opp mot samfunnsøkonomiske hensyn. Offentlig virksomhet er komplisert virksomhet hvor det er mange hensyn som skal tas, og hvor det er helt nødvendig å tenke helhet. I privat virksomhet kan man tillate seg å være mer endimensjonal.

Det er også ulike og motstridende hensyn i forbindelse med målfastsettelse i offentlig og privat virksomhet. I privat virksomhet kan man sette mål avgrenset i tid, mens man i det offentlige ofte vil ha kontinuerlige mål (jf. forsvaret, skolevesen, helsevesen). En annen viktig forskjell er også at man i det private kan velge sine arbeidsoppgaver, mål, interessefelt og målgruppe, mens man i det offentlige i liten grad kan velge bort for eksempel elever eller pasienter. På tross av disse ulikhetene tar det offentlige i bruk større og større grad av ledelses- og organisasjonsstrukturer fra det private næringsliv. (Ramsdal og Skorstad, 2004)

2.5. Perspektiver på spesialisten som medarbeider

I kompetansebedrifter/fagbyråkratier vil en spesialist i stor grad ha en sterk lojalitet til sitt fags normer og holdninger, og føle seg forpliktet av disse. Noe av den medvirkning fra de ansatte kan bidra til, er en følelse av eierskap til beslutninger og gjennomføringen av prosesser. Når de ansatte føler et eierskap til beslutningene som sier hvordan oppgavene skal løses, så kan de la seg forplikte. Dette igjen kan få konsekvenser for hvordan arbeidet bør organiseres og struktureres, og hvilke arbeidsformer som bør velges.

En av utfordringene i en kompetansebedrift med ansatte med ulike fagbakgrunn, kan være at det vil være vanskelig å få til et grunnlag for felles forpliktelse da hver enkelt kan føle seg mer forpliktet av hvert sitt fag enn av virksomheten som helhet. Hvilket kan resultere i at man ikke kommer fram til en felles måte å organisere og strukturere arbeidet på, ei heller en enighet om hvilke arbeidsformer som bør velges.

På den annen side kan det være slik at en sterk lojalitet til eget fag/profesjon også gjør at man vil ha en sterk lojalitet og et sterkt engasjement for organisasjonen man arbeider i.

Fagbyråkратиene består, som nevnt tidligere, av medarbeidere som har foretatt en stor investering i spesiell kunnskap. Disse profesjonelle/spesialistene kan ha en egeninteresse i å opprettholde den status en spesiell type kunnskap har. Derfor kan de også ha en tendens til å være reaksjonære heller enn progressive krefter, som arbeider for å bevare tradisjonelle posisjoner og kjennetegn. Sterke profesjoner kan på denne måten derfor være en kilde til treghet i organisasjonen. Jo mer ressurser profesjonen har investert i sin kunnskap og sin posisjon, desto mindre kan vi anta at de vil støtte endringsforsøk som innebærer innføring av ny og/eller annen kunnskap (Jacobsen, 2008). De blir også, som nevnt, beskrevet som ansatte som i stor grad er vant til å utføre sitt arbeid svært selvstendig, og uten særlig grad av påvirkning fra andre.

”Når du lever av kunnskap, må du bli sett! Kunnskap som ikke blir verdsatt og sett, er ikke verdt noe!” hevder Tian Sørhaug (Foredrag, 7.12.2009). Sørhaug sier videre at for å komme inn i tillitssirkler – som akademiske virksomheter – må man ofte kjenne noen. Akademiske kulturer kan gjerne betegnes som kunnskapsøkonomier og det blir hevdet at angst for

illojalitet er stor. Når kunnskap går inn i produksjonen som kapital kan ikke den ”gammeldagse” linjeorganisasjonen brukes, ei heller det at den ansatte selger sin tid og arbeidskraft og at lederen kjøpte sin rett til å definere hva den ansatte skal gjøre i den tiden (arbeidstiden).

Sørhaug (Foredrag 7.12.09) hevder også at balansen mellom makt og tillit har blitt ”forstyrret” av at kunnskap har blitt en viktig kapital i produksjonen. Han uttalte at man i kompetansevirksomheter ikke er styrt av arbeidstid, men av at man gjør oppgaven/arbeidet sitt ut i fra den kompetansen man har. At organisasjoner er til for å lage noe, stemmer ikke. At organisasjoner er til for å tjene penger/bli verdsatt, stemmer mer i dag. Verdsetting har blitt en form for verdiskaping. Videre sier Sørhaug at kunnskap i organisasjoner tenderer til å gi operative beslutninger i stor grad, og at økonomi i organisasjoner tenderer til å gi ledelses-/toppstyrte beslutninger i stor grad

3. METODE

Denne studien har som mål å formidle deler av en sosial virkelighetsoppfatning, mer enn å utvikle nye begreper og teorier. Dette utgangspunktet har vært av betydning når jeg har valgt undersøkelsesdesign og metode.

3.1. Valg av forskningsarena – beskrivelse og begrunnelse

Jeg har, som tidligere nevnt, valgt Høgskolen i Østfold som forskningsarena, og alle respondentene er ansatt der. Beskrivelser og presentasjon av høgskolen er hentet fra høgskolens hjemmesider i mars 2010,

Høgskolen i Østfold (HiØ) ble etablert den 1. august 1994, da som en samling av Østfolds fem tidligere høgskoler:

- Østfold sykepleierskole, som startet i 1955
- Halden lærerskole, som startet i 1963
- Østfold ingeniørhøgskole, som startet i 1965
- Østfold distriktshøgskole, som startet i 1977
- Østfold vernepleierhøgskole, som startet i 1980

Fra 1996 har HiØ også utdannet skuespillere og scenografer ved Akademi for scenekunst.

Høgskolen i Østfold er den femte største av de 23 statlige høgskolene i Norge. Fra januar 2010 gir HiØ studietilbud ved studiesteder i Fredrikstad og Halden. Store deler av høgskolens ledelse og fellestjenester holder til i Halden.

Høgskolen i Østfold har 4.269 studenter og 482 ansatte (442 årsverk), og studentene kommer fra 25 ulike nasjoner. Flest studenter er fra Østfold (80 prosent). Høgskolen har en omfattende faglig virksomhet og tilbyr et stort antall grunnutdanninger – årsstudier, bachelor- og masterstudier. I tillegg tilbys en rekke etter- og videreutdanninger.

Ved studiested Halden, Remmen tilbys utdanninger ved:

- Avdeling for informasjonsteknologi
- Avdeling for lærerutdanning
- Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
(På Remmen samler Høgskolen i Østfold 2.591 studenter og 168,5 årsverk)

Ved studiested Fredrikstad, Kråkerøy tilbys utdanninger ved:

- Avdeling for helse- og sosialfag
- Avdeling for ingeniørfag
(På Kråkerøy samler Høgskolen i Østfold 1.646 studenter og 147,2 årsverk)
- Akademi for scenekunst i gamle Fredrikstad utdanner skuespillere og scenografer.
(I Gamlebyen har Høgskolen i Østfold 30 studenter og 6,7 årsverk.)
- I tillegg har de administrative fellestjenester i Halden og Fredrikstad 110,3 årsverk.

Høgskolestyret med 11 medlemmer har overordnet ansvar for høgskolens virksomhet. HiØ har et valgt rektorat (rektor og prorektor) og en fast tilsatt høgskoledirektør. Avdelingene ved høgskolen ledes av dekaner. Store deler av høgskolens ledelse og fellestjenester holder til i Halden.

Høgskolens formål og strategi er blant annet formulert slik i plandokumentene:

"Høgskolen i Østfold skal gjennom undervisning, FoU og formidling med høy kvalitet og en tydelig internasjonal innretning, bidra til å utvikle og profilere regionen."

Høgskolens ansatte utfører grunnforskning, anvendt forskning, profesjonsforskning og/eller utviklingsarbeid innenfor de fleste områdene som omfattes av studieporteføljen. Det anvendte forsknings- og utviklingsarbeidet utføres ofte i samarbeid med regionalt næringsliv og offentlig sektor.

Da denne oppgavens undersøkelse ble gjennomført, var det mye aktivitet knyttet til arbeid med Oslofjordalliansen. Oslofjordalliansen er et utdanningssamarbeid mellom Universitetet for miljø- og biovitenskap, Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Østfold. Blant annet samarbeides det om teknologistudier og overgangsordninger.

Da jeg kom fram til at det var på HiØ jeg ønsket å gjøre undersøkelsen, foretok jeg et valg om ikke å forske på egen organisasjon. Det var i hovedsak to årsaker til dette valget. For det første hadde jeg gjort en evalueringsstudie i egen organisasjon i 2007, samt skrevet en teoretisk oppgave med utgangspunkt i egen arbeidsplass i 2008, noe som gjorde at jeg tenkte jeg ville lære mer av å undersøke en annen organisasjon enn min egen. For det andre har Høgskolen i Østfolds ansatte noen likhetstrekk med medarbeiderne på min egen arbeidsplass. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er såpass generelle at jeg gikk ut i fra at de funnene jeg ville gjøre, i noen grad også ville kunne sette lys på oppfatninger som medarbeiderne i egen organisasjon også kan være bærere av. I tillegg tenkte jeg at det å forske på en annen organisasjon enn den jeg arbeider i til daglig, kunne belyse problemstillingen på en annen og kanskje mer lærerik måte, enn dersom jeg skulle gjøre enda en undersøkelse i egen organisasjon.

Det finnes ikke noe entydig svar på om nærhet eller distanse til de eller det man undersøker er det beste. Jacobsen (2005:23) sier det slik:

”- Datainnsamling bør skje nær de vi undersøker, slik at vi har muligheten til å sette oss inn i deres situasjon.

- Distanse er best, så vi i så liten grad som mulig skal påvirke det fenomenet vi studerer.”

Slik jeg ser det, vil det å være bevisst på hvilke fordeler og ulemper det å være nær den organisasjonen som man forsker på, være helt nødvendig for å kunne gjøre et godt forarbeid til undersøkelsen og en så objektiv og vitenskapelig analyse som mulig.

I samfunnsvitenskapen er det ingen ting som heter ”den rene forskerrolle”. Som forsker er det både nødvendig og uunngåelig å være et medmenneske, med alt det som hører med av fordeler og ulemper ved dette (Wadel, 1991). ”Forskjellen – på godt og vondt – er at den forsker som samtidig er aktør i egen organisasjon, vanligvis har flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra”(Repstad, 1998:348).

Ved gjennomgang av de fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon, som for eksempel Repstad (2004) beskriver i sin bok "Dugnadsånd og forsvarsverker", blir det tydelig at utfordringene knyttet til dette i svært liten grad er gjeldende for min kjennskap og nærhet til Høgskolen i Østfold som arbeidsplass.

Mitt valg av forskningsarena falt på Høgskolen i Østfold fordi populasjonen av fagansatte her kvalifiserer for den type respondenter undersøkelsen krevde (fagspesialister), og også fordi denne organisasjonen er i nær geografisk avstand til der jeg befinner meg. Det var viktig med tanke på ressursene jeg hadde til rådighet for å gjøre undersøkelsen. Sett fra mitt ståsted, som student ved Høgskolen, bærer organisasjonen også mange av de typiske trekkene som et fagbyråkrati i følge Mintzberg (1979), kjennetegnes av.

3.2. Metodevalg – begrunnelse

Jeg har valgt en beskrivende problemstilling. Beskrivende fordi det ikke ligger i problemstillingen hverken å forklare sammenhenger eller predikere for framtiden, men kun å beskrive respondentenes oppfatninger. Det at jeg har valgt en *beskrivende* problemstilling, en forskningsarena og ett *avgrenset tema* som skal undersøkes, nemlig ”ansattes oppfatninger om endringsprosesser og egen medvirking i slike”, gjør at et intensivt design sannsynligvis vil egne seg godt for denne oppgavens undersøkelse. Selv hadde jeg noe begrenset kunnskap om temaet jeg skulle undersøke, og det impliserer også at et intensivt, eksplorerende design er å foretrekke. Formålet med undersøkelsen var å utforske og øke forståelse for noe som er nytt, gjennom å gå i dybden på et avgrenset tema.

Når man skal etablere en problemstilling og gjennomføre en undersøkelse, kan man, i teorien, ha enten en induktiv eller en deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming ønsker man å ta utgangspunkt i det spesielle (enkelstående) og utvide det til det generelle. Man tar utgangspunkt i enkelte iakttagelser og forsøker å arbeide seg fram til mer generelle forestillinger om et fenomen, mens man ved en deduktiv tilnærming velger å gå fra det mer generelle til det spesielle. Ved en deduktiv tilnærming er ofte utgangspunktet for en undersøkelse tidligere forskning, teoretiske resonneringer eller empiriske resultater. Man vil ofte forsøke å finne fram til empiriske forhold som kan belyse spørsmål i de tidligere diskusjonene (Hellevik, 2002).

