

# MASTEROPPGAVE

*«Vi har en veldig tydelig mission på hvorfor vi er her»*

- *organisasjonsendringer og deres påvirkning på organisasjonskulturen i høgskolebibliotekene*

*Torunn Skofsrud Boger*

*26.april 2017*

*Masterstudium i organisasjon og ledelse*

*Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag*



# Forord

Når jeg nå kan levere inn masteroppgaven min, står jeg igjen med en enorm takknemlighet.

Tusen takk til Mats Persson, veilederen min som hele tiden har gitt uttrykk for å ha tro på dette prosjektet.

Tusen takk til informantene mine – uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave!

Tusen takk til sjefen min, Else Norheim, som gjør det hun kan for å hjelpe fram alle som ønsker å videreutvikle seg.

Tusen takk til Ketil, Kjell Erik, Siri, Tatiana, Elisabeth, Neth og Ole som har hatt tålmodighet med at avdelingslederen har vært litt fraværende i en periode – og spesielt til Annelin som korrekturleste oppgaven og til Heidi for hastehjelp dagen før innlevering!

Tusen takk til mamma som viste meg at videreutdanning, jobb og barn lar seg kombinere, og tusen takk til pappa som har lært meg at hardt arbeid lønner seg.

Tusen takk til Erik, Eira, Emre og Emma som hele tiden har gitt meg perspektiv på hva som er viktigst her i verden.

Alt som står i denne oppgaven står for undertegnede egen regning.

Torunn Skofsrud Boger

Kråkerøy 26.04.2017

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven handler om stadige organisasjonsendringer i form av fusjonsprosesser i høyere utdanning i Norge og innføring av ny teknologi, og disses påvirkning på organisasjonskulturen i to høyskolebibliotek.

Problemstillingen er:

**Hvordan opplever de ansatte i høyskolebibliotekene arbeidshverdagen etter to organisasjonsendringer - i form av en fusjonsprosess og innføringen av nytt datasystem – og hvilke forhold kan sies å ha hatt en påvirkning på organisasjonskulturen gjennom disse endringene?**

Denne blir belyst gjennom en kvalitativ undersøkelse som er gjennomført ved de to fusjonerte bibliotekorganisasjonene.

Oppgaven tar utgangspunkt i teorier om organisasjonsendringer og organisasjonskultur, og forsøker gjennom en analyse av empirien og en felles drøfting med teori å belyse hvordan organisasjonskulturen blir påvirket av disse endringene. Ved å trekke inn teori om hvilke forutsetninger som kan ligge til grunn for vellykkede organisasjonsendringer forsøker oppgaven å finne ut om disse forutsetningene er tilstede, og sammenstille dette med materialet fra intervjuene for å se hvordan organisasjonskulturen i høyskolebibliotekene har blitt påvirket gjennom endringene.

Resultatene viser at de ansatte opplever at organisasjonskulturen ikke har endret seg vesentlig, og oppgaven gir flere forklaringer på dette. Empirien viser blant annet at bibliotekarene viser en bred enighet om målet for bibliotekvirksomheten, og at denne enigheten blir stående gjennom stadige organisasjonsendringer. Det ser også ut til at den samme kulturen kan ha medvirket til å sette de ansatte i stand til å takle de stadige endringene, og at det derfor er interessant å se nærmere på årsakene til dette, noe oppgaven avslutningsvis forsøker å gi svar på.

# Innholdsfortegnelse

1.	Innledning .....	4
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave.....	4
1.2	Avgrensning og presiseringer .....	9
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.4	Oppgavens struktur .....	13
2.	Teoretiske utgangspunkter .....	14
2.1	Stadige endringer og endring som tilfeldighet.....	14
2.2	«Menneskelig» perspektiv på fusjoner .....	15
2.3	Organisasjonsendringer i form av innføring av ny teknologi .....	18
2.4	Organisasjonskultur .....	19
2.5	Leavitt-Ry-modellen som teoretisk rammeverk .....	23
2.6	Forutsetninger for vellykkede endringsprosesser .....	25
3.	Metode og framgangsmåte.....	28
3.1	Refleksjon rundt valg av metode og design.....	28
3.2	Kvalitativ metode.....	29
3.3	Casestudie .....	30
3.4	Datainnsamling, utvalg og intervju.....	30
3.5	Transkribering, koding, analyse.....	32
3.6	Reliabilitet, validitet, refleksivitet, teoretisk generaliserbarhet og etiske betraktninger .....	34
4.	Fusjonsprosesserfaringer .....	36
4.1	Opplevelse av fusjonsprosessen.....	36
4.2	Syn på lederens rolle i fusjonsprosessen.....	40
4.3	Strukturelle endringer .....	41
5.	Innføring av nytt datasystem (teknologi).....	44
5.1	Opplevelse av innføringen av Alma .....	44
5.2	Påvirkning på arbeidsoppgaver.....	46
5.3	Kritikk mot innføringen av Alma .....	47
5.4	Flere endringer i nærmeste framtid?.....	48
6.	Kulturoppfatninger.....	51
6.1	Beskrivelser av kultur .....	51
6.2	Felleskap versus «oss» og «dem» .....	56

6.3 Kulturendringer.....	58
7. Felles analyse og drøfting.....	60
7.1 Forutsetninger for aksept for endringer .....	61
7.1.1 Reaksjoner på opplagte endringer.....	61
7.1.2 Rasjonelt .....	62
7.1.3 Reduksjon av motsetninger.....	62
7.1.4 Rettferdig – moralsk riktig.....	64
7.1.5 Rimelig.....	64
7.1.6 Rask gjennomføring.....	65
7.1.7 Rendyrket/gjennomskuelig .....	65
7.1.8 Resonans .....	66
7.1.9 Respekt/hensyn .....	66
7.1.10 Oppsummering av forutsetninger for aksept.....	67
7.2 Leavitt-Ry-modellen.....	67
7.3 Oppsummering, svar på problemstillingen og veien videre .....	72
Litteraturliste.....	76
Vedlegg 1: Samtykkeskjema .....	81
Vedlegg 2: Intervjuguiden .....	83
Vedlegg 3 Tilbakemelding fra NSD.....	85

Modell 2.1, s. 24: Leavitt-Ry-modellen

Modell 7.2, s. 69: Leavitt-Ry-modellen

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I en tid der det å gjennomgå organisasjonsendringer ofte kan ses på som normaltstanden til en organisasjon, har det blitt stadig mer vanlig å sette fokus på hvilke konsekvenser dette får for menneskene som utgjør organisasjonene. Begrepet organisasjonskultur har vokst fram siden begynnelsen av 1980-tallet, parallelt med denne utviklingen, og framstår som mer relevant enn noen gang i et tiår preget av for eksempel kommunesammenslåinger og fusjoner av statlige høyskoler og universitet.

Det er forsket mye på fusjoner innen høyere utdanning, både internasjonalt og nasjonalt. Organisasjonskulturen er et aspekt som ofte blir glemt når fusjoner planlegges, men det er også forsket på betydningen av å se på kultur som en viktig del av arbeidet med fusjonsprosesser (Enehaug & Thune, 2007, s. 15). Andre typer organisasjonsendringer, for eksempel innføring av ulike former for ny teknologi, foregår ofte parallelt i de samme organisasjonene som gjennomgår fusjonsprosesser. Det er interessant å se nærmere på hvordan stadige organisasjonsendringer påvirker organisasjonskulturen i disse organisasjonene, blant annet fordi flere endringer over tid kan være mer krevende for en organisasjon enn en enkeltstående endring. Hva fører dette til, og hvordan kan dette påvirke kulturen i organisasjonene?