En åpen tilnærming kan være fornuftig når man skal studere ukjente fenomener, eller når man er interessert i å få fram ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen. Man samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd. Åpent sinn er idealet. (Jacobsen, 2005)

Ved innsamling av data kan man velge en kvantitativ eller kvalitativ metode, eller også en blanding av begge metodene. Både kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling av data har sine fordeler og ulemper. Jeg vil først kort presentere de to metodene, for så å begrunne mitt valg av et kvalitativt design for denne undersøkelsen.

Kvantitativ metode er en metode for å samle inn empiri (data om virkeligheten) i form av tall. Kvantitative metoder baserer seg på at informasjonen er kategorisert *før* undersøkelsen

iverksettes, og den kjennetegnes av at man ønsker å undersøke mange enheter, men med få variabler. Forskeren blir tvunget til eksplisitt å formulere sine forutsetninger knyttet til hvilken informasjon som er relevant eller ikke. Den mest brukte kvantitative metoden er spørreundersøkelser.

Når det gjelder kvalitativ metode er dette en metode for innsamling og bearbeidelse av opplysninger med sikte på å få fram intensjoner og mønster i sosiale sammenhenger. De tre vanligste gruppene av kvalitative opplysninger er dokumenter, samtaler og observasjoner (Almås, 1990). Kvalitativ metode er mer åpen for ny informasjon enn kvantitativ metode, og den brukes ofte i tilknytning til mer induktive tilnæringer (Repstad, 1998). Repstad (1998) trekker også fram at metoden er rettet inn på å få tak i aktørenes egen virkelighetsoppfatning, deres motiver, deres tenkemåte – i all sin nyanserikdom, og så lojalt og autentisk som det er mulig. Kvalitative studier viser mennesket som fritt, kreativt og bevisst, og kan derfor bevege seg tett opp til hverdagsbildet av mennesket.

Det som er en ulempe i den ene tilnærmingen er ofte en fordel i den andre. De to metodene må derfor betraktes som utfyllende, og ikke konkurrerende. Det ideelle kan være å kombinere de to tilnærmingene i undersøkelser. Problemet er da ofte at det er mer ressurskrevende både hva gjelder tid og økonomi.

Denne oppgavens problemstilling, og valget om å gjennomføre undersøkelsen ved kun en forskningsarena, legger premissene for et kvalitativt/intensivt undersøkelsesdesign. Intensivt også fordi det blir nødvendig å gå i dybden for å finne ut av hvordan oppfatningene til fagspesialistene faktisk er, og fordi oppfatningene ikke kan løsriveres fra konteksten.

Jeg ønsket å ha en mest mulig åpen tilnærming til det jeg skulle undersøke. Først og fremst fordi jeg ønsket å få en så utfyllende og ærlig beskrivelse av respondentenes oppfatninger som mulig, og fordi det var et selvstendig poeng å få fram eventuelle ulike oppfatninger og meninger. Dette kunne jeg gjøre best ved å ikke ha for mange antagelser på forhånd, og ved at jeg gikk inn i undersøkelsen med et så åpent sinn som mulig. Det er likevel ikke til å komme fra at jeg, gjennom min teoretiske og personlige forforståelse, oppgavens avgrensninger, mitt valg av teoretisk utgangspunkt, min tilhørighet til Høgskolen i Østfold som student, og gjennom diskusjoner med veileder, m.m., har blitt begrenset i det ha et helt åpent sinn som utgangspunkt. Den såkalte ”Hansons tese” påpeker nettopp dette. Tesen går ut på at all

observasjon er ”teori-ladet”. Hva vi observerer, er ikke bare avhengig av fenomenet, men av våre egne forventninger, oppfatninger og vår teoretiske bakgrunn som kan være, skjult eller uttrykt eksplisitt, formulert i en hypotese om hva man regner med å finne.

For å kunne besvare problemstillingen best mulig valgte jeg individuelle, delvis strukturerte, åpne intervjuer for innsamling av data. Intervjuer er også den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. Jeg brukte intervjuer fordi jeg av ressursmessige hensyn skulle undersøke relativt få enheter, samt at jeg ville gå i dybden i undersøkelsen av den enkelte respondents faktiske oppfatninger og meninger.

Min nysgjerrighet gjorde at jeg ønsket å gå igjennom deler av Høgskolens styringsdokumenter og strategiske planer for å danne meg et bredere bilde av Høgskolen i Østfold som organisasjon og arbeidsplass, men jeg var usikker på om jeg burde gjøre det før jeg foretok intervjuene. Det kunne gjøre at jeg ble farget av beskrivelsene og det jeg leste på en slik måte at det ville påvirke hvordan jeg utformet og gjennomførte intervjuene. På den annen side kunne det at jeg ble bedre kjent med organisasjonen gjøre at jeg ble oppmerksom på viktige sider av virksomheten som ville virke kvalitetshevende på den undersøkelsen som jeg skulle gjennomføre. Jeg valgte å ikke lese styringsdokumenter og lignende, først og fremst for å ivareta utgangspunktet om en så åpen tilnærming til det jeg skulle undersøke som mulig.

Før jeg tok kontakt med dem jeg ønsket å intervjuer, skaffet jeg tillatelse fra rektor til å gjennomføre undersøkelsen. Det var ikke nødvendig med ytterligere godkjenning eller informasjon til andre i organisasjonen. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt at muligens hovedtillitsvalgt skulle hatt beskjed, men det var altså ikke nødvendig.

3.3. Respondentene – utvelgelse og beskrivelse

Respondentene ble valgt ut etter følgende 5 kriterier:

1. De skulle være ansatt i de ulike fagavdelingene på Høgskolen i Østfold, ikke i administrasjonen.
2. De skulle ikke inneha lederstillinger eller lederoppgaver på tidspunktet for undersøkelsen.
3. De skulle kvalifisere for betegnelsen fagspesialister. De aller fleste fagansatte ved HiØ ville kvalifisere for denne betegnelsen, men for å sikre dette best mulig begrenset jeg utvalget til professorene og førsteamanuensene.
4. Det skulle være ansattes representanter fra de ulike avdelingsstyrene, og fra høgskolestyret – fortrinnsvis med stilling som professor eller førsteamanuensis.
5. Respondentene kunne hentes fra fem av de seks avdelingene på høgskolen, unntatt ble Akademi for scenekunst pga. størrelsen på staben, lokalisering og stor ulikhet fra de resterende avdelingene på høgskolen.

I flere av avdelingsstyrene viste det seg at ingen av representantene var professorer eller førsteamanuenser. Høgskolelektorer som innehadde styreverv ble derfor inkludert i undersøkelsen. Etter å ha gjort denne avgrensingen i utvalget, ble invitasjoner om å delta i studien sendt ut til de som primært hadde stillingstittel som førsteamanuensis og professor, sekundært som høgskolelektor. Hvilke ansatte som innehadde styreverv, var lett tilgjengelig på hjemmesidene til høgskolen, og også avdelingstilhørighet og stillingstittel.

Jeg inkluderte ikke stipendiater da de er midlertidig tilsatte. For ikke å føle for stort ”prestasjonspress” og evt. minske subjektivitet/nærhet, utelot jeg også ansatte som jeg har hatt som forelesere selv de siste 4 årene.

Den første kontakten med respondentene tok jeg pr. e-post²¹. Dette var uproblematisk da e-postadressen til alle ansatte på Høgskolen i Østfold var tilgjengelige på høgskolens hjemmesider.

²¹ E-posten som ble sendt ut til respondentene foreligger som vedlegg 1.

For å besvare oppgavens problemstilling, mente jeg det ikke ville være riktig å vektlegge de som har tillitsvalgtverv spesielt, da jeg har valgt å inkludere styrerepresentanter og i hovedsak ønsker å undersøke oppfatningene/synet og innstillingene til den ”menige” fagansatte/fagspesialist. Jeg gikk ut fra at tillitsvalgte som hovedregel er mer enn vanlig opptatt av det denne masteroppgaven skal belyse, og derfor ikke er representative for oppfatningen og meningen til størstedelen av de ansatte.

Jeg la ikke vekt på hvor lenge respondentene hadde vært ansatt på Høgskolen, ei heller hvor stor stillingsbrøk de hadde på Høgskolen. Dette mente jeg ikke var relevante kriterier for å skulle ekskluderes eller inkluderes i undersøkelsen. Denne informasjonen om de ansatte var heller ikke tilgjengelig for meg da jeg skulle foreta utvelgelsen.

Jeg valgte ut respondenter etter det man kaller et strategisk utvalg. I første omgang sendte jeg ut invitasjon via e-post til 14 ansatte som oppfylte de oppsatte kriteriene. Av disse var det fem som ikke hadde anledning til å delta, og jeg valgte da ut nye som jeg sendte invitasjon til. Det var ikke vanskelig å komme opp i 10 respondenter, men jeg hadde i utgangspunktet ønsket noen flere. Etter at respondentene hadde svart på e-post, tok jeg kontakt med de som ønsket det på telefon, og gjorde avtale om tidspunkt for intervjuet. Da tid til rådighet ble en knapp ressurs, valgte jeg å stoppe når jeg hadde 10 respondenter, og avvente om jeg anså at jeg trengte flere. Mot slutten av de 10 intervjuene, opplevde jeg ikke å få noen relevant ny informasjon, og besluttet da å ikke invitere inn fler.

De to følgende tabellene viser hvordan de ti respondentene som har deltatt i studien fordeler seg med hensyn til avdelingstilhørighet, og styreverv.

AVDELINGSTILHØRIGHET	ANTALL
Ansatte i avdeling for Økonomi, språk og samfunnsfag	2
Ansatte i avdeling for Informasjonsteknologi	1
Ansatte i avdeling for Helse- og sosialfag	4
Ansatte i avdeling for Lærerutdanning	3
TOTALT ANTALL RESPONDENTER	10

Tabell 2: Respondentenes fordeling mht. avdelingstilhørighet

Fordelingen som vises i tabell 2, gjenspeiler også størrelsen og antall ansatte i de ulike avdelingene.

STYREVERV	ANTALL
Ansattes representant i Høgskolestyret	1
Ansattes representant i avdelingsstyrene	4
TOTALT ANTALL RESPONDENTER MED STYREVERV	5

Tabell 3: Respondentenes fordeling mht. styreverv

Fem av de ti respondentene innehadde styreverv på undersøkelsestidspunktet.

Representantene fra avdelingsstyrene fordeler seg på fire ulike avdelinger. Det lyktes ikke å få noen respondenter fra avdeling ingeniørfag. Avdelingen var midt i en flytteprosess fra Sarpsborg til nye lokaler i Fredrikstad. Det kan være noe av forklaringen på at det var vanskelig å rekruttere respondenter innenfor rammen av den tiden som var satt av til gjennomføring av intervjuene.

Syv av de ti respondentene har stiling som professor eller 1. amanuensis. Dette er i tråd med tanken om å ha flest respondenter med denne type stilling/tittel. Det betyr at tre av respondentene har stilling som høgskolelektor.

Av de ti respondentene er det to som ikke har innehatt styreverv og/eller tillitsvalgtverv tidligere. En av respondentene har hatt en lederstilling ved virksomheten over lang tid, før undersøkelsen fant sted. Det betyr at ni av ti respondenter har førstehåndskjennskap til beslutningsarenaer og/eller har deltatt i sammenhenger hvor det blir tatt beslutninger med betydning for drift og/eller arbeidsmiljø. Hvorvidt andelen av den totale fagstaben på HiØ som har innehatt styreverv er hele 80 %, er svært usikkert. Dette har ikke vært undersøkt. Sannsynligheten for at undersøkelsen baserer seg på et noe skjevt utvalg er derfor tilstede. Da hele 80 % av respondentene har erfaring fra styreverv og/eller lederstillinger, og denne andelen ikke er kjent for populasjonen for øvrig, er det usikkert om respondentene fordeler seg på en slik måte at ønske om representativitet er oppfylt. Når det gjelder tilstrekkelig fordeling på avdeling og stillinger, samt fordeling av styreverv/ikke styreverv på undersøkelsestidspunktet, ser denne ut til å være ivaretatt.

Åtte av de ti har i tillegg erfaring fra faglige styringsgrupper og andre arbeids-/utviklingsgrupper ved virksomheten.

Det hadde vært mulig å dele inn respondenten etter kjønn, alder, og tid ansatt i virksomheten. Da disse variablene ikke er av betydning for oppgavens problemstilling, har jeg ikke valgt å foreta denne oppdelingen.

Jeg har, som beskrevet tidligere, ikke ønsket å inkludere de administrativt ansatte ved HiØ, fordi de ikke utøver kjernevirksomheten. Av den grunn faller de utenom den delen av organisasjonens ansatte som utgjør det operative fagpersonalet, og de som i følge Mintzberg (1979) er de som vanskeligst lar seg styre og derfor i størst grad utgjør hindringene for planlagte endringer i organisasjonen.

Jeg ønsket å få en spredning når det gjaldt hvilken avdeling den enkelte er ansatt i, en viss spredning innenfor betegnelsen lang utdanning/fagspesialist og en rimelig fordeling knyttet til styreverv/ikke styreverv. Denne fordelingen var ønskelig for å sikre at dataene skulle bli så representative som mulig, og for at problemstillingen skulle være mulig å besvare skikkelig.

3.4. Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført på Høgskolen i Østfold, både i Halden og i Fredrikstad på den enkeltes kontor, slik at det skulle være minst mulig praktisk vanskelig for respondentene å gjennomføre intervjuene. Jeg satte av maks en og en halv time til hvert intervju, og valgte en middels struktureringsgrad i intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på fem uker i januar og februar 2010.

Hensikten med intervjuene var åpen, og respondentene fikk hovedspørsmålene²² i forkant av intervjuene (med unntak av en respondent, som ved en feiltagelse ikke fikk dem tilsendt). Ved at de fikk tilsendt hovedspørsmålene før intervjuet, fikk den enkelte mulighet til å tenke gjennom spørsmålene på forhånd. Ideen var at det kunne redusere eventuell usikkerhet hos respondenten, og eventuelt også å spare noe tid under selve intervjuet. Erfaringen ble at de aller fleste hadde forberedt seg til intervjuet, ved å tenke litt igjennom spørsmålene på forhånd.

Jeg opplevde respondentene som positive, åpne og imøtekommende. Noen lurte på hvordan anonymiteten ville bli ivarettatt, og noen hadde spørsmål knyttet til selve oppgaven. Flere uttrykte at de ønsket å få tilsendt oppgaven når den blir ferdig. Det var en utfordring med noen av respondenten å få til en "likeverdige" intervjusituasjon helt fra starten av, da noen hadde vanskeligheter med å trå ut av "lærer-/veilederrollen" overfor meg som er student. Dette krevde en ekstra bevissthet fra min side for ikke å gå inn i studentrollen, men holde fast i forskerrollen. I de tilfellene hvor dette utgangspunktet var til stede i starten, opplevde jeg imidlertid at det endret seg i løpet av den første delen av intervjuet.

Jeg har gjennomført flere intervjuer tidligere, og var kjent med intervjusituasjonen, samtidig som jeg har lang erfaring i gjennomføring av utforskende samtaler og bruk av ulike typer av samtaleteknikk. Kvale (1997) beskriver at det er viktig å ha kunnskap om menneskelig interaksjon når man skal gjennomføre intervjuer, samtidig som man må være en aktiv lytter og kunne foreta raske valg mellom hva det skal spørres om, hvordan og hvorfor. Det er også viktig å undersøke egen fortolkning og sjekke intervjusvarenes reliabilitet underveis. Spørsmålene skal lede fram til ny, troverdig og interessant kunnskap.

²² Hovedspørsmålene som ble tilsendt respondentene foreligger som vedlegg 2.

Jeg valgte å bruke diktafon under intervjuene, men noterte også noe underveis, slik at det ble enklere å gå tilbake å utdype der det var behov for det. Ingen av respondentene hadde innsigelser mot at jeg tok opp intervjuene, og alle stilte seg positive til at jeg kunne ta kontakt igjen dersom det var noe jeg trengte å få tydeliggjort eller utdypet i etterkant.

Jeg transkriberte alle intervjuene selv. På den måten ble jeg minnet om, og svært godt kjent med, respondentenes svar og uttalelser. Ved å gjøre det ble også nedtegningene fullstendige og ikke så vanskelige å bearbeide.

3.5. Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet kan innen for kvalitativ metode være vanskelige emner. Kanskje først og fremst fordi de berører hva kunnskap og sannhet er.

Validitet sier noe om relevans – om dataene er relevante i forhold til å kunne besvare problemstillingen. Validiteten avhenger av hva det er som er målt, og om dette er de egenskapene problemstillingen gjelder (Hellevik, 2002). Validitet er også knyttet til resultatenes generelle gyldighet.

Reliabilitet sier noe om påliteligheten av studien – ville resultatene bli de samme dersom studien ble gjort igjen, med den samme gruppen, på et senere tidspunkt? Reliabiliteten bestemmes av hvordan operasjonene som leder fram til resultatene er utført. Betegnelsen sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i prosessen. Høy reliabilitet er en nødvendig forutsetning for at data skal ha høy validitet. Dersom innsamlingen og behandlingen av data er unøyaktig og full av feil, vil ikke resultatene kunne sies å være særlig relevante (ibid).

4. EMPIRI

4.1. Innledning

Videre følger en oversikt over det jeg mener er de viktigste funnene. Det var enda fler uttalelser og beskrivelser som kunne ha vært trukket fram og synliggjort, men da disse ikke ville bidra til å besvare problemstillingen, har de blitt utelatt.

I presentasjonen av empirien, ble det nødvendig å skille mellom de med og de uten styreverv på undersøkelsestidspunktet. Fem respondenter hadde styreverv, og fem hadde det ikke. Denne inndelingen ble nødvendig fordi det på noen områder viste seg å være interessante forskjeller i deres oppfatninger. Det var det ikke mulig å finne denne type forskjeller for andre kjennetegn ved respondentene, for eksempel mellom hvor de ulike respondentene hadde avdelingstilhørighet, eller ut fra hvilken stillingstittel de hadde. I presentasjonen er det derfor kun *med styreverv* og *uten styreverv* som blir brukt for å skille respondentene fra hverandre.

4.2. Endringer respondentene vektla som

betydningsfulle for deres arbeidssituasjon:

Respondentene skilte mellom *omfanget av endringen, hvem som hadde initiert/besluttet endringen og på hvilket nivå i organisasjonen endringen fant sted* ved beskrivelsene av endringene de mente var av betydning for deres arbeidssituasjon. I hovedsak var det fire nivåer av endringer og pågående endringsprosesser som respondentene trakk fram:

1. politiske reformer og føringer – omfattet alle virksomheter av samme type – initiert av myndighetene
2. endringer som omfattet hele organisasjonen/virksomheten – initiert fra ledelsen, administrasjonen eller omverdenen – omverdenen definert som samarbeidspartnere, studenter og næringsliv. En respondent nevnte endring på organisasjonsnivå som fagansatte i avdelingene hadde initiert.
3. endringer på avdelingsnivå – initiert av ledelsen, avdelingens fagansatte eller administrasjonen.
4. endringer for den enkelte – initiert av ledelsen, den enkelte selv, eller administrasjonen.

Det var ikke mulig å skille tydelig mellom endringer på de ulike områdene og de ulike nivåene, fordi en endringsprosess på ett nivå påvirker de andre nivåene også.

Respondentene vektla i all hovedsak endringer som beskrevet under punkt 1.- 3. da de konkretiserte de endringsprosesser som hadde pågått og pågikk, og som i vesentlig grad påvirket deres arbeidssituasjon. Eksempler på prosesser som ble nevnt av mange var kvalitetsreformen i høyere utdanning, og den pågående prosessen knyttet til Oslofjordalliansen, samt større endringer i studieplaner og studier (opprettelse og nedleggelser/sammenslåinger) ved de ulike avdelingene. Denne vektleggingen av typer av endringer er i tråd med oppgavens avgrensning, hvor det skal fokuseres på endringer på organisasjons- og avdelings-/gruppenivå. Samtidig er det igjen viktig å huske at dette kun er å betrakte som en teoretisk avgrensning.

4.3. Oppfatninger om endringer på arbeidsplassen:

Generell oppfatning om endringer på arbeidsplassen	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Positiv oppfatning	2	4	6 (60 %)
Negativ oppfatning	1	0	1 (10 %)
Usikker oppfatning	2	1	3 (30 %)

Tabell 4: Positiv, negativ eller usikker oppfatning om endringer på arbeidsplassen

Tabell 4 forteller hvilken oppfatning de ulike respondentene hadde til de endringene de selv har trukket fram som betydningsfulle for sin arbeidssituasjon.

Dobbelt så mange av de ansatte uten styreverv var positive til endringer på arbeidsplassen enn de som, på undersøkelsestidspunktet, innehadde styreverv. De fleste beskrev det å være i utvikling og endring som en del av det å arbeide med forskning og utdanning, og derfor en del av det de likte og ønsket å bli utfordret på i jobben.

Eksempler på uttalelser som ble gitt er: *”En viktig del av høgskolens grunnprinsipp er utvikling.”*

Og: *”Jeg vil gjerne ha endringer hele tiden for ikke å gå fast. Mitt inntrykk er at jeg som fagperson er innstilt på endring hele tiden.”*

Samtidig uttrykte noen også en viss skepsis til hva som ligger bak vedtak om endring: *”Endringer er viktige og nødvendige, men jeg er kritisk til hva som styrer endringene. Ikke alle endringer er til det bedre.”*

De med styreverv uttrykte en større usikkerhet knyttet til endringer som de opplevde på arbeidsplassen. Usikkerheten ble uttrykt ved uttalelser som: *”Jeg er positiv til utvikling, men er noe mer usikker med hensyn til de organisasjonsendringer som skjer. Jeg kjenner ikke helt agendaen. Er det noe som er skjult her?”*

En annen uttrykte det slik: *”Jeg er delt i forhold til endringer. Kan ofte være kritisk i starten, for så å få tid til å venne meg til tanken. Jeg kan være negativ til jeg får tenkt meg om litt.”*

En respondent var tydelig på sin relativt negative oppfatning av endringer på arbeidsplassen: *”Jeg er litt usikker i forhold til alle endringer. Føler det er mye som ikke sies. Det kommer bare ”drypp” av informasjon, og endringer som gjennomføres kommer som informasjon... Jeg er mer negativ enn positiv.”*

For øvrig var det ingen av respondentene som uttrykte at de er negative til endringer på arbeidsplassen, generelt sett.

4.4. Oppfatninger om endringens påvirkning på egen arbeidssituasjon:

Oppfatninger om endringenes påvirkning på egen arbeidssituasjon	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Overveiende positiv påvirkning	0	0	0 (0 %)
Overveiende negativ påvirkning	1	0	1 (10 %)
Både positiv og negativ påvirkning	3	3	6 (60 %)
Verken positiv eller negativ påvirkning	1	2	3 (30 %)

Tabell 5: Positiv, negativ eller balansert oppfatning om endringens påvirkning på egen arbeidssituasjon

Som tabellen viser, hadde respondentene, i all hovedsak, en balansert oppfatning av hvordan endringsprosessene, som de har vektlagt som betydningsfulle, har påvirket arbeidssituasjonen deres. Det er ingen tydelige forskjeller mellom de med og de uten styreverv på dette punktet.

”Min arbeidssituasjon har ikke blitt bedre eller dårligere, bare en annen. Jeg vil utnytte de mulighetene som gir seg når endringen kommer. Jeg vet ikke alltid hva som er best”. Dette er en uttalelse som beskriver innstillingen til over halvparten av respondentene.

Respondenten som hadde en overveiende negativ oppfatning av endringsprosessens påvirkning på egen arbeidssituasjon, refererte til opplevelsen av stor usikkerhet på undersøkelsestidspunktet: *”Jeg går for tiden i konstant usikkerhet. Hvordan vil alt bli? Hvor skal jeg jobbe for eksempel? Hvordan blir min arbeidssituasjon og oppgaver framover?”*

Den type usikkerhet som er sitert over ble trukket fram som det som gjør at endringsprosessene som pågikk opplevdes å påvirke egen arbeidssituasjon negativt. Andre negative påvirkninger på egen arbeidssituasjon, som ble nevnt, var konflikter i kollegagruppen på bakgrunn av endringer som var under innføring eller var innført, og pålegg om å gjennomføre endringer initiert og besluttet av administrasjonen.

En av respondentene uttalte seg slik om det sistnevnte: *”Administrative rutiner og strukturer har stor innvirkning på min arbeidssituasjon, men blir ikke nevnt som endringsprosesser. De gir endringer i stort omfang, hvor vi ikke har noen påvirkningsmulighet. Det kommer som pålegg. Det administrative systemet skal kontrollere og styre fagpersonellet, og overfører oppgaver fra det administrative personellet til fagpersonellet”*.

De positive uttalelsene omhandlet i stor grad muligheten til økt faglig utvikling og faglige utfordringer som resultat av endringsprosesser. Et eksempel er: *”Faglige utfordringer, for eksempel ny grunnskolelærerutdanning, er bare spennende”*.

Det er også viktig å merke seg at ingen mente at endringene hadde påvirket deres arbeidssituasjon overveiende positivt.

4.5. Oppfatninger om endringenes betydning for virksomheten som helhet.

Oppfatninger om endringenes betydning for virksomheten som helhet	Med styrevern	Uten styrevern	Totalt antall (%)
Stor betydning	3	2	5 (50 %)
Usikker på betydning	2	1	3 (30 %)
Liten betydning	0	2	2 (20 %)

Tabell 6: Stor, liten eller usikker oppfatning om endringens betydning for virksomheten som helhet

Respondentene som hadde styrevern hadde jevnt over en oppfatning av at de endringene som de har beskrevet som betydningsfulle for sin arbeidssituasjon, også var av stor betydning for virksomheten som helhet. De respondentene som ikke hadde styrevern, hadde ikke den samme oppfatningen av endringenes betydning for hele virksomheten. Kun to av fem mente at de endringene de hadde pekt på som betydningsfulle for sin arbeidssituasjon var av stor betydning for virksomheten som helhet, og like mange mente endringene hadde hatt/hadde liten betydning for virksomheten som helhet.