Arbeidslivet er i stadig raskere endring, og den neste endringen oppstår kanskje før den første er gjennomført. Så kan man spørre seg om samfunnet vårt og organisasjonene våre er rustet til å takle disse endringene. Hva er det som kjennetegner en organisasjon som kommer seg helskinnet gjennom en organisasjonsendring og når de målene som er satt for endringen? Hvordan forholder de ansatte seg til en hverdag som består av stadig nye endringer, ofte også samtidig? I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan ansatte ved to høyskolebibliotek i Norge har kommet seg gjennom hver sin fusjonsprosess for så

å gjennomgå innføringen av det første nye biblioteksystemet i universitet- og høgskolesektoren siden 1972.

Bakgrunnen for valg av høgskolebibliotekene som case i denne oppgaven, er at bibliotekene har vært gjennom mange endringer de siste par tiårene. Det har vært ytre endringer i form av sammenslåinger av eierinstitusjonene, og endringer i det indre arbeidet med en dreining fra ren samlingsutvikling og katalogarbeid til en sterkt utadrettet virksomhet knyttet til bibliotekundervisning for studenter og forskerstøtte for vitenskapelig ansatte. På bakgrunn av dette var min tese når jeg gikk inn i arbeidet at de ansatte ved høgskolebibliotekene dermed har opparbeidet seg en endringskompetanse og tatt denne opp i egen organisasjonskultur, og dermed står godt rustet til å takle stadig nye endringer. I tillegg legger jeg til grunn at fusjonsprosessene og innføringen av Alma har fungert greit i bibliotekene, blant annet fordi bibliotekene er relativt like enheter, bygget opp rundt de samme oppgavene og med samme mål. Jeg vil gjennom denne oppgaven forsøke å finne svar på om denne tesen kan stemme.

Høgskolene og universitetene har som institusjoner tradisjonelt sett vært selvstyrte og har som vitenskapelige organisasjoner med sterke profesjoner stått støtt i forsøk på autonomi- og styringsreformer (Gornitzka, 2009). Vellykkede fusjoner i offentlig sektor kan føre til stordriftsfordeler og synergieffekter lik dem man kan se ved fusjoner i privat sektor. Stikkordet her er at det «kan føre til». Kyvik & Stensaker (2013, s. 2) viser til at mange fusjoner ikke når de målene de har satt seg, og at også når det gjelder fusjoner innen høyere utdanning er det store forskjeller i utfallet av fusjonsprosessene. Enehaug & Thune (2007, s. iii) slår fast at 80 prosent av alle fusjoner mislykkes i større eller mindre grad, og peker på at integrasjonsfasen er et kritisk punkt i denne sammenhengen. Denne fasen er komplisert, og forskningen viser at dersom organisasjonskultur ikke tas på alvor her, kan det føre til at fusjoner ikke lykkes.

Enehaug & Thune (2007, s. 52) sier videre at det er behov for forskning på fusjonsatferd i norsk sammenheng, og at det er nødvendig med empirisk forskning på fusjoner av offentlige organisasjoner. Det er et mål for denne masteroppgaven

å bidra inn i den samlede forskningen på det norske feltet. Jeg har i denne oppgaven ønsket å se på fusjonsprosessers påvirkning av organisasjonskultur i høyere utdanning i Norge, nærmere bestemt i høyskolebibliotekene, fordi det er forsket lite på denne delen av fusjonsfeltet etter at den siste bølgen av fusjoner er gjennomført de siste ti årene.

Samtidig er det vanskelig å se på hvordan fusjonsprosessene isolert sett har påvirket organisasjonskulturen i høyskolebibliotekene, fordi de samme bibliotekene har vært opptatt av arbeidet med innføringen av nytt biblioteksystem, Alma siden 2015. Noen av høyskolebibliotekene hadde avsluttet sine fusjonsprosesser før de startet arbeidet med Alma, mens andre var midt oppe i sine da de begynte arbeidet med implementeringen av det nye systemet. Jeg har derfor valgt å ta begge organisasjonsendringene med i betraktningen når jeg vil forsøke å si noe om hvilke forhold som kan ha hatt innvirkning på organisasjonskulturen i denne sammenhengen. Denne oppgaven ser to organisasjonsendringer i sammenheng, og kan dermed løftes opp og handle om *stadige* organisasjonsendringer og hva dette har å si for organisasjonskulturen.

I tiden fram til Stortingsmelding 18 (2014-2015), «Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren», ble lagt fram i mars 2015, hadde høyere utdanning i Norge vært gjennom en omfattende omstrukturingsprosess. Initiert av Kunnskapsdepartementet, som igjen baserte seg blant annet på Stjernøutvalget (NOU 2008:3) som gikk inn for en vesentlig reduksjon av antall institusjoner i høyere utdanning, hadde flere utdanningsinstitusjoner fusjonert, og flere var i forhandlinger om mulige fusjoner. Målene for strukturendringene er satt opp i Meldingen (2014-2015), og omfatter blant annet utdanning og forskning av høy kvalitet, robuste fagmiljøer, regional utvikling og effektiv ressursbruk.

1.januar 2016 ble en merkedato i denne sammenhengen. På denne datoen slo Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) seg sammen med Høgskolen i Ålesund, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Gjøvik til et nytt flercampusuniversitet. Samme dato ble det nye Universitetet i Tromsø –



Norges arktiske universitet dannet av Universitetet i Tromsø, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad. I tillegg slo også Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Nesna og Universitetet i Nordland seg sammen, og på Østlandet slo Høgskolen i Vestfold og Buskerud seg sammen med Høgskolen i Telemark.

Nøyaktig to år tidligere hadde Høgskolene i Vestfold og Buskerud fusjonert, etter en fusjonsprosess som en tid også involverte Høgskolen i Østfold. Som ansatt ved sistnevnte fikk jeg et innblikk i hvordan arbeidshverdagen er i en institusjon som er i en utredningsprosess fram mot en mulig fusjon, og som ansatt ved Høgskolebiblioteket satt jeg i flere møter og arbeidsgrupper som hadde som mål å samkjøre bibliotek tjenestene i de tre ulike organisasjonene innen fusjonen skulle bli en realitet. Nå ble den aldri en realitet med de tre opprinnelige fusjonspartnerne, og som ansatt ved en av de få institusjonene som ikke har deltatt i ytterligere fusjonskonstellasjoner har jeg siden den gang fulgt strukturendringene i norsk høyere utdanning «fra utsiden».

Det går en lang linje fra fusjonen av Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus tilbake i 2011, til den nyeste fusjonen som trådte i kraft 1.januar 2017 mellom Høgskolene i Bergen, Sogn og Fjordane og Stord/Haugesund. Til sammen har alle de fusjonerte høgskolene et titalls bibliotekavdelinger som i stor grad var en del av fusjonsprosessene. Det er foreløpig forsket lite på hvordan de ble berørt av fusjonene og hvilken rolle prosessene spilte for organisasjonskulturen i de ulike bibliotekene.