Totalt sett mente halvparten (50 %) av fagspesialistene at endringene hadde hatt stor betydning for virksomheten som helhet, og 20 % at de hadde hatt liten betydning. 30 % var faktisk usikre på hvilken betydning endringene hadde for virksomheten som helhet.

4.6. Oppfatninger av hva det innebærer å medvirke.

Tabellen under viser hvor mange av respondentene som mente det å medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen innebar de ulike elementene som er beskrevet.

Hva innebærer det å medvirke?	Med styrevern	Uten styrevern	Totalt antall (%)
Delta i, påvirke, og bli hørt i beslutningsprosessen	5	5	10 (100 %)
Ha fullt innsyn i prosessene, med relevant informasjon tilgjengelig	3	3	6 (60 %)
Få delta tidlig i prosessen – før (strategiske) beslutninger fattes	2	2	4 (40 %)

Tabell 7: Hva det å medvirke innebærer.

Respondentene ble bedt om å beskrive hva de la i begrepet medvirkning. Det var tre beskrivelser som det ble lagt mest vekt på, og som gikk igjen: Alle mente at medvirkning handler om å delta i selve beslutningsprosessen ved å få uttale seg og bli hørt, seks respondenter la vekt på at medvirkning også krever at beslutningsprosessene er åpne og at relevant informasjon er tilgjengelig, samt at fire av respondentene også mente de måtte kunne påvirke tidlig i beslutningsprosessen for at det skulle kunne kalles medvirkning. Innholdsbeskrivelsen i begrepet medvirkning fordelte seg helt likt mellom de som hadde styrevern og de som ikke hadde det.

4.7. Betydningen av fagpersonells medvirkning.

Tabell 8 viser hvordan respondentene fordeler seg med hensyn til deres oppfatning av hvilken betydning det har for resultatet av endringsprosessen at fagspesialistene medvirker?

Grad av betydning for resultatet av endringsprosessen	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Stor betydning	5	3	8 (80 %)
Usikker på betydning	0	1	1 (10 %)
Liten betydning	0	1	1 (10 %)

Tabell 8: Oppfatning om grad av betydning at fagpersonell medvirker, for resultatet av endringsprosessen

Denne oversikten viser at alle de med styreverv var enige om at det er av stor betydning for resultatet at fagpersonell medvirker i endringsprosesser. Ser vi på de uten styreverv, var det bare tre av fem som mente det samme. Totalt var åtte av ti fagspesialister enige om at det er av stor betydning at de medvirker i endringsprosessene.

En av respondentene var usikker på betydningen. En mente det var av liten betydning.

En presisering som er viktig å gjøre, gjelder hvilke typer av endringsprosesser det er snakk om, og også på hvilket nivå og område endringene skal skje. Her hadde respondentene noen ulike oppfatninger. Med bakgrunn i de eksemplene som respondentene brukte for å illustrere sine oppfatninger kan vi skille mellom endringer på strategisk plan, avdelings-/faglig plan og på administrativt plan (for eksempel administrative rutiner, bruk av tekniske løsninger/hjelpemidler og kommunikasjonssystemer, evt. andre støttesystemer og rutiner).

Tar vi hensyn til denne oppdelingen av hva slags endringer det er snakk om at fagpersonellet skal delta i, fordeler respondentenes oppfatninger seg slik:

Hvilke endringsprosesser er det viktig at fagpers. medvirker i?	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall
Strategisk plan	4	4	8 (80 %)
Avdelings-/faglig plan	5	4	9 (90 %)
Administrativt plan	4	2	6 (60 %)

Tabell 9: Hvilke endringsprosesser der det viktig at fagpersonell medvirker i?

Ni av de ti fagspecialistene mente det var viktig at fagpersonell medvirker i endringsprosesser på fag-/avdelingsnivå. Åtte av ti mente det var viktig at de også medvirker på strategisk nivå. Seks av ti mente det er viktig at de medvirker på administrativt plan.

Det viser seg at av de uten styreverv, var det dobbelt så mange som mente det var viktig med medvirkning i strategiske endringsprosesser kontra administrative endringer. En uttalelse som viser denne oppfatningen var: *"Fagpersonell bør i hovedsak ikke inn i prosesser som er av en administrativ karakter."*

Den samme fordelingen ser vi i mellom de som hadde styreverv kontra de som ikke hadde styreverv. Dobbelt så mange av de med styreverv, kontra de uten, mente fagpersonell medvirkning i administrative endringer er viktig. For øvrig var det små forskjeller i oppfatningen mellom de med og de uten styreverv. En av de uten styreverv var svært usikker på betydningen av medvirkning fra fagpersonellet generelt, og ga derfor ikke noe svar som kunne tas inn i den siste tabellen.

Det er et klart trekk i svarene til respondentene at det var konflikter mellom fagpersonell og administrativt personell. Flere beskrev medvirkning i planlagte og pågående endringsprosesser som en måte å unngå, eller dempe konflikt mellom ansatte og/eller mellom ansatte og ledelsen på.

Eksempler på uttalelser var:

”Når fagpersonell ikke har fått tilstrekkelig medvirkning vil man ikke få forankret endringene, og det blir konflikter.”

”Jeg synes ofte det er en negativ oppfatning blant fagpersonalet om prosesser der det er tatt beslutninger i administrative saker, som influerer på fagpersonalets arbeid”.

”Det er fra tid til annen negative kommentarer om at det er beslutninger som er dumme og som ikke vil virke, og bare er byråkratisk arbeid. Det er tidvis konfliktfylt.”

Det kom også fram at flere tenkte på det å medvirke som en måte å redusere motstand og konflikt på. *”Det er mye enklere å endre på folk, når de har vært med selv.”*

”Hvis du ikke er medvirkende så skjer jo ikke endringen. Hvis man skal ha en endring så må man spille på lag,, viktig at alle forstår hvorfor vi gjør endringen.”

”Å være med i prosessen er kjempeviktig, du kan godt være motstander, men hvis du har fått argumentasjonen så nytter det ikke og ikke være med. Du kan ikke stå og være privat motstander dersom en hel arbeidsplass endres, du kan ikke drive privatpraksis, mener nå jeg da.”

4.8. Beskrivelser av egen medvirkning.

Som nevnt tidligere var det kun to av de ti respondentene som ikke hadde innehatt styreverv og/eller tillitsvalgtverv tidligere. Åtte av de ti hadde, også som nevnt, i tillegg erfaring fra faglige styringsgrupper og andre arbeids-/utviklingsgrupper ved virksomheten.

Beskrivelsene som er gjengitt i tabellen nedenfor, gjenspeiler deres opplevelse på undersøkelsestidspunktet.

Opplevelse av medvirkning i endringsprosesser	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
På strategisk nivå	2	0	2 (20 %)
På avdelings-/faglig nivå	4	5	9 (90 %)
På administrativt nivå	1	0	1 (10 %)

Tabell 10: Opplevelse av medvirkning i endringsprosesser på ulike nivå i virksomheten

Ni av de ti fagspecialistene opplevde å medvirke i endringsprosesser på avdelings-/fagnivå i virksomheten. Av de uten styreverv, hadde alle en oppfatning av at de medvirket på dette nivået. Ingen av dem, opplevde å medvirke verken på strategisk nivå eller på administrativt nivå. Av de med styreverv var fordelingen noe annerledes. Der opplevde to av fem at de medvirket på strategisk nivå (verdt å huske på at en av respondentene satt i høgskolestyret), og en opplevde også å medvirke på administrativt nivå.

Det kan være verdt å merke seg at det kun var en respondent som trakk fram at det var andre som satt som representanter i styrer og utvalg, og som på den måten øvet innflytelse på vegne av respondenten. For øvrig la respondentene vekt på hvordan de i kraft av egen deltagelse øvet medvirkning i endringsprosessene, når de beskrev sin medvirkning.

Respondentene ble bedt om å beskrive hvordan de medvirket i de endringsprosessene som de selv hadde fremhevet som betydningsfulle for egen arbeidssituasjon. Tabell 11 under, gir en oversikt over de mest fremtredende måtene som spesialistene vektla i sine beskrivelser.

På hvilke måter medvirker jeg i endringsprosesser	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Deltagelse på formelle møter (utenom styremøter)	5	4	9 (90 %)
Deltagelse på uformelle samlinger og arenaer	5	4	9 (90 %)
Setter meg inn i tildelt, skriftlig informasjon	5	4	9 (90 %)
Innhenter informasjon selv	2	1	3 (30 %)
Gir skriftlig tilbakemeldinger på for eksempel høringer	2	1	3 (30 %)

Tabell 11: På hvilke måter medvirkningen skjer

Tabellen viser i grove trekk hvordan de enkelte respondentene beskrev på hvilke måter de opplevde å medvirke. Måtene de medvirket på ble definert av dem selv. Gjennomgående var det flere av de med styreverv enn de uten styreverv som oppfattet at de medvirket i endringsprosesser, og at de gjorde det på flere måter.

Resultatene viser at fagspesialistene i hovedsak opplevde at de medvirker gjennom:

- deltagelse på formelle møter
- deltagelse på uformelle samlinger og arenaer
- å sette seg inn i tildelt, skriftlig informasjon

Det er tydelig at respondentene ikke tok med det at andre medvirker på vegne av dem, når de skulle beskrive hvordan de medvirket. Hvorvidt respondentene foretrekker indirekte eller direkte medvirkning vises i tabell 14.

4.9. Årsaker til at medvirkningen utøves slik den gjør.

Det var i hovedsak fire årsaker som ble trukket fram som de viktigste forklaringene på at den enkelte medvirket slik som beskrevet under; respondentens eget valg – og/eller egenskaper respondenten opplevde å ha, opptatthet av arbeidsplassen sin, ikke tid til å delta og medvirke ytterligere, ledelsen har ikke tid til å ta alle med – eller ønsker det ikke.

Årsaksbeskrivelsene fordeler seg slik blant respondentene:

Årsak	Med styrevern	Uten styrevern	Totalt antall (%)
Mitt eget valg – og/eller egenskaper jeg har	2	4	6 (60 %)
Opptatt av arbeidsplassen min	3	1	4 (40 %)
Ikke tid til å medvirke ytterligere	4	4	8 (80 %)
Ledelsen har ikke tid/ønsker ikke å ta alle med	3	1	4 (40 %)

Tabell 12: Årsaker til at respondentene medvirker slik de gjør.

Det kan være interessant å merke seg at opplevelsen av mangel på tid til å medvirke ytterligere ble beskrevet som en årsak av mange (80 %). *”Vanskelig å henge med – raskt tempo på prosessen og store mengder informasjon som det vil være nødvendig å sette seg inn i”*, er et eksempel på hvordan respondentene beskrev dette.

For øvrig var det også slik at flere uten styrevern mente årsaken til at de medvirket som de gjorde, hadde å gjøre med at de har valgt det selv. Det er også en viss forskjell i hvor mye de vektla det å være opptatt av arbeidsplassen som helhet, som en viktig årsak. Det var flest av de med styrevern som la vekt på dette som en årsaksforklaring.

Det kan også være interessant å merke seg at det kun var en av de uten styreverv som tenkte at ledelsen ikke har tid til eller ønsker medvirkning fra alle ansatte, mens det er tre av de med styreverv som mente at dette er en viktig årsak.

En av respondentene formulerte det slik: *”Kanskje kan det at vi ikke kommer så tidlig inn i prosessen som vi ønsker, handle om at ledelsen opplever å ha liten tid. Det vil ta lenger tid å få alle med....., det kan også handle om at de ønsker å kjøre prosessen igjennom uten innblanding – fort og enkelt..... et spørsmål om man vil ta den omveien via å høre ut alle, når man vet at det uansett må bli omtrent sånn – med noen små justeringer. En reell demokratisk prosess er det ikke.”*

Det er et generelt trekk at det var større skepsis og en mer kritisk holdning til gjennomføringen av strategiske endringsprosesser blant de som hadde styreverv enn de som ikke hadde det.

Et par eksempler på hva respondentene la vekt på er: *”Det er ingen åpen demokratisk prosess vi er inne i, selv om dem blir presentert som en slik prosess. Det mangler redegjørelser for beslutninger og tydeliggjøring av målsettinger. Hva er egentlig formålet med prosessen? Skaper usikkerhet og bekymring.”*

Og: *”Jeg hadde ønsket å komme inn i prosessen mye tidligere, for eksempel gjennom avdelingsstyret, og kommet med innspill. Jeg ville gjerne ha vært med og drøftet mer og fått uttalt meg/oss. Kanskje vi får være mer med senere? Vi lurer så veldig og usikkerhet er antagelig ikke det beste en kan tenke seg.”*

Det er igjen viktig å minne om at respondentene virker til å definere medvirkning, i denne sammenhengen, som det samme som direkte medvirkning.

4.10. Ønsker respondentene å medvirke mer eller mindre enn de gjør?

Respondenten ble spurt om hvordan de kunne ønske å medvirke i de endringsprosessene de opplevde som betydningsfulle for sin arbeidssituasjon, dersom de kunne få bestemme det helt fritt. Spesialistenes svar indikerte at det ikke var så mange andre, eller nye, måter å medvirke på som var ønsket, men snarere hva slags endringsprosesser de var opptatt av å delta i, og graden av egen medvirkning i disse prosessene. Svarene fordelte seg som vist i tabell 13 under.

Ønske om medvirkning	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Slik som nå	1	1	2 (20 %)
Større grad av medvirkning i endringsprosesser som angår meg direkte	1	3	4 (40 %)
Større grad av medvirkning i endringsprosesser som angår hele virksomheten	3	1	4 (40 %)
Mindre grad av medvirkning	0	0	0 (0 %)

Tabell 13: Om respondentene ønsker å medvirke i større eller mindre grad enn nå.

Det var ingen som ønsket seg mindre medvirkning enn de har i dag, men en respondent var veldig tydelig på at det hadde vært en påkjenning å sitte i styrer tidligere, og at det var et bevisst valg og ikke gå inn i et slikt verv igjen. For denne respondenten hadde det å medvirke mindre vært et mål over tid.

Flere uten styreverv ønsket å få større medvirkning i endringsprosesser og beslutninger som angikk deres arbeidssituasjon direkte.

En respondent beskrev sitt ønske slik: *”Jeg har et ønske om å få være med under hele prosessen når det må skje endringer i egen arbeidssituasjon. Få bruke nok tid til å influere og å påvirke hvordan min arbeidssituasjon skal bli. Viktig å bli sett og hørt og tatt på alvor. Det gjelder alle, i både små og store omstillingsprosesser.”*

Flere med styreverv ønsker å få større medvirkning i endringsprosesser og beslutninger som angår hele virksomheten.

Det ble også i flere tilfeller, som nevnt tidligere også, vanskelig å sette et skille mellom prosesser som angår den enkelte og prosesser som angår hele virksomheten. Dersom vi slår disse kategoriene sammen får vi at *åtte av ti ønsket større grad av medvirkning i endringsprosesser.*

En respondent uttalte: *”Den faglige delen av jobben min er mye mer interessant enn å delta i arbeidet med de strategiske endringene for hele virksomheten, men samtidig hjelper jo ikke det hvis konsekvensen av de strategiske endringene går langt inn i mine faglige oppgaver og min arbeidshverdag. Foreløpig er de ikke på et sånt nivå, der er bare ”der oppe”.”*

4.11. Foretrukket form for medvirkning – direkte eller indirekte?

Det kom tydelig fram under intervjuene at respondentene i all hovedsak la direkte medvirkning til grunn, når de svarte på hvordan og i hvilket omfang de medvirket og/eller ønsket å medvirke. For mange av respondentene gjaldt det også at de i stor grad satte likhetstegn mellom eget engasjement og egen medvirkning. Før de svarte på om de foretrakk direkte eller indirekte form for medvirkning, ble forståelsen av innholdet i begrepene avklart.

Tabellen under viser hvordan foretrukket form for medvirkning fordelte seg blant respondentene.

Foretrekker	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Hovedsakelig direkte medvirkning er foretrukket	1	2	3 (30 %)
Direkte, der saken er svært viktig for meg.	3	1	4 (40 %)
Hovedsakelig indirekte medvirkning er foretrukket	0	1	1 (10 %)
Begge former	1	1	2 (20 %)

Tabell 14: Foretrukket form for medvirkning

Her uttalte respondentene seg om hvilken form for medvirkning de foretrakk, gitt at den endringsprosessen de skal medvirke til/i er av betydning for deres arbeidssituasjon.

Respondenten gjorde et skille mellom faglige og administrative fora. Det er et fellestrekk at de foretrakk direkte medvirkning i faglige fora. Flere av respondentene skilte også mellom avdelings-/strategisk nivå på endringene.

Det var helt klart en hovedvekt av de som ønsket og som foretrakk å ha en direkte medvirkning når det er saker som de opplever som svært viktige for seg. Syv av ti foretrakk uansett direkte medvirkning. Eksempler på uttalelser som belyser dette er:

”Direkte medvirking er å foretrekke – være tilstede i møter m.m. Jeg har et eget ansvar for medvirkning og delaktighet, samt for å informere meg. Det er viktig.”

”Foretrekker direkte medvirkning når det som skal skje av endring vil påvirke min arbeidssituasjon og det jeg gjør direkte. Vil foretrekke indirekte medvirkning når det kommer til mer overordnede strategiske prosesser.”

”Foretrekker direkte medvirkning, gjennom å si i fra direkte. Har aldri benyttet meg av den indirekte medvirkningsmuligheten. Men, jeg burde kanskje ha benyttet meg av den muligheten for å påvirke og få innflytelse... Det krever tid å gå via andre.”

Det var kun en av respondentene som på undersøkelsestidspunktet hovedsakelig foretrakk indirekte medvirkning, mens to av respondentene ikke foretrakk den ene formen for medvirkning framfor den andre.

4.12. Hvordan øves innflytelse på arbeidsplassen?

Det var i hovedsak på seks ulike måter respondentene la vekt på at de øvet innflytelse:

- Samtaler og korte møter med beslutningstakerne – formelle og uformelle.
- Forskning og faglige fora og utvalg.
- Innhenting av informasjon og kunnskap
- Deltagelse i ulike formelle drøftings- og høringsmøter
- Bruker tillitsvalgte
- Uformelle samtaler med kollegaer

De som hadde styreverv sa alle at de øvet innflytelse gjennom å delta i styremøter. Dette er ikke tatt med i tabellen under, og der hvor det står deltagelse i møter er det andre møter enn styremøter som menes. Slike møter kan være personalmøter, studiemøter, koordinatormøter, lærermøter og lignende. I noen av disse møtene er ledelsen representert, i andre ikke.

Hvordan øver du innflytelse på arb.pl.?	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Formelle møter med beslutningstakere	2	1	3 (30 %)
Uformelle samtaler med beslutningstakere	4	3	7 (70 %)
Gjennom min forskning	0	1	1 (10 %)
Deltagelse i faglige fora og utvalg/grupper.	2	2	4 (40 %)
Innhenting av info. og kunnskap	3	2	5 (50 %)
Deltagelse i ulike formelle møter	4	4	8 (80 %)
Bruker tillitsvalgte	1	0	1 (10 %)
Uformelle samtaler med kollegaer	3	5	8 (80 %)

Tabell 15: På hvilke måter respondenten øver innflytelse

De største ulikhetene ligger her i hvor mange som oppfattet at de øvet innflytelse gjennom uformelle samtaler og møter med kollegaer. Alle respondentene uten styreverv nevnte dette som en arena de brukte for å øve innflytelse, mens bare tre av fem av de med styreverv nevnte det. Det vises også at respondentene opplevde i mye større grad å øve innflytelse gjennom uformelle møter med ledelsen, framfor gjennom formelle møter.

Det er også slik at de med styreverv nevnte formelle og uformelle møter/samtaler med beslutningstakere som måter å øve innflytelse på i større grad enn de uten styreverv. Da har jeg sett bort fra selve styremøtene, og deltagelse i disse og evt. møter/samtaler knyttet direkte til styrevervene. Av de som ikke hadde styreverv, men som nevnte at de bruker uformelle samtaler med beslutningstakere som en måte å øve innflytelse på, hadde alle hatt styreverv eller siddet i oppnevnte faglige utvalg i virksomheten tidligere. De som ikke nevnte at de benytter seg av denne måten å øve innflytelse på, hadde ikke hatt denne type verv eller rolle i virksomheten tidligere.

Det var kun en respondent som nevnte det å bruke tillitsvalgte som en måte å øve innflytelse på, og også bare en som nevnte at det øves innflytelse gjennom egen forskning. Et noe overraskende funn, mener jeg er, at ikke mer enn 40 % av spesialistene nevnte at de øver innflytelse gjennom deltagelse i formelle faglige fora og utvalg/grupper.

4.13. Hvor fornøyde er fagspesialistene med den representative ordningen?

Hvor fornøyd er du med den representative ordningen?	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Godt fornøyd	1	0	1 (10 %)
Nokså fornøyd	3	2	5 (50 %)
Lite fornøyd	1	2	3 (30 %)
Svært usikker/kan ikke uttale meg	0	1	1 (10 %)

Tabell 16: Hvor fornøyde respondentene er med den representative ordningen.

Fire av de fem som innehadde styreverv var nokså fornøyde eller godt fornøyde med den representative ordningen. ”Jeg er veldig fornøyd med den ordningen. Føler at jeg blir representert på en god måte. For eksempel gjennom tillitsvalgte.”, var en av uttalelsene.

Kun to av de uten styreverv var nokså fornøyde. Ingen av dem var godt fornøyde.

Det kom fram under intervjuene at de fleste var fornøyde med at de hadde representanter der hvor de selv ikke kunne være tilstede, og i saker som de selv ikke opplever som så viktige for seg. To av respondentene vektla særlig ”usikkerhet knyttet til om de blir representert på en god måte”, som utfordrende, samt at flere vektla det at de som skal representere ikke alltid har så god kunnskap eller informasjon om det de skal være med å beslutte. Dette mente de kan gjøre det svært vanskelig å representere på en god måte.

Det kom også fram at det blant flere av respondentene rådet en skepsis til de demokratiske ordingene og foraene i virksomheten. En sa: *”Vet ikke om det er så stor innflytelse i de demokratiske organene. De beslutningene som tas der er ”sandpåstrøing” – beslutningen er egentlig allerede fattet, og/eller så er det ikke kompetanse nok til å mene noe om den anbefaling som foreligger.”*

En annen uttrykte det slik: *”Indirekte medvirkning gjennom valgte representanter er nødvendig for en demokratisk arbeidsplass. Men, det trengs ofte at en går utenom disse formelle fora. Det er ikke tilstrekkelig for å ha og øve nødvendig medvirkning at de demokratiske organene er på plass. I noen grad, og i en del tilfeller, kan medvirkningen egentlig være kun på ”liksom”. ”*

4.14. Hva er avgjørende for ønske om/ vilje til medvirkning?

Respondentene ble bedt om å nevne det som de oppfatter er mest avgjørende for dem selv med tanke på deres egen vilje og/eller ønske om å medvirke i endringsprosesser. Tabellen nedenfor viser hva respondentene beskrev som mest avgjørende for seg.

Avgjørende for vilje til/ønske om medvirkning	Med styreverv	Uten styreverv	Totalt antall (%)
Viktig for egen arbeidssituasjon – nærhet til det som skjer av endringer	5	3	8 (80 %)
Sosialt/kollegialt	1	4	5 (50 %)
Engasjement og/eller interesse – opplevelse av viktighet	4	3	7 (70 %)
Viktig for helheten/virksomheten/høyere utdanning generelt	2	1	3 (30 %)
At jeg blir hørt/lyttet til	3	0	3 (30 %)
Viktig for faget mitt og/eller kollegaer	4	2	6 (60 %)
At jeg har og får nødvendig informasjon og kunnskap	3	1	4 (40 %)
Tid til rådighet	2	1	3 (30 %)

Tabell 157: Mest avgjørende for egen medvirkning

Det er helt tydelig at det som var mest avgjørende for om fagspesialistene ønsket å medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen var om det er viktig for deres arbeidssituasjon, og at de har et engasjement og en interesse i/av det som skjer. Det er også interessant å se at fire av fem som ikke hadde styreverv, nevnte at det var avgjørende for dem at det å medvirke

oppfattes som/er sosialt og kollegialt. Dette ble kun nevnt som avgjørende av en av de med styreverv.

To av de ti respondentene nevnte at de måtte være overbevist om at endringene var til det bedre for å ville/ønske å medvirke, mens en sa at det var viktig å medvirke for å hindre endringer som personen ikke var enig i, eller mente var til det verre.

En av respondentene var tydelig på at det å medvirke direkte i endringsprosesser på arbeidsplassen ikke var noe som kunne prioriteres nå, men deltok gjerne i samtaler og drøftinger omkring fag og annet dersom personen ble invitert til det.

Det kan også være verdt å merke seg at tre av de fem med styreverv, og ingen av de uten styreverv, mente det var avgjørende at de ble hørt og lyttet til dersom de skulle ønske å medvirke. Dette mener jeg ikke kan forstås som at de som ikke hadde styreverv ikke mente det er viktig å bli hørt, men kanskje kan det bety at de som innehadde styreverv i større grad opplevde ikke å bli hørt slik de forventer å bli det. Svarene respondenten har gitt for øvrig, kan tyde på at sistnevnte kan være en rimelig fortolkning.

Det kom fram under intervjuene at flere av respondentene generelt opplevde seg som svært engasjerte og derfor også i stor grad medvirkende til/i endringer på arbeidsplassen. Det var da som oftest snakk om forbedringsprosesser og faglige utviklingsprosesser, som de var en del av, og bidro til nesten kontinuerlig. Når det kom til mer omfattende og organisatoriske endringsprosesser spriket graden av medvirkning og hva som var avgjørende for medvirkningen mer. Det er likevel viktig å merke seg at ni av de ti fagspesialistene opplevde å være delaktige i utviklings- og endringsprosesser på ulike nivåer og i ulikt omfang på arbeidsplassen sin kontinuerlig.