Til dels samtidig med at de siste fusjonene trådte i kraft, innførte universitet- og høgskolebibliotekene i Norge et nytt datasystem for første gang siden 1972. Siden Bibsys, som er et eget forvaltningsorgan underlagt Kunnskapsdepartementet, startet opp med en felles bibliotek katalog for godt over 40 år siden har bibliotekene innen høyere utdanning brukt et Telnet-basert UNIX-system som ble utviklet lenge før dagens internett. Dette ble først byttet ut med det nye systemet Alma fra Ex Libris, et nettbasert program med kun engelske faguttrykk og økt grad av spesialisering, fra høsten 2015 og framover (Egeland, 2015).

UH-bibliotekene forvalter oppdaterte og kvalitetssikrede vitenskapelige kunnskapskilder. Tilgang til disse er en del av institusjonenes infrastruktur for forskning og en forutsetning for at institusjonene kan utføre forskning på høyt internasjonalt nivå. (Bibliotek i universitets- og høgskolesektoren - utvikling, roller og oppgaver 1. november 2015 - Rapport til Kunnskapsdepartementet)

Alle høgskolebibliotek er i utgangspunktet bygget opp rundt de samme kjerneoppgavene. De kjøper inn, katalogiserer og kasserer bøker og artikler i ulike format, og formidler disse til ansatte og studenter. De underviser studenter i litteratursøk, kildekritikk og referanseteknikk, og bistår ansatte med strukturert informasjonsinnhenting, referansehåndtering og siteringsanalyser. Bibliotekene administrerer tilgang til de akademiske databasene og veileder i databasesøk og referanseverktøy. Dette tilbys ved samtlige Høgskolebibliotek. Kan det tenkes at dette felles utgangspunktet vil kunne bidra til å gjøre en fusjonsprosess enklere å gjennomføre i høgskolebibliotekene enn i fagmiljøer eller administrative miljøer der arbeidsoppgavene kanskje kan skille seg mer fra hverandre?

Høgskolebibliotek som fusjonerer har en god strategisk tilpasning – på papiret (Bang, 2011, 36). Tradisjonelt er det denne strategiske tilpasningen man har vært opptatt av, men siden 1990-tallet har man fokusert stadig mer på kulturell tilpasning, altså i hvilken grad fusjonerende organisasjoner kultur passer sammen (Bang, 2011, s. 26). I denne sammenhengen er begrepet «acculturation» sentralt, definert som prosessen som skjer der en kultur møter og påvirker og blir påvirket av en annen. Cartwright & Coopers forskning (1992, s. 79) definerte ulike måter «acculturation» kan foregå på, hvorav det vanligste utfallet ved fusjonsprosesser er at kulturen til den ene organisasjonen assimileres inn i den andre kulturen.

Høgskolebibliotekenes fusjonsprosesser og innføring av nytt datasystem danner altså bakgrunnen for denne oppgaven. Dette betyr at de ansatte i løpet av relativt kort tid har vært gjennom to forskjellige organisasjonsendringer som har påvirket dem på forskjellige måter. Hvordan har de opplevd disse prosessene, og hvilken betydning har disse endringene hatt for organisasjonskulturen? Det er dette bildet jeg i det følgende vil forsøke å belyse.

## 1.2 Avgrensning og presiseringer

Med bakgrunn i denne tilnærmingen har jeg valgt organisasjonsendringer – her i form av fusjonsprosesser og innføringen av et nytt datasystem – og organisasjonskultur som hovedtemaer for min oppgave. Jeg ønsker å se nærmere på de to ulike endringsprosessene og hva som kjennetegner disse, eksemplifisert ved høgskolebibliotekene som har vært gjennom dem. Videre vil jeg se på hvordan de ansatte ser på organisasjonskulturen i de nye, sammenslåtte bibliotekorganisasjonene.

Jeg har valgt å ikke belyse problemstillingen ut fra lederens perspektiv i denne oppgaven, men derimot valgt å intervju de ansatte for å gå i dybden i deres framstilling av erfaringene de har hatt med endringsprosessene. Begrunnelsen for dette er langt på vei at jeg har ønsket en så ærlig framstilling av deres virkelighet som mulig, uten at den skulle farges av syn på prosessene «slik den burde være».

Jeg ønsker å belyse organisasjonsendringer fra et bibliotekfaglig perspektiv fordi høgskolebibliotekene er en «organisasjon i organisasjonen» – en institusjon som er nødvendig for at studenter og forskere skal kunne nå målene med arbeidet sitt. Høgskolebibliotekene er bygget opp på en gjennomgående lik måte gjennom hele utdanningssektoren, på samme måte som for eksempel eksamenskontor er bygget opp på lik måte – for å møte like krav. Kanskje kan denne oppgaven med utgangspunkt i høgskolebibliotekene også gi en form for ny innsikt i arbeidet med endringsprosessene som angår andre grupper av ansatte i universitets- og høgskolesektoren. Jeg vil gjennom oppgaven beskrive hva som gjør bibliotekene spesielle i denne sammenhengen, og hva ved dem som er universelt og dermed teoretisk generaliserbart til andre områder av høyere utdanning.

Endringsprosesser blir ofte koblet til motstand blant de ansatte som opplever endringene. Dette representerer et eget felt innenfor organisasjonsteorien, og vi også bli trukket inn i denne oppgaven der det blir relevant. Jeg presiserer imidlertid at dette ikke primært er en oppgave om motstand mot endringer, kanskje snarere det motsatte perspektivet – jeg er mer interessert i å gå nærmere

inn på organisasjonsendringene og se på hvordan de kan ha påvirket kulturen, både negativt og positivt.

Kultur og identitet er nært knyttet til hverandre. I denne oppgaven har jeg valgt å ikke fokusere på bibliotekarenes identitet som yrkesutøvere av bibliotekaryrket, men er opptatt av den kulturen de opplever på arbeidsplassen og hvilke faktorer som påvirker denne. En av grunnene til at jeg har valgt å ikke se nærmere på de ansattes forhold til identitet i denne oppgaven er tidsperspektivet. De ansatte i de fusjonerte høgskolebibliotekene skal flytte sin identitet til den nye organisasjonen. Samtidig vil denne endringen ta svært lang tid. Identitet handler om å bli en del av en kultur. Kultur kan sies å være det som befinner seg mellom hodene i en organisasjon, og blir dermed sentral å undersøke når man ønsker å forstå atferdsmønstre, sosiale fenomener og institusjonen i prosessen (Alvesson, 2002, s. 15).

Den vedlagte intervjuveguiden inneholder spørsmål om samarbeid, både internt mellom avdelingsbibliotekene og samarbeid med ulike fagavdelinger ved høgskolene. Opprinnelig var tanken å fokusere på samarbeid for å se om dette kunne belyse kulturen i bibliotekene. Til en viss grad er svarene som handler om samarbeid tatt med inn i oppgaven der de kan si noe om organisasjonskulturen, men en stor del av denne delen av empirien er ikke tatt med i denne oppgaven rett og slett fordi den faller utenfor de spørsmålene jeg har endt opp med å skrive om.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan organisasjonsendringene har foregått i bibliotekene, og hva som kjennetegner arbeidshverdagen i de nye, fusjonerte bibliotekorganisasjonene som også har tatt i bruk nytt datasystem. Har noe endret seg, har nye arbeidsoppgaver kommet til og andre forsvunnet, hvordan foregår samarbeidet mellom de fusjonerte bibliotekavdelingene, hva har eventuelt blitt «bedre» eller «verre» i det daglige arbeidet?