4.15. Oppsummering av noen fellestrekk og forskjeller.

Noen av de tydeligste fellestrekkene for fagspesialistene som har vært respondenter er:

- De mener at det er av stor betydning at fagpersonalet medvirker i endringsprosesser.
- De foretrekker i hovedsak direkte medvirkning framfor indirekte.
- De er nokså fornøyde med den representative ordningen.
- De opplever at de øver innflytelse og medvirker i endringsprosesser, men ønsker større grad av medvirkning.
- Mangel på disponibel tid er den faktoren som oppgis av flest som den viktigste årsaken til at de ikke medvirker ytterligere.
- Ingen ønsker mindre medvirkning.
- De legger vekt på de samme elementene i definisjonen av medvirkning.
- De har en generell skepsis til om de demokratiske prinsipper blir ivaretatt i de endringsprosessene som gjennomføres.

Noen tydelige forskjeller i oppfatningen mellom de med og uten styreverv kan oppsummeres slik:

- De som ikke innehar styreverv, er generelt mer positive til endringer på arbeidsplassen enn de med styreverv.
- De med styreverv gir uttrykk for større grad av usikkerhet og utrygghet knyttet til konsekvensene av endringsprosesser.
- De med styreverv oppgir å medvirke på flere arenaer/måter i endringsprosesser enn de uten styreverv.
- De med styreverv mener at fagpersonell bør medvirke i endringsprosesser på alle nivåer i organisasjonen, mens ingen av de uten styreverv mener fagpersonell bør medvirke på administrativt nivå/plan.
- De med styreverv opplever å medvirke på alle nivåer i virksomheten, mens de som ikke har styreverv kun opplever å medvirke på avdelingsnivå/fagnivå.

- Flere med styreverv enn de uten styreverv mener det er av stor betydning at fagpersonell medvirker i endringsprosesser.
- De med styreverv oppgir at de ønsker større grad av medvirkning i endringsprosessene som angår hele virksomheten, mens de uten styreverv oppgir at de ønsker større grad av medvirkning i endringsprosessene som angår den enkelte direkte.
- Av de med styreverv oppgir flest at det mest avgjørende for om de skal ønske og ville medvirke er at endringen vil være viktig for deres egen arbeidssituasjon, mens de fleste av de uten styreverv oppgir at det mest avgjørende er at det er sosialt/kollegialt.
- De med styreverv ser ut til å ha en tendens til å øve innflytelse gjennom kontakt med beslutningstakerne, mens de uten styreverv ser ut til å ha en tendens til å øve innflytelse ved samtaler og møter med kollegaer.
- Av de med styreverv gir flere uttrykk for å ha en opplevelse av ikke å bli lyttet til og hørt i endringsprosesser i den grad de forventer, mens de uten styreverv ikke gir uttrykk for det samme.

5. OPPSUMMERING OG DRØFTING

5.1. Innledning

Under intervjuene kom det fram at det var mange og sterke erfaringer knyttet til medvirkning i endringsprosesser blant respondentene. Dette var tydelig et tema som vekket følelser hos flere, og noe som alle hadde meninger om. Noen fortalte hvordan de hadde opplevd å bli ”overkjørt” i endringsprosesser og hatt følelsen av ikke å bli sett og hørt når det ble planlagt og gjennomført endringer som påvirket deres arbeidssituasjon. Beskrivelser av ikke å ha noe valg, og følelsen av å bli presset, kom fram.

En av respondentene sa: *”Min identitet er nært knyttet opp til jobben min. Når jobben min blir presset, føler jeg min identitet også presset”.*

Enkelte hadde også svært positive erfaringer som de fortalte om, og beskrev sterke følelser av å mestre, bidra positivt og gjøre en forskjell.

En fortalte: *” ... Jeg føler at jeg er veldig godt inne i endringsarbeidet. Jeg har vært veldig heldig egentlig, som har fått lov til å være med på det. ... Jeg liker å ha vært med på dette fra begynnelsen av. ... Jeg føler at jeg har bidratt mye og har hatt stor medvirkning.”*

Denne klare betydningen av opplevelse av medvirkning på arbeidsplassen for fagspesialistene, underbygger, etter min mening legitimiteten og viktigheten av å fokusere på dette fenomenet. Kanskje særskilt knyttet til medvirkningens betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet i fagbyråkratier.

5.2. Fagspesialistens rolle i endringsprosesser.

På side syv ble det stilt spørsmål om hvilken rolle den enkelte spesialist spiller i arbeidet med å forme og gjennomføre organisatoriske endringsprosesser. Etter å ha gjennomført denne studien, vil svaret på det være at de opplever å spille en sentral rolle i endringsprosesser som foregår på avdelingsnivå/faglig plan. Hele 90 % opplever å medvirke på dette nivået. Når det kommer til det å medvirke på strategisk nivå i organisasjonen, opplever bare 20 % å medvirke på dette nivået, og kun 10 % oppgir at de opplever å medvirke i endringsprosesser på det administrative plan.

Det ble også stilt spørsmål om fagspesialistene vil medvirke i organisatoriske endringsprosesser, eller om deres ønsker kun er å få holde på med sitt fagområde og drive utviklingsarbeid innenfor dette. Undersøkelsen viser at 80 % av fagspesialistene ønsker større grad av medvirkning i endringsprosesser, og at 30 % trekker fram det at endringen er *viktig for helheten/virkksomheten* som avgjørende for ønske om medvirkning. 80 % nevner *viktig for egen arbeidssituasjon* som avgjørende for ønske om medvirkning, og 70 % nevner at *engasjement og interesse* er avgjørende for om de ønsker å medvirke i de endringsprosesser som foregår.

Et annet spørsmål som ble stilt var i hvilken grad fagspesialistene bryr seg om de ulike endringene som skjer i organisasjonen, og hvordan de ser på sin egen medvirkning i disse endringsprosessene. Resultatene viser at 80 % av fagspesialistene mener det er viktig å delta på strategisk plan, og 60 % mener det er viktig å delta på administrativt plan. Undersøkelsen viser, som nevnt over, også at 80 % av respondentene ønsker å medvirke i endringsprosesser i større grad enn i dag, og halvparten av disse ønsker større grad av medvirkning i endringsprosesser som angår hele virksomheten. 80 % uttrykker også en oppfatning om at det er av stor betydning for resultatet av endringsprosessen at fagspesialister medvirker.

5.3. Oppfatningenes overensstemmelse med arbeidsmiljølovens § 4-2 punkt (3).

Arbeidsmiljølovens § 4-2 punkt (3) – arbeidsgiver skal sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø – skal ha gyldighet i alle typer av virksomheter i Norge.

Slik fagspecialistene i denne undersøkelsen har svart, kan det se ut til at de ikke har en oppfatning av at de får den informasjon og mulighet for medvirkning som er nødvendig, og flere oppfatter arbeidsmiljøet som utrygt, og er usikre på framtiden og egen arbeidsplass. Ut i fra den forståelsen av begrepene informasjon og medvirkning som denne oppgaven legger til grunn, kan det se ut til at arbeidsmiljølovens § 4-2 punkt (3) ikke er tilstrekkelig oppfylt for hovedandelen av de respondentene som har deltatt i denne studien.

Irgens (2000) beskrev at man ved medvirkningshunger i en organisasjonsendringsfase ofte møtte frustrasjon, stress og oppgitthet. Oppgitthet var også kjennetegn blant medarbeidere i organisasjoner hvor man kunne identifisere endringskynisme.

5.4. Tilstedeværelsen av endringskynisme.

Tidligere i oppgaven ble det redegjort for de fem elementene som Amundsen og Kongsvik (2008) har kommet fram til speilet de ansattes oppfatninger av sin situasjon knyttet til endring og medvirkning i endringsprosesser på arbeidsplassen.

De fem elementene er:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglede synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

Av disse elementene ble praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning nevnt av noen av respondentene som elementer som har påvirket deres oppfatning av egen medvirkning i endringsprosesser på arbeidsplassen. Dog var det ingen som trakk fram at endringer skjer for endringens skyld. Kun en respondent sa noe om at ideer kommer tilbake, og at man kan oppleve å gå i sirkel.

To av respondentene ga uttrykk for en form for resignasjon(?) knyttet til egen medvirkning i organisatoriske endringsprosesser.

En uttalelse som uttrykker dette er fra en respondent som sier: *”Har vært aktiv og sittet i styrer tidligere. Nå har jeg ikke lyst til det noe mer. Det er utrolig masse arbeid dersom du skal få gjennomslag.”*

En annen sa følgende: *”Jeg deltar gjerne i samtaler og diskusjoner omkring fag og andre ting, men ikke som formalisert rolle i et organ eller lignende. Vil ikke noe som binder tid og krefter, ..., har absolutt mest fokus på egne arbeidsoppgaver.”*

Disse to hadde begge innehatt flere verv tidligere i sin arbeidskarriere, og begge ga uttrykk for at de nå var tilfredse med å medvirke i et slik omfang og på en slik måte de nå gjorde.

En annen respondent uttrykker mer en form for mangel på valg og påvirkningsmulighet: *”Det gjelder å henge med, uansett om jeg vil eller ikke. En del ting bare kommer uansett, ... Usikkert om noe blir til det bedre eller ikke. Verden går videre uansett hva jeg mener om det.”*

En fjerde beskrev en resignasjon blant kollegaer: *”Jeg bruker jo mye tid på å delta og påvirke. Jeg har ikke gitt helt opp ennå... Noen av mine kollegaer har sagt at ”nå gidder jeg ikke mer – vil bare konsentrere meg om det som er jobben min”.*

Andre uttrykte en større grad av positivitet og tro på resultatene, både av de endringer som har vært gjennomført, og de endringsprosessene som foregår.

En av fagspesialistene sa det slik: *”...det har vært morsomt også. Ikke bare negativt, men utfordrende.”*

En annen uttrykte: *”Nå blir det en helt ny organisering. Hvordan skal vi tenke? Alt er helt nytt egentlig. ... Men, det er bare spennende.”*

Det var ikke lagt opp til å undersøke direkte hva respondentene mente om de fem elementene som begrepet endringskynisme inneholder, og konklusjonen blir også at intervjuene ikke har gitt svar på omfanget av tilstedeværelsen av dem. Det er derfor ikke mulig å konkludere med om det finnes eller ikke finnes endringskynisme blant respondentene.

5.5. Oppfatninger om demokratiske prinsipper i endringsprosessene.

Resultatene av undersøkelsen viser at flertallet av fagspesialistene hadde en skepsis til om nødvendige demokratiske prinsipper kunne sies å være tilstede i virksomhetens beslutningsprosesser. For å tydeliggjøre dette, kan det være en ide å se på i hvilken grad Robert Dahls (1992) fem kriterier i en demokratisk prosess, oppfattes å være tilstede.

Kriteriet om *lik stemmerett* er det ikke grunnlag for å si om opptattes å være tilstede eller ikke, da det ikke er kommentert i særlig grad av respondentene.

Derimot var kriteriet om *effektiv deltakelse* berørt av samtlige respondenter. Den gjennomgående oppfatningen blant respondentene var at dette kriteriet bare delvis var tilstede. Tilstrekkelig, og lik, mulighet til å bli hørt mente respondentene ikke var gjeldende for alle.

Neste kriterium, som er *opplysning* – det at alle bør ha tid og kunnskaper for å begrunne standpunkter og preferanser – mente flertallet av respondentene heller ikke var oppfylt.

Flere av respondenten oppfattet heller ikke at de hadde *kontroll med sakslisten* – rett til å avgjøre hvilke saker som skal fremmes – det fjerde kriteriet som må være oppfylt, for at en prosess skal kunne defineres som demokratisk.

Det siste kriteriet – *inkludering* – ble det ikke gitt noen klare oppfatninger om.

Ut i fra det overstående, kan det trekkes en slutning om at de endringsprosesser som respondentene har beskrevet og utdypet, ikke oppfattes som demokratiske, men at de oppfattes å inneholde deler av de kriterier som Robert Dahl (1992) beskriver at en demokratisk prosess må inneholde.

Denne slutningen sammenfaller med det ønske om større grad av medvirkning som respondentene gir uttrykk for, da medvirkning, som nevnt tidligere, er en viktig og nødvendig bestanddel i et demokratisk system og i en demokratisk prosess.

5.6. Oppsummerende drøfting

Det blir, etter min mening, legitimt å stille spørsmålstegn ved om det er sider og kjennetegn ved spesialisten som medarbeider, eller sider ved de organisatoriske strukturene, rammene den enkelte arbeider innenfor og/eller de interne beslutningsprosesser, som gjør at spesialistene blir beskrevet å utvise den type adferd som både Mintzberg og Jacobsen vektlegger. En alternativ forklaring kan være at det teoretiske utgangspunktet er strukturelt, og at medarbeiderens adferd har blitt utledet som en følge av dette teoretiske utgangspunktet.

Det kommer ikke fram i denne oppgavens empiri at respondentene for eksempel ikke vil støtte endringsforsøk som innebærer innføring av ny og/eller annen kunnskap. I denne empirien kan det se ut til at opplevelsen av mangel på informasjon og kunnskap, og opplevelse av manglete medvirkning, gir en opplevelse av økt utrygghet/usikkerhet og også manglende mulighet for å gi støtte til endringene. Hele åtte av de ti intervjuede fagspecialistene uttrykte at de ønsker større grad av medvirkning i endringsprosessene enn de har i dag (jf. tabell 13). Ingen ønsket mindre grad av medvirkning. Det kan indikere at det blant en stor del av respondentene eksisterer det Irgens (2000) betegner som *medvirkningshunger*, med de eventuelle effektene det kan gi i organisasjonen og i mulig mangel på ønskede resultater i pågående og kommende endringsprosesser.

Den teoretiske beskrivelsen av spesialisten som medarbeider som både Mintzberg (1979) og Jacobsen (2008) gjør, samsvarer ikke fullstendig med resultatene av denne undersøkelsen. Den teoretiske gyldigheten blir derfor usikker. Mintzbergs teori omkring organisatoriske konfigurasjoner har, som nevnt, et relativt ensidig strukturperspektiv. Mintzbergs teori, mener jeg, kan sies delvis å være i konflikt med grunnlaget for utviklingen av den nordiske modellen, og med andre organisasjonsteoretiske retninger som i større grad ser organisasjoner som et åpent og helhetlig system og hvor vekt på relasjoner og samarbeid har større plass. Mintzberg (1979) legger svært stor vekt på organisasjonsstruktur og ledelsens rolle i fagbyråkratiske organisasjoner, og definerer spesialisten som medarbeider ut i fra dette. Jacobsen (2008) gir, etter min vurdering, uttrykk for å dele Mintzbergs oppfatning av spesialisten som medarbeider.

Slik jeg forstår Mintzbergs (1979) teori, brukes ikke det relasjonelle perspektivet som forklaringsindikator, mens derimot Ry Nielsen og Ry (2002) har et sterkt relasjonelt perspektiv i sin forståelse av organisasjoner. Det strategiske kontingenssynet, det ny-institusjonelle perspektivet og det økologiske perspektivet bidrar alle til å gi et utfyllende teoretisk bakteppe for forståelsen av det denne studien har hatt som målsetting å belyse.

Det kan se ut til at Irgens (2000) teori omkring medvirkningshungere, medvirkningstilfredshet og medvirkningsovermetthet, er egnet til å belyse de resultatene som undersøkelsen viser. Arbeidsmiljølovens ordlyd og Robert Dahls (1992) kriterier for en demokratisk prosess, er også, etter mitt skjønn, relevante og nyttige utgangspunkt for å undersøke og tydeliggjøre respondentenes oppfatninger. Samtidig er Patemans (1970) klassifiseringer godt egnet til å synliggjøre innholdet i begrepet medvirkning, og respondentenes oppfatninger om hva begrepet inneholdt samsvarte godt med disse klassifiseringene.

Alle de sistnevnte teoretiske innfallsvinklene til medvirkning gir, slik jeg ser det, et utfyllende bidrag til forståelsen av resultatene, og kan sees som til dels sammenfallende teorier. Da jeg ikke har analysert de grunnleggende forutsetningene disse ulike teoretiske perspektivene på medvirkning bygger på, kan jeg ikke konkludere med at de er fullstendig sammenfallende.

Utgangspunktet om at medvirkning fra de ansatte i endringsprosesser er nødvendig og grunnleggende for å få til vellykkede endringer i organisasjoner, ser ikke ut til å kunne avkreftes etter denne studien av fagspesialisters oppfatninger om emnet. Det er heller ikke mulig å konkludere med at det er nødvendig, men respondentenes oppfatninger om viktigheten av egen og kollegaers medvirkning for resultatet av endringsprosesser er tydelig. Dersom det skulle vært mulig å trekke noen tydeligere konklusjoner om det er en nødvendig forutsetning for vellykkede endringsprosesser, måtte undersøkelsen også inkludert beslutningstakere/ledelsen som respondenter, og hatt et tydeligere fokus på å undersøke dette.

5.7. Hva kan ha påvirket resultatene?

De teoretiske utgangspunktene som ble valgt, har naturlig nok bidratt til hvordan resultatene har blitt innhentet, kategorisert, tolket og forstått. Det samme har utformingen av problemstillingen og hva denne studien skulle måle.

I løpet av intervjuene viste det seg at åtte av de ti respondentene som deltok i undersøkelsen hadde hatt styreverv eller lederverv i løpet av sin karriere. Denne fordelingen kan ha sin forklaring i at det i hovedsak var ansatte med lang erfaring og høy kompetanse som utgjorde hovedvekten av respondentene (syv av ti var enten professorer eller 1. amanuenser). Med lang yrkeskarriere kan sannsynligheten for at man har innehatt denne type verv være større enn dersom man har en kortere karriere. Hvorvidt denne fordelingen er representativ for fagspesialistene ved de fire avdelingene på HiØ som er representert i undersøkelsen er, som nevnt tidligere, usikkert. En alternativ forklaring til at denne fordelingen har oppstått, kan være at det i hovedsak var respondenter med denne type erfaring som først svarte ja på invitasjonen til å delta i studien, fordi de anså at de kunne bidra til undersøkelsen.

Respondentene har alle en nærhet til det som skulle undersøkes, og de hadde hovedsakelig god kjennskap til temaet. Hvorvidt alle ønsket og klarte å være helt ærlige omkring det som ble snakket om i intervjuene er ikke sikkert. Noen av respondentene var opptatt av om deres anonymitet ville bli tilstrekkelig ivaretatt, og andre var også opptatt av hva resultatene kunne komme til å brukes til. Dette kan ha påvirket enkelte av respondentenes vilje og opplevelse av mulighet for å være helt oppriktige i sine svar. Det er også et element at så godt som alle respondentene selv har erfaring fra forskningsarbeid, og på bakgrunn av det må antas å ha vært innstilt på å gi så åpen og ærlig informasjon som mulig.

Det er ut fra at det utvalget denne studien baserer seg på, ikke mulig å generalisere resultatene. Til det er utvalget for lite. Både hva gjelder de resterende fagspesialistene i de fire avdelingene som respondentene er hentet fra, og for HiØs fagspesialister som helhet. Likevel mener jeg undersøkelsen viser noen tendenser, og har synliggjort noen funn, som det kan være interessant å forske videre på.

I og med at innhenting av data skjedde gjennom bruk av intervjuer, vil måten intervjuene ble gjennomført på være av betydning for hvilke data som kom fram. I tillegg kan mine holdninger og innstilling til temaet endringsprosesser og medvirkning ha påvirket respondentenes uttrykte oppfatninger. I tillegg kan det ha vært vanskelig for respondentene å være negativ til endringer på arbeidsplassen, all den tid endring/læring og utvikling av ny kunnskap i form av forskning, er det fagspesialistene driver med daglig. Det vil også være en viss fare for at jeg som intervjuer ikke har lagt den samme vekten på de samme temaene, i alle intervjuene. All samhandling og kommunikasjon mellom mennesker er avhengig av begge parter, og også av omstendighetene og rammene som samhandlingen forgår innenfor.

Resultatene må anses å være kontekstavhengig. Både med hensyn til selve intervjusituasjonen, men også knyttet til hvem de enkelte respondentene er, hvilke erfaringer de har med seg, det at de arbeider ved HiØ, deres teoretiske referanser, deres følelsesmessige ståsted på undersøkelsestidspunktet, og selve tidspunktet undersøkelsen ble gjort på.

Det er også av avgjørende betydning for resultatenes pålitelighet at dataene har blitt innsamlet, og bearbeidet/analysert på en vitenskapelig tilfredsstillende måte. I vurderingen av om dette har vært tilfelle er forskerens eget utgangspunkt, og egen tilnærming til tema som skal undersøkes av betydning, og det er derfor viktig at den har blitt uttalt eksplisitt. I all kvalitativ forskning, vil sider og egenskaper ved forskeren kunne ha stor betydning for hvordan data blir forstått, kategorisert og presentert.

6. HOVEDFUNN OG AVSLUTNING

6.1. Hovedfunn og sammendrag av resultater

I all hovedsak kan hovedfunnene i denne undersøkelsen oppsummeres slik:

Over halvparten av fagspecialistene hadde en positiv oppfatning om endringer på arbeidsplassen. 90 % opplevde å medvirke i endringsprosesser på avdelings-/fagnivå, samtidig som 80 % ønsket større grad av medvirkning i endringsprosesser. Like mange mente også at det er viktig at fagpersonell medvirker i endringsprosesser på strategisk nivå. Samtidig var det noen tydelige forskjeller mellom oppfatningene til de fagspecialistene som hadde styreverv og de som ikke hadde slike verv.

Resultatene viser at de med styreverv var mer direkte medvirkende i endringsprosesser enn de uten styreverv. Flere av de med styreverv beskrev også en større grad av opplevd medvirkning, men også større grad av usikkerhet og utrygghet knyttet til endringer, og også mindre positiv oppfatning om endringer på arbeidsplassen generelt. Under halvparten av disse var positive til endringer. Over halvparten mente at en av årsakene til at de ikke medvirket i et slikt omfang, og på en slik måte, de selv ønsket, var at ledelsen ikke ønsker å ta alle med i prosessen.

Flere av dem med styreverv øvet innflytelse gjennom uformelle møter og samtaler med representanter fra ledelsen, og de var generelt mer fornøyde med den representative ordningen. Flere av dem uttrykte også oftere enn de uten styreverv, at de var opptatt av arbeidsplassen sin, samtidig som de ikke opplevde seg tilstrekkelig hørt og lyttet til i endringsprosesser. En større andel av de med, enn uten styreverv, mente at de mangler nødvendig informasjon og kunnskap når de skal medvirke.

Flere av representantene uten styreverv, kontra de med, hadde en positiv oppfatning om endringer på arbeidsplassen generelt, og de ga mindre uttrykk for usikkerhet og utrygghet knyttet til endringsprosessene. En større andel av de uten styreverv var mindre sikre på betydningen av at fagpersonell deltar i endringsprosesser, og flere oppfattet det ikke som

viktig at de medvirker i beslutningsprosesser om endringer av administrativ karakter. De hadde en oppfatning av at de kun medvirker i endringsprosesser på avdelings- /faglignivå, ikke på strategisk plan eller administrativt plan.

Færre av de uten styreverv, enn av de med, beskrev at de var opptatt av arbeidsplassen som helhet, og færre ga uttrykk for at årsaken til at de medvirket slik de gjorde handlet om at ledelsen ikke ønsker å ta alle med. Flere la i stedet vekt på at det er deres eget valg, og også at liten tid var avgjørende. Samtidig ønsket flesteparten av dem uten styreverv større grad av medvirkning enn de hadde. Flere la større vekt på det kollegiale/sosiale i medvirkningssammenheng enn de med styreverv, og flere opplevde å øve innflytelse gjennom samtaler/møter med kollegaer. De ga ikke uttrykk for at de ikke opplevde seg hørt og lyttet til, og færre sa at de savnet informasjon og kunnskap.

6.2. Avslutning

Denne studien har definitivt vekket min interesse for å undersøke bruken, opplevelsen og effekten av medvirkning i endringsprosesser blant høyt utdannede og faglig kompetente medarbeidere, ytterligere. Det er ikke fullt samsvar mellom den teorien jeg kjente på forhånd og de beskrivelser av spesialisten som medarbeider som kom fram i disse teoriene, og det jeg finner etter å ha gjennomført denne studien.

Jeg synes det ville være interessant å legge Sørhaugs oppfatninger av fagspesialisten i et akademisk miljø til grunn, og gjøre en ny undersøkelse med dette som ett teoretisk utgangspunkt kombinert med teori omkring makt og motstand, samt grunnleggende beslutningsteori.

Det ville også være interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse som denne, blant fagspesialister i andre fagbyråkratier, slik som spesialisthelsetjenesten eller innen advokatfirmaer (som heller ikke er innenfor offentlig sektor).

For å validere de funnene som er gjort i denne studien, ville det også ha vært av stor interesse å ha gjennomført en spørreundersøkelse blant alle fagspesialistene ved HiØ.

Med så stor mengde informasjon og data som er samlet inn, kan man alltid spørre seg om den informasjonen man har valgt å vektlegge er den som burde vært vektlagt, eller om det er andre deler av den innsamlede informasjonen som burde vært presentert og analysert. Gitt de avgrensingene og begrensningene som det har vært nødvendig å ta hensyn til, mener jeg oppgaven svarer på problemstillingen.

I hvor stor grad resultatene fra denne undersøkelsen kan være til hjelp for ledere som skal beslutte og gjennomføre endringsprosesser i fagbyråkratier, er svært usikkert, på grunn av den store graden av kontekstavhengighet. Resultatene gir likevel noen indikasjoner på hva det kan være nyttig å undersøke blant egne medarbeidere.