Jeg har valgt å undersøke dette ved å se på organisasjonskulturen etter fusjonsprosesser ved to ulike, fusjonerte høgskolebibliotek i Norge. Den ene

institusjonen har nylig vært gjennom en fusjonsprosess, og den andre fusjonerte for noen år siden. Jeg har valgt å utelate navnene på de to institusjonene i oppgaven av hensyn til informantene. I de tilfellene navnene på de fusjonerte enhetene har fremkommet av det transkriberte intervjuematerialet har jeg valgt å utelate disse fra sitatene. I stedet har jeg kalt dem høyskole A og B der det har vært naturlig å ha en betegnelse på institusjonene. Innføringen av det nye datasystemet, Alma, foregikk omtrent samtidig i begge de fusjonerte høyskolene, og denne prosessen har vært tilnærmet lik i begge organisasjoner. Forskjellen her er at den ene organisasjonen altså fikk denne nye organisasjonsendringen relativt tett innpå fusjonsprosessen, mens den andre hadde mer tid mellom fusjonen og innføringen av Alma.

Problemstillingen kan sammenfattes slik:

**Hvordan opplever de ansatte i høyskolebibliotekene arbeidshverdagen etter to organisasjonsendringer - i form av en fusjonsprosess og innføringen av nytt datasystem – og hvilke forhold kan sies å ha hatt en påvirkning på organisasjonskulturen gjennom disse endringene?**

Problemstillingen er med andre ord todelt: først ser jeg på organisasjonsendringene, så ser jeg organisasjonskulturen. Til slutt i denne oppgaven vil jeg bringe dette sammen i en felles drøfting. Jeg ønsker å finne ut hvordan de ansatte i høyskolebibliotekene har opplevd endringsprosessene, om de opplever å ha blitt involvert i prosessene og hvordan dette har påvirket deres daglige arbeidssituasjon og eventuelt hvilke endringer prosessene har ført til for dem. Jeg er interessert i å se på konsekvensene av både fusjonen og innføringen av datasystemet, og vil ha fokus på organisasjonskulturen i denne sammenhengen.

Masteroppgaven vil forsøke å gi svar på følgende forskningsspørsmål, som belyser problemstillingen fra tre ulike perspektiv:

- Hvordan foregikk fusjonsprosessene i bibliotekene fra sammenslåingen ble bestemt til den var gjennomført?
- Hvordan opplevde de ansatte i bibliotekene innføringen av det nye datasystemet?
- Hvordan opplever de ansatte kulturen i det sammenslåtte biblioteket på bakgrunn av de to gjennomførte organisasjonsendringene?

## 1.4 Oppgavens struktur

**Kapittel 1** består av innledningen og bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål.

**Kapittel 2** består av en gjennomgang av de teoretiske utgangspunktene for oppgaven.

**Kapittel 3** består av en framstilling av valg av metode og framgangsmåte.

**Kapittel 4** tar for seg analysen og drøfting av den første kategorien fra analysen av datamaterialet: Fusjonsprosesserfaringer.

**Kapittel 5** tar for seg analysen og drøftingen av den andre kategorien fra analysen av datamaterialet: Innføring av nytt datasystem (teknologi).

**Kapittel 6** tar for seg analysen og drøftingen av den tredje kategorien fra analysen av datamaterialet: Kulturoppfatninger.

**Kapittel 7** består av en felles drøfting av alle de tre kategoriene.

## 2. Teoretiske utgangspunkter

I denne delen vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket jeg vil benytte for å belyse problemstillingen, og hvorfor jeg har valgt nettopp dette rammeverket.

### 2.1 Stadige endringer og endring som tilfeldighet

Jacobsen (2012, s. 23) definerer organisasjonsendring som «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Det er forsket mye på organisasjonsendringer, men det ser ut til å være et kunnskapsgap i forskningen når det kommer til undersøkelser om hvordan *stadige* organisasjonsendringer påvirker organisasjonskulturen i en organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 410-411) beskriver to deterministiske perspektiver på organisasjonsendringer; endring som organisasjonens naturlige livssyklus og endring som naturlig evolusjon. Disse endringene er styrt av andre ting enn menneskelig handling, samtidig som det er en systematikk i endringen. De presenterer også et tredje perspektiv, nemlig endring som tilfeldighet. Det er dette som er tilfellet i mitt casestudie; jeg undersøker to endringer som tilfeldigvis og delvis sammenfaller i tid eller blir innført etter hverandre men helt uavhengig av hverandre.

Kilden til disse tilfeldige endringene finner vi i omgivelsene (Jacobsen, 2012, s. 53). Fusjonsprosessen er bevisst styrt av ledelsen ved eierinstitusjonene, men bibliotekene var ikke med på å ta initiativet til eller styre prosessen. Innføringen av Alma ble bestemt av Bibsys, og innført ved samtlige biblioteker i konsortiet etter en anbudsrunde blant flere mulige tilbydere. Bibliotekene hadde dermed ingen direkte innflytelse på hvilket nytt datasystem de skulle få, heller ikke hvordan det skulle være bygget opp. Det førte blant annet til at både små høgskolebibliotek med få ansatte og store universitetsbibliotek med mange ansatte fikk det samme systemet.

Denne oppgaven tar også for seg *stadige* organisasjonsendringer. Bibliotekene i materialet har vært gjennom ulike endringer tidligere, og i den konteksten de



ansatte intervjues i her, har de vært gjennom både en fusjonsprosess og innføringen av ett nytt datasystem. Et aspekt ved dette er at endringene har blitt innført på to, i forhold til hverandre, *tilfeldige* tidspunkt. Ved det ene biblioteket kom endringene rett etter hverandre, til dels overlappende, mens ved det andre biblioteket hadde man til en stor grad kommet gjennom fusjonsprosessen i det man begynte innføringen av det nye datasystemet. Det andre aspektet blir da at disse endringene relativt *stadig* oppstår i en arbeidshverdag der man også forsøker å fokusere på daglig drift og løpende arbeidsoppgaver (Jacobsen, 2012, s. 50-51).

Jeg har valgt å ta for meg to ulike former for organisasjonsendringer; fusjoner og innføring av ny teknologi. Fusjonene har jeg avgrenset til statlige fusjoner i høyere utdanning, og jeg vil spesielt ta for meg fusjon av bibliotek i denne sektoren. Videre har jeg avgrenset min undersøkelse til å se nærmere på den menneskelige siden av fusjoner, «the human side of mergers», konkret hvordan kulturen i bibliotekene har blitt påvirket av fusjonsprosessen. I denne oppgaven vil jeg fokusere på selve fusjonsprosessene i bibliotekene, for å se nærmere på hvordan de har påvirket organisasjonskulturen. Når det gjelder innføringen av ny teknologi som organisasjonsendring har jeg i denne oppgaven tatt for meg innføringen av det nye biblioteksystemet i UH-sektoren, Alma. Dette systemet representerer ny teknologi både fordi det gamle systemet var DOS-basert og det nye er Windows-basert, men også fordi det nye systemet krever nye måter å organisere arbeidet i bibliotekene på. I den forbindelse vil jeg både se på hvordan den ansatte opplevde overgangen til det nye systemet, og hvordan dette kan ha påvirket organisasjonskulturen i bibliotekene.

## **2.2 «Menneskelig» perspektiv på fusjoner**

Buono & Bowditch (2003, s. 2-3) sier om fusjoner at de kan endre strukturene, systemene, prosessene og kulturene til begge de fusjonerende organisasjonene. Fusjonslitteraturen belyser det faktum at fusjon er ensbetydende med radikal forandring. «Sjelen» til de berørte partene blir påvirket, og alt fra eksisterende normer, rutiner og mål endres (Skodvin, 1999, s. 68). Med dette som utgangspunkt kan man si at fusjonsprosesser kan påvirke kulturen i en

organisasjon. For å kunne si noe om påvirkningen på organisasjonskulturen må man først se på selve organisasjonsendringen, som her i form av fusjonen.

Fusjonslitteraturen dekker et stort område og mange temaer. Ved siden av de økonomiske og strategiske aspektene ved fusjoner har det «menneskelige» perspektivet blitt en stadig viktigere del av litteraturen på dette området. Hvordan blir de ansatte påvirket av fusjoner, og hvilke konsekvenser får dette? Dette er ikke minst viktig å finne ut av for å kunne gjennomføre fusjonsprosesser på best mulig måte, både for å sørge for at menneskene som er involvert blir ivaretatt og for at målene som er satt for organisasjonsendringen blir oppnådd – noe som kan betraktes som to sider av samme sak, avhengig av perspektiv.

Fusjonsprosesser består av flere faser. Fusjonslitteraturen viser til flere varianter av innledende faser, implementeringsfaser og fasene som følger etter implementeringen (Buono & Bowditch, 2003, s. 89). I denne oppgaven har jeg valgt å se bort fra bakgrunnen for fusjonene og konsentrerer meg om å se på selve prosessen som foregikk da høgskolene og dermed også høgskolebibliotekene ble slått sammen.

Innledningsvis presenterte jeg min tese som går ut på at bibliotekarene ved høgskolebibliotekene har opparbeidet seg endringskompetanse og kan møte endringer på en god måte. Jeg la også til grunn at fusjonsprosessene og innføringen av Alma har fungert greit blant annet fordi bibliotekene er relativt like enheter, bygget opp rundt de samme oppgavene og med samme mål. Bibliotekarere er også formet «i en felles form» via utdanningen. Jeg ønsker altså gjennom empiri å finne grunnlag for å kunne si noe om dette kan være riktig.

Muhonen, Nygren og Saarti (2011) tar for seg et case-studie som ble gjennomført etter at tre finske universiteter fusjonerte i 2011, for å se hvordan bibliotekene taklet prosessen og hvordan de jobbet fram løsninger som fungerte. Finland ligger noen år foran Norge når det gjelder store fusjonsprosesser, så det er interessant å se hva de har forsket på i den forbindelse. Curaj, Geroghiou, Harper & Egron-Polak (2015) tar for seg liknende fusjonsprosesser i bibliotek internasjonalt. Det feltet jeg belyser i oppgaven min, fusjonsprosesser i bibliotek, er det altså skrevet en god del litteratur om, men denne litteraturen har belyst temaet fra andre

perspektiver enn organisasjonskultur og egner seg derfor ikke nødvendigvis til å belyse mitt materiale.

Muhonen, Nygren og Saarti (2011, s. 185) ser på fusjoner som

...a crisis in the life cycle of an organization. There is evidence that successful recovery from a crisis is best advanced by being well prepared, which in turn requires planning and strategic leadership, mastery of organizational development, and clear decision-making process.

Kanskje kan man tenke seg høgskolebibliotekene som gode kandidater til å gjennomføre nettopp disse prosessene. Som organisasjoner i organisasjonene er de bygget opp for å bistå eierorganisasjonene i å nå sine primærmål med virksomheten, samtidig som de ofte må jobbe strategisk for å få tildelt nok midler internt for å kunne gjøre nettopp dette på best mulig måte. I en digital tidsalder er bibliotekene gode eksempler på organisasjoner som har måttet tilpasse seg nye arbeidsområder og kunne samarbeide på tvers av fagavdelinger på stadig nye måter. Det kan være et godt utgangspunkt når man står overfor endringene en fusjon fører med seg. Samtidig er bibliotekene vant til å jobbe systematisk og strukturert, og de har erfaring med å «få systemer til å snakke sammen» og ikke minst lære seg å navigere i nye systemer og samarbeidsområder.

Hvis man tar systematisk for seg hvordan bibliotekene har jobbet for å få fusjonene til å lykkes, kan man kanskje trekke ut lærdom som kan ha overføringsverdi til andre deler av organisasjoner som skal fusjonere? Samtidig kan man si at alle yrkesgrupper i det moderne arbeidslivet har måttet tilpasse seg stadige endringer, så bibliotekarene er ikke alene om å ha tilegnet seg denne endringskompetansen. Det som stiller bibliotekene i høyere utdanningsinstitusjoner i en særstilling er kanskje deres kontaktflate innad i organisasjonen. Gjennom sitt arbeid samarbeider de tett både med studenter, faglig ansatte og administrativt ansatte. Kan man tenke seg at dette påvirker kulturen innad i bibliotekene, og at det i tillegg påvirker kulturen mellom bibliotekene og andre deler av organisasjonen? Samtidig representerer bibliotekene en støttefunksjon i organisasjonen – hvilke konsekvenser får dette for kulturen?

«Collaborative mergers and acquisitions tend to create an atmosphere of mutual respect and understanding...» (Buono & Bowditch, 2003, s. 67). Bibliotekene er i utgangspunktet strukturelt like, og burde dermed ha gode forutsetninger for å kunne fusjonere med suksess. Men det finnes potensielle kilder til konflikt i en fusjonsprosess mellom parter med en «strategic fit» på papiret også. Dette vil jeg forsøke å belyse gjennom min undersøkelse.

## **2.3 Organisasjonsendringer i form av innføring av ny teknologi**

Begrepet teknologi har en bredere betydning i organisasjonsteorien enn det har i vår dagligtale. Innenfor organisasjonsteori viser begrepet til alle metoder en organisasjon tar i bruk for å oppnå målene sine, inkludert den kompetansen de ansatte må tilegne seg for å kunne ta i bruk disse metodene. Med andre ord kan teknologi innen organisasjonsteorien henviser til både maskiner, kunnskap og prosess (måten det produseres på). Teknologiske endringer kan dermed vise til endringer ved alle disse aspektene (Jacobsen, 2012, s. 81).

I denne oppgaven vil innføringen av det første nye biblioteksystemet siden 1970-tallet, innføring av datasystemet Alma i 2015, bli behandlet som innføringen av teknologi. Teknologi i denne sammenhengen henspiller på de nye arbeidsmetodene og måten å utføre arbeidsoppgavene på, ikke nyvinningen av det tekniske datasystemet. Her kunne man kanskje sagt at endringen gjaldt begge aspektene, i og med at bibliotekarene i UH-sektoren har jobbet med et DOS-basert dataprogram i over 30 år, men det er som interessant å se på i forhold til denne oppgavens tema er altså hva det nye systemet fører med seg av endrede arbeidsoperasjoner, eventuell ny arbeidsdeling og påvirkningen dette kan ha på organisasjonskulturen.

Bibliotekene har vært gjennom flere endringer knyttet til innføring av ny teknologi de siste 20 årene. Blant annet har nesten alle tidsskrifter gått over fra trykt til digitalt materiale, og bøkene har i stor grad fulgt etter (Laitinen og Saarti, 2014, s. 611). Mens disse endringene har foregått gradvis og over lang tid,

skjedde innføringen av Alma, riktignok etter en periode med betaversjoner og intern opplæring, over natten.

Jacobsen (2012, s. 81-84) deler teknologiske organisasjonsendringer inn i om de virker kompetanseødeleggende eller kompetanseøkende. En måte innføringen av et nytt datasystem kan virke kompetanseødeleggende på, er at den vil kunne føre til et brudd med den kompetansen, kunnskapene og ferdighetene organisasjonen er bygd på. Men det behøver ikke å være slik – utviklingen kan også basere seg på den kunnskapen organisasjonen har fra tidligere, og slik bære mer preg av en evolusjon enn en revolusjon. En grunntanke innenfor organisasjonsteorien er at det må være samsvar mellom teknologi, strategi og struktur for at en organisasjon skal kunne fungerer mest mulig effektivt. Samtidig er det ikke alltid slik at kulturelle endringer framstår som revolusjoner, ofte er det heller slik at de ansatte samarbeider som en gruppe der de stadig lærer hverandre bedre å kjenne og finner nye og bedre måter å løse oppgavene og samarbeide på. Dette vil også gjelde ved organisasjonsendringer som innebærer teknologiske endringer.

## **2.4 Organisasjonskultur**

Organisasjoner kan betraktes som å bestå av formelle (struktur) og uformelle (kultur) elementer (Jacobsen, 2012, s. 119). Disse henger tett sammen, noe som fører til at jeg vil trekke inn struktur både i analysen av kategorien fusjonsprosesserfaringer og den felles drøftingen av alle kategoriene. Både fusjonsprosessene og innføringen av Alma førte til noen strukturelle endringer som jeg vil komme inn på der det er naturlig i analysen, men fokuset i denne mastergraden er ikke strukturendringene i seg selv, men den påvirkningen de kan ha hatt på organisasjonskulturen.

Hvorfor er det interessant å trekke inn organisasjonskultur i tilknytning til fusjoner? I følge fusjonslitteraturen mislykkes opp mot 80 prosent av alle fusjoner i å oppnå sine mål, delvis fordi man i for stor grad ser bort fra organisasjonskultur som en faktor (Enehaug og Thune, 2007, s. 8). Når man i tillegg trekker inn en organisasjonsendring til, blir det desto mer interessant å se på hvordan kulturen påvirker og påvirkes av endringene. Cameron, Quinn & Silva (2013, s. 1-2) slår

også fast at mange organisasjonsendringer mislykkes, men sier at det mest interessante ved disse feilslåtte endringene er grunnene som oppgis for at de mislykkes – og det er nettopp forsømmelse av organisasjonskulturen.

I denne masteroppgaven har jeg valgt å avgrense fra å se på kultur generelt til organisasjonskultur spesielt. Ved å velge dette perspektivet sier jeg ikke at andre perspektiver er mindre viktige, for eksempel kunne problemstillingen vært belyst i forhold til de ansattes identitet knyttet til arbeidsplassen. En av grunnene til at jeg har valgt å ikke se nærmere på de ansattes forhold til identitet i denne oppgaven er tidsperspektivet. De ansatte i det fusjonerte høgskolebiblioteket skal flytte sin identitet til den nye organisasjonen. Samtidig vil denne endringen ta svært lang tid. Identitet handler om å bli en del av en kultur. «Kulturen blir dermed sentral når det gjelder hvordan vi skal forstå atferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjonen i prosessen» (Enehaug og Thune, 2002, s. 15).

For å si det enkelt kan man si at psykologien snakker om individet, mens sosiologien snakker om kulturen. Overbygningen her blir sosialpsykologien. Begrepet organisasjonskultur ble først introdusert i organisasjonsforskningen tidlig på 1980-tallet, og har blitt studert med varierende interesse i den organisasjonspsykologiske litteraturen fram til i dag. Alvesson (2002, s. 16), som regnes som en av klassikerne fra den tiden begrepet var relativt nytt, slår fast at

...i en kulturell sammenheng er det alltid de sosialt delte virkelighetsoppfatningene som er interessante, og i mindre grad utpreget individuelle og private virkelighetsoppfatninger.

Det finnes mange til dels ulike definisjoner på hva kultur er, og det samme gjelder begrepet organisasjonskultur. Grunner til dette kan være at det er vanskelig å bli enige om en definisjon på noe som verken er fysisk, konkret eller synlig (Bang, 1998, s. 17).

Bang (1998) har systematisert ulike definisjoner på kultur og funnet at de fleste av dem til dels er sammenfallende. Kultur blir ofte sett på som noe som befinner seg i gruppe-medlemmenes hoder, den påvirker måten ansatte oppfører seg på i en organisasjon, kultur er felles delt blant mange av organisasjonens medlemmer, den utvikles og blir over tid tatt for gitt (Bang, 1998, s. 18-19).

Bang skiller ut tre typer hovedfaktorer som virker inn på hvordan en organisasjonskultur utvikles. De første er omgivelsesbestemte faktorer, altså at organisasjonens kultur vil påvirkes av hvilken bransje organisasjonen er en del av, det markedet den betjener og den teknologien bedriften bruker. Den neste faktoren er organisasjonens medlemmer, altså at menneskene som utgjør organisasjonen påvirker kulturens utvikling med sine personligheter, livserfaringer og utdannelse. Den siste faktoren som påvirker utviklingen av organisasjonskulturen er organisasjonens historie eller de erfaringene organisasjonen har tilegnet seg gjennom sitt livsløp (Bang, 1998, s. 21).

I fusjonslitteraturen synes det å være bred enighet om at man har viet for lite oppmerksomhet til den menneskelige faktoren, og spesielt til de kulturelle utfordringene som oppstår når to organisasjoner slås sammen (Cartwright, 2005). Bang (2011, s. 36) presenterer et teoretisk rammeverk jeg vil ta i bruk for å senere kunne analysere den empirien jeg vil få ved å intervju de ansatte ved de fusjonerte bibliotekene for å kunne belyse nettopp disse kulturelle utfordringene. Bang trekker fram to overordnede faktorer som regnes som avgjørende for hvor vellykket fusjonsprosessen kan bli. Den ene faktoren er hvor kulturelt kompatible organisasjonene som slås sammen er, og den kulturelle dynamikken som utløses gjennom sammenslåingen. Den andre er hvordan integrasjonsprosessen håndteres.

Tradisjonelt har man i fusjonslitteraturen vært mest opptatt av hva slags strategisk tilpasning som finnes mellom fusjonerende bedrifter. Siden 1990-tallet har man så gradvis begynt å fokusere på kulturell tilpasning som en faktor som er avgjørende for om integrasjonsprosesser oppnår suksess eller ikke (Bang, 2011, s. 36).

Bang (2011, s. 45) deler organisasjonskulturen inn i to grunnleggende komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet kan forstås som «det som befinner seg i medlemmenes hoder», som et nettverk av betydninger og meninger. Kulturuttrykkene er på den annen side de synlige manifestasjonene av kulturinnholdet, som handlingsmønstre, strukturer og ritualer. Kulturuttrykkene vil man kunne oppdage ved å observere ansatte i organisasjonen, mens kulturinnholdet vil man først få tak i ved å snakke med den enkelte ansatte for å få et inntrykk av deres forståelse. Det er dette siste jeg vil forsøke å gjøre i min undersøkelse ved å intervju de ansatte for å få fram deres egen forståelse.

På samme måte som det finnes mange ulike måter å definere organisasjonskultur på, er det heller ingen bred enighet blant forskerne om hvordan man skal operasjonalisere organisasjonskulturens innhold. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av Bangs (2011, s. 46) beskrivelse av de fire mest brukte måtene å beskrive kulturens innhold på, da disse står helt sentralt i forhold til hva organisasjonskultur kan sies å være. Disse elementene er verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger.

Bang (2011, s. 46-59) finner at selv om ulike kulturforskere vektlegger forskjellige kjerneelementer når de skal beskrive kulturens innhold, så synes likheten mellom dem større enn forskjellene. Han sier videre at innenfor alle de nevnte kjerneområdene ses kultur som et implisitt, kognitivt system, altså igjen «det som befinner seg i medlemmenes hoder». Ingen av kjerneelementene kan observeres av en utenforstående, men man kan observere kulturuttrykkene. Alle kjerneområdene tar også utgangspunkt i at kultur er noe som påvirker organisasjonsmedlemmenes måte å tenke og handle på. Man kan si at de virker som modeller som forklarer handlingsmønstre i organisasjonen, og binder medlemmene sammen ved å overføres mellom medlemmene, for eksempel til nyansatte.

Schein (2010, s. 24) ser på kultur fra en annen vinkling, og viser hvordan en kultur kan analyseres på tre ulike nivåer, gjennom artefakter, verdier/normer og grunnleggende antakelser. Forsøk på endringer av organisasjonskulturen må ta opp i seg alle tre nivåene, og spesielt forståelsen av de grunnleggende antakelsene spiller en viktig rolle om fusjonen av kulturer skal bli en suksess. På bakgrunn av dette definerer Schein (2010, s. 18) kultur på følgende måte:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems

Da organisasjonskultur ble innført som begrep var integrasjonsperspektivet det rådende perspektivet på kultur innen kulturforskningen. Innenfor dette perspektivet er det ikke plass for «doubt, uncertainty, or collective dissent», og



synet på lederen som viktig for danningen av en kultur i organisasjonen er viktig (Martin, 1992, s. 45). Integrasjonsperspektivet er videre preget av en sterk kultur med stor grad av kollektiv konsensus (Jacobsen, 2013, s. 142). I motsetning til dette står differensieringsprinsippet (Martin 1992, s. 83), som legger vekt på inkonsistens i kulturen, mangelen på konsensus mellom medlemmene om oppfatningen av organisasjonens kultur og viser også til andre enn lederen som viktig for kulturdanningen (Bang, 2011, s. 26).

Hvorfor er det så viktig å belyse organisasjonskulturen i fusjonsprosesser i høyere utdanning? Organisasjonskulturen er med på å styre medlemmenes atferd ved å gi modeller og retningslinjer for menneskers handlinger i organisasjonen. Med andre ord er organisasjonskultur det kartet vi har lært å navigere etter som medlemmer av organisasjonen, og som vi bruker for å orientere oss i forhold til organisasjonen (Bang, 2011, s. 94). Selv organisasjoner som virker like ved første øyekast kan møte på utfordringer gjennom en fusjonsprosess ifølge Buono & Bowditch (2003, s. 142-143):

...organizations that may appear to be highly compatible on the surface and that seemingly should be able to achieve valuable merger synergies can have underlying cultural differences that seriously threaten their integration.

Jeg vil blant annet undersøke om kan være tilfellet med høgskolebibliotekene som på papiret kan se ut til å ha en høy strategisk tilpasning (Bang, 2011, s. 36).

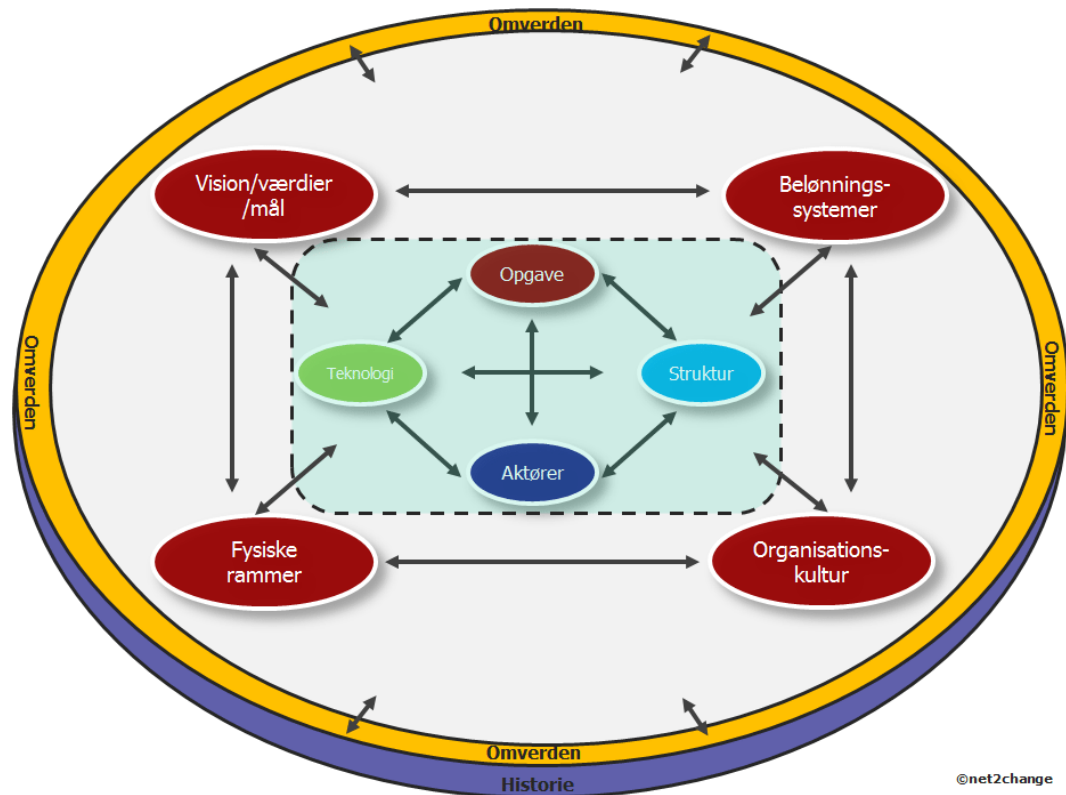
## **2.5 Leavitt-Ry-modellen som teoretisk rammeverk**

For å sette disse ulike organisasjonsendringene og deres forhold til organisasjonskultur i en sammenheng, vil jeg i analysen ta utgangspunkt i Leavitts organisasjonstabell. I utgangspunktet delte Leavitt organisasjoner i fire variabler, oppgaver, mennesker, struktur og teknologi. Denne modellen blir kalt Leavitts diamant (Leavitt, gjengitt i Nielsen og Ry, 2002, s. 6).

Den oppstod ut fra en kontekst der man så på strukturendringer, teknologiendringer og «menneskeendringer» som isolerte prosesser. Leavitt

presenterte dem i en samlet modell, og mente at man måtte se endringene i sammenheng; endrer man en av variablene vil de andre også bli påvirket og endres. Modellen ble endret av Leavitt selv, og i 1978 ble den gjengitt med en ny variabel i tillegg til de opprinnelige fire. Den nye variabelen, «omverdenen», hadde vist seg viktig – man hadde begynt å anse det for vanskelig å forstå organisasjoner frikoblet fra samspillet med omverdenen. Tilsvarende ville endringer i organisasjoner endre omgivelsene og omvendt. (Nielsen og Ry, 2002, s. 5-16). Omverdenen påvirker organisasjonene i stor grad i min oppgave. Fusjonene oppstår i en kontekst der stadig flere høgskoler og universiteter forventes å slå seg sammen, og det nye datasystemet ble innført ved alle de ca. 90 UH-bibliotekene som er en del av Bibsyskonsortiet.

På 2000-tallet utvidet Nielsen og Ry den utvidede Leavitt-modellen med flere variabler, denne gangen med variablene belønningssystemer, organisasjonskultur, fysiske rammer, visjon/verdier/mål og historie (Nielsen og Ry, 2002, s. 21).



Figur 2.1 Leavitt-Ry-modellen.Hentet fra

<https://net2change.dk/leavitt-ry-modellen/#.WNKDzTs19PY>

Jeg vil benytte meg av Leavitt-Ry-modellen som analytisk modell fordi den dekker sentrale elementer som er nødvendige for å få forståelse for samspillet mellom organisasjonsendringer og organisasjonskulturen. De viktigste komponentene i denne sammenhengen vil være aktører, teknologi, organisasjonskultur og omverdenen, men jeg vil også komme inn på komponenter som oppgaver og struktur.

Modellen kan brukes til å se to endringsprosesser i sammenheng, nettopp fordi den viser at ved å endre en variabel vil dette påvirke og endre de andre variablene. På denne måten kan modellen være til hjelp ved å belyse de stadige organisasjonsendringene og hva disse har fått å si for organisasjonskulturen i høgskolebibliotekene.

## **2.6 Forutsetninger for vellykkede endringsprosesser**

Denne masteroppgaven tar altså for seg stadige organisasjonsendringer som har oppstått på tilfeldige punkter i et tidsforløp hos to organisasjoner, og disse endringenes påvirkning på organisasjonskulturen. Hvorfor er så dette interessant å se nærmere på?

Siden organisasjonsendringer skjer i alle organisasjoner, er dette noe som alle vil måtte forholde seg til gjennom en yrkeskarriere. Mange vil oppleve situasjoner der arbeidsplassen går gjennom flere samtidige endringer eller at endringene følger tett på hverandre, og at det ikke nødvendigvis er noen sammenheng med dem. Hva gjør dette med organisasjonen, og hvordan kan det påvirke kulturen? Denne oppgaven vil forsøke å gi et svar på dette ut fra hvordan de ansatte opplevde nettopp dette i to høgskolebibliotek. Bibliotekene er valgt som case ut fra en tese om at de ansatte der, etter å ha gått gjennom omfattende organisasjonsendringer tidligere, har opparbeidet seg en endringskompetanse som gjør dem i stand til å takle enda nye endringer på en god måte. Dette perspektivet på endring, at de kan gjennomføres på en god måte, gjør temaet enda mer interessant å undersøke. Hvis

det finnes eksempler på godt gjennomførte endringer som kan ha virket på kulturen på en måte som gjør at organisasjonene fungerer godt også etter at endringene er gjennomført, så vil det være interessant å se på grunnene til at det har blitt slik.

Her har jeg valgt å trekke inn Ry Nielsens (1993, s. 233) ni punkter som han hevder må eksistere for å sikre vellykkede organisasjonsendringer:

### **Reaksjoner på opplagte endringer**

I noen sammenhenger er endringene ventet, og forberedt, og dermed også lettere å akseptere blant de ansatte.

### **Rasjonelt**

Når en endring oppfattes som rasjonell, er den også lettere å akseptere.

### **Reduksjon av motsetninger**

Alle organisasjoner har innbygde motsetninger, for eksempel mellom ledelsen og de ansatte eller mellom et hovedkontor og filialer. Dersom man satser bevisst på å dempe disse motsetningene kan man risikere å bli møtt med skepsis, men dersom praksis viser seg å stemme med festtalene, vil også disse endringene kunne aksepteres ganske raskt.

### **Rettferdighet – moralsk riktig**

Ansatte opplever instinktvist om en organisasjonsendring er rettferdig eller moralsk riktig, og dette har avgjørende betydning for om de kan gå med på endringen eller ikke.

### **Rimelig**

Rimelighet dreier seg om resultat og prosess, kanskje helst det siste. Høy grad av involvering i endringsprosessene vil føre til større grad av aksept

av endringene. God informasjonsflyt og god kommunikasjon spiller også inn her.

### **Rask gjennomføring**

I noen tilfeller bør organisasjonsendringer gjennomføres raskt, i andre tilfeller må man bruke lenger tid. Det finnes ingen fasitsvar her. Hver endring må sees for seg, og det kan finnes forskjellige svar i hvert enkelt tilfelle.

### **Rendyrket/gjennomskuelig**

Noen organisasjonsendringer er enkle å forstå, de fremstår som klare og begrunnelsen for dem aksepteres uten videre. De består ikke bare av

floskler eller høytflyvende visjoner, men får umiddelbare, praktiske konsekvenser som alle kan se.

### **Resonans**

Andre endringer har den fordel at de passer godt inn i den eksisterende organisasjonen, og tilpasser seg godt. Mens organisasjonsendringer som innebærer et brudd på den eksisterende kulturen vanskelig kan aksepteres.

### **Respekt/hensyn**

Mange organisasjonsendringer kan ikke gjennomføres uten at de går utover noen. Hvordan dette håndteres vil påvirke utfallet av endringen.

Ry Nielsen (1993, s. 233) påpeker at listen ikke er fullstendig, og alle punktene vil heller ikke gjelde alle organisasjonsendringer. Jeg kunne også ha tatt utgangspunkt i andre punkter og andre teorier om hva som gjør at endringer kan oppfattes som vellykkede, men jeg har valgt å ta utgangspunkt i denne fordi den er relativt omfattende og dekker mange ulike aspekter.

### **3. Metode og framgangsmåte**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvilke metoder jeg har valgt å bruke for å kunne finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg gjør rede for valg og avgrensninger og grunner til disse.

#### **3.1 Refleksjon rundt valg av metode og design**

Utgangspunktet for oppgaven var å gå i dybden på stadige endringsprosesser, og få de ansattes perspektiv på prosessen. Da måtte jeg snakke med dem. Dersom jeg hadde valgt et kvantitativt design med spørreskjemaer til alle ansatte på fusjonsbibliotekene ville jeg ikke fått tilgang til de ansattes egne historier om fusjonsprosessen. Observasjon av arbeidstakerne ved bibliotekene ville kunne gi meg et bilde av kulturen ved avdelingene slik den framstår for utenforstående i dag, men det ville ikke kunne gi meg informasjon om prosesser som ligger i fortiden. Følgelig valgte jeg et design der jeg gikk inn og intervjuet de ansatte for å høre med deres egne ord hvordan de beskriver den prosessen de akkurat har vært gjennom.

Problemstillingen må belyses i en reell kontekst. Jeg har intervjuet informanter som nylig har vært gjennom en fusjon, og informanter som var gjennom en fusjonsprosess for flere år siden. Videre har alle informantene vært gjennom innføringen av det nye datasystemet. Ulempen med å gjennomføre intervjuer er at mennesker har selektiv hukommelse, og alltid vil huske best det de opplevde som mest viktig. Dermed vil noe av historien aldri komme til overflaten i et intervju. Noen mennesker er også bedre egnet som intervjuobjekter enn andre (Merriam og Tisdell, 2016, s. 129).

Jeg utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Jeg utarbeidet noen konkrete spørsmål jeg ønsket svar på, og forberedte oppfølgingsspørsmål for å gjøre det lettere for intervjuobjektene å kunne gi så riktig bilde av det de ønsket å formidle som mulig. Den store fordel

direkte tilgang til kildene og deres egne beretninger gir meg gjennom