LITTERATURLISTE

- Almås, Reidar (1990). Evaluering på norsk. Oslo: Universitetsforlaget
- Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik (2008). Endringskynisme. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Aune, Asbjørn (2004). KVALITETSDREVET LEDELSE - KVALITETSSTYRTE BEDRIFTER. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal (2005). Nytt perspektiv på ORGANISASJON OG LEDELSE. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Brunsson, Nils og B. Jacobsson (2002). A World of Standards. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Claussen, Tor (2001). Dynamisk medvirkning i bedriftsutvikling. I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurransevne. Bergen: Fagbokforlaget
- Csonka, Agi (2000). Ledelse og arbejde under forandring. København: Socialforskningsinstituttet
- Dahl, Robert (1992). Økonomisk demokrati: den neste utfordringen. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.R. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review.
- Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen (2001). Medvirkning, læring og konkurransevne. I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurransevne. Bergen: Fagbokforlaget
- Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen (2001). Målrettet bedriftsutvikling – nytter det? I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurransevne. Bergen: Fagbokforlaget
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review
- Hellevik, Ottar (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget
- Hovedavtalen 1994-1997. Hovedavtalen 1994-1997 LO-NHO. Oslo: LO
- Irgens, Eirik J. (2000). Den dynamiske organisasjonen. Oslo: Abstrakt forlag as
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Jacobsen, Dag Ingvar (2008). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvadsheim, Henrik (2001). Bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsutviklingsprosesser. I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurranseevne. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Larewncce, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lindøe, Preben og Henrik Kvadsheim (2001). Integrering av HMS i bedriftsutvikling. I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurranseevne. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, Henry (1979). The Structuring of organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Nielsen, J.C. Ry og Morten Ry (2002). Annerledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning. København: Nyt fra Samfundsvidenskaperne
- Nylehn, B. & E. Skorstad (1982). Teknologi og organisasjon. Om utvikling av teknologi og dens betydning i organisasjoner. Tidsskrift for samfunnsforskning, bind 23
- Pateman, Carol (1970). Participation and Democratic Theory. Cambridge University Press
- Ramsdal, Helge og Egil J. Skorstad (2004). Privatisering fra innsiden. Bergen: Fagbokforlaget
- Repstad, Pål (2004). Dugnadsånd og forsvarsverker, kapittel 8. Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, Pål (1998). Mellom nærhet og distanse. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2007). Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Skorstad, Egil J. (2004). Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring? Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Strand, Torodd (2006). LEDELSE, ORGANISASJON OG KULTUR. Bergen: Fagbokforlaget
- Thorsrud, Einar og Fred Emery (1970). Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Oslo: Tanum
- Tønnesen Tor (2001). Den norske samarbeidsmodellen under skiftende ledelseskonsept. Konflikt eller konkurransefaktor? I: Grønhaug, Kjell og Kåre Hansen, red. Medvirkning, læring og konkurranseevne. Bergen: Fagbokforlaget

Wadel, Cato (1991). Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning. Flekkefjord: Seekl AS

Artikler:

Moltu, Berit (2005). Kunnskapslegitimering av medvirkning. Artikkel i ”Tidsskrift for arbeidsliv” nr. 3 2005, side 51-70.

Offentlige dokumenter:

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven) LOV – 2005-06-17-62

NOU 1992:20. Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle. Oslo: Kommunaldepartementet

Elektroniske kilder/internettadresser:

Moltu, Berit (2005). Kunnskapslegitimering av medvirkning. Artikkel i ”Tidsskrift for arbeidsliv” nr. 3 2005, side 51-70.:

<http://www.nyt-om-arbeidsliv.dk/2artikel.aspx?itemID=213>

(Lesedato: 09.03.2009)

Arbeidsmiljøloven:

<http://www.lovdatab.no/all/nl-20050617-062.html>

(Lesedato: 27.04.2009)

Arbeidskraftundersøkelsen (2009). Statistisk sentralbyrå:

<http://www.ssb.no/emner/06/01/yrkeaku/>

(Lesedato: 25.02.2010)

Leavitt-Ry-modellen:

<http://www.policy.dk/synorg.pdf>

(Lesedato: 02.03.2010)

Presentasjon av Høgskolen i Østfold:

<http://www.hiof.no/index.php?ID=6066>

(Lesedato: 30.03.2010)

Upublisert materiale:

Claussen, Tor (2009). Utdelt forelesningsmaterieell ved forelesning den 15.4.09. Halden: Høgskolen i Østfold

Sørhaug, Tian (2009). Managementalitet, makt og tillit. Foredrag 7.12.09. Halden: Høgskolen i Østfold.

Fredrikstad, 4.1.2010

Til

Mitt navn er Bente Fjeld Ludvigsen og jeg er mastergradstudent ved HiØ. Jeg skriver nå min masteroppgave i Organisasjon og Ledelse, og har professor Egil J. Skorstad som veileder. Til daglig arbeider jeg som fagsjef/seksjonsleder i spesialisthelsetjenesten, innen tverrfaglig spesialisert rusbehandling.

Masteroppgaven min er en studie av fagspecialisters oppfatninger om endringsprosesser på egen arbeidsplass, og egen medvirkning i slike prosesser. Jeg vil bruke HiØ som studieobjekt, og i første omgang gjøre en kvalitativ studie med intervjuer av fagpersonell ved høgskolen.

I den forbindelse ønsker jeg å invitere deg til å være respondent.

Respondentene jeg har valgt ut er ansattes representanter i de ulike styrene ved Høgskolen, samt mer tilfeldig utvalgte fagansatte som er 1. amanuensis eller professor ved avdelingene for øvrig.

Jeg har som målsetting å ha gjennomført alle intervjuene (10-15 stk.) i løpet av januar, hovedsakelig i perioden 12.01. – 27.01.10. Jeg vil komme dit det passer for deg og gjennomføre intervjuet, og det er tenkt å ta maks 1 ½ time.

Jeg håper du stiller deg positiv til å delta. I så fall vil det være fint om du sender meg et svar på denne e-posten, med et tidspunkt jeg kan nå deg på telefon (Oppgi telefonnummer dersom det er et annet enn det som står listet på Høgskolens sider.), slik at vi kan avklare evt. uklarheter eller spørsmål, og gjøre avtale om tid og sted for intervjuet. Alternativt kan du gjerne ringe meg direkte.

Dersom du ikke ønsker å delta i studien, ber jeg deg være så vennlig å gi meg en tilbakemelding på det pr. e-post.

Med vennlig hilsen

Bente F. Ludvigsen

botelud@online.no

mobil: 99 77 01 35

Til respondentene:

Masteroppgaven skal gi svar på følgende problemstilling:

Hvilke oppfatninger har fagspesialister om endringsprosesser på egen arbeidsplass, og egen medvirkning i slike prosesser?

Hovedspørsmålene i intervjuet vil være:

1. Nevn en eller to endringer/endringsprosesser som har vært gjennomført, eller gjennomføres på HiØ, og som har vært av en slik karakter at de har hatt betydning for din arbeidssituasjon. (Det er her ikke nødvendig å gå i detaljer, bare gi en beskrivelse av hva endringen(e) har bestått i.)
2. Hva legger du i det å medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen?
3. Ta utgangspunkt i en av de nevnte endringsprosessene du har beskrevet som betydningsfull for din arbeidssituasjon. Hvordan vil du beskrive din medvirkning i denne endringsprosessen?
4. Hvordan ville du ønsket å medvirke?
5. På hvilken måte foretrekker du i hovedsak å medvirke - direkte (selv være tilstede) eller indirekte (gjennom andre)?
6. Hva er avgjørende for om du vil medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen din?

Bente F. Ludvigsen, 6.1.2010.

INTERVJUGUIDE – masteroppgave om fagspecialisters oppfatning om endringsprosesser på arbeidsplassen og egen medvirkning i slike:

Masteroppgaven skal gi svar på følgende problemstilling:

Hvilke oppfatninger har spesialister, i den operative virksomheten i et fagbyråkrati, om endringsprosesser på egen arbeidsplass og egen medvirkning i slike prosesser?

Oppfatninger er her definert som egen mening, forståelse og fortolkning.

Gitt arbeidsmiljølovens ordlyd, vil denne oppgaven definere endringsprosesser som prosesser som medfører *endring av betydning* for arbeidstakerens arbeidssituasjon og/eller for virksomheten som helhet.

Svarene jeg får gjennom intervjuene skal gjøre meg i stand til å beskrive oppfatningene til respondentene. Jeg vil undersøke deres oppfatninger gjennom å be dem om å beskrive noe av den erfaringen de har med endringer av betydning for deres arbeidssituasjon, og deres erfaring knyttet til egen medvirkning i disse endringsprosessene. Hvordan de velger å beskrive sin erfaring, vil si meg noe om hvilken oppfatning de har nå. Som et utgangspunkt for konkretisering av erfaringsbeskrivelsene, vil jeg be hver enkelt om å nevne en eller to endringer som de oppfatter som særlig betydningsfulle.

HOVEDSPØRSMÅL 1: Nevn en eller to endringer som har vært gjennomført, eller gjennomføres på HiØ, og som har vært av en slik karakter at de har hatt betydning for din arbeidssituasjon.

Oppfølgingsspørsmål: På hvilken måte og/eller i hvilket omfang har endringen påvirket din arbeidssituasjon?

Oppfølgingsspørsmål: Hvordan vil du si at endringene du beskriver har påvirket HiØ som arbeidsplass og virksomhet?

Gjennom å stille de overstående spørsmålene vil jeg få en oversikt over hvilke typer av endringer de ulike respondentene vektlegger, samt få en tydeliggjøring i forhold til om

respondentene har en ensidig positiv, negativ eller usikker oppfatning av endringenes påvirkning på egen arbeidssituasjon, og for virksomheten som helhet.

HOVEDSPØRSMÅL 2: Hva legger du i det å medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen?

Oppfølgingsspørsmål: Kan du gi eksempler på hvordan medvirkning kan utøves i praksis (hvis det ikke allerede er gjort)?

Oppfølgingsspørsmål: Hvilken betydning har det at fagpersonell medvirker i endringsprosesser - for selve prosessen og for resultatet?

Jeg har ikke definert begrepet ”medvirkning” for respondentene på forhånd. Begrunnelsen er at begrepet i dag brukes på så mange ulike måter, og med et så varierende innhold, at det å undersøke hva den enkelte legger i begrepet er interessant i seg selv. Først og fremst fordi det vil gi et nødvendig perspektiv på deres oppfatning av egen medvirkning, og det er denne oppfatningen jeg skal beskrive. I tillegg er det viktig for å kunne beskrive deres oppfatning av egen medvirkning, at de sier noe om hvilken betydning de tror denne medvirkningen faktisk har.

Nå vil jeg at respondenten skal gå tilbake til en eller begge de endringene han/hun nevnte tidligere i intervjuet.

HOVEDSPØRSMÅL 3: Hvordan vil du beskrive din medvirkning i denne/disse endringsprosessene?

Oppfølgingsspørsmål: Hva tror du er årsaken til at din medvirkning utøves/ble slik?

Respondentens svar vil her gi meg en beskrivelse av hans/hennes oppfatninger av praksis.

HOVEDSPØRSMÅL 4: Hvordan/i hvilket omfang ville du ønsket å medvirke?

Oppfølgingsspørsmål (Hvis annerledes enn praksis.): Hva skal til for at du skal kunne medvirke slik du ønsker?

Hvis respondenten ikke har noe ønske om å medvirke:

Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor ikke?

Her vil svarene jeg får kunne si meg noe om respondentens oppfatning av viktigheten/nødvendigheten av egen medvirkning i de to endringsprosessene som han/hun har nevnt, og som har hatt betydning for hans/hennes arbeidssituasjon. Hvor viktig og/eller nødvendig egen medvirkning oppfattes, vil være viktige bestanddeler i beskrivelsen av respondentens oppfatning av egen medvirkning.

HOVEDSPØRSMÅL 5: Hva slags medvirkning foretrekker du – direkte eller indirekte?

Oppfølgingsspørsmål: Hvordan øver du innflytelse på det som skjer?

Oppfølgingsspørsmål: Hvor fornøyd er du med den representative ordningen?

Her vil svarene jeg får tydeliggjøre respondentens oppfatninger om egen medvirkning, og konkretisere hvordan de faktisk øver innflytelse, samt fortelle om de foretrekker indirekte eller direkte medvirkning for egen del.

HOVEDSPØRSMÅL 6: Hva er avgjørende for om du vil medvirke i endringsprosesser på arbeidsplassen din?

Dersom det er behov for konkretisering eller utdyping av synspunkter, blir det viktig å etterspørre.

Eks. Oppfølgingsspørsmål: Kan du være litt mer konkret? – evt. Hva er det som gjør dette avgjørende for deg?

Gjennom å stille dette hovedspørsmålet avslutningsvis, vil jeg sikre at respondenten får mulighet til å tydeliggjøre sine oppfatninger og utdype sine holdninger, både til endringsprosesser og til egen medvirkning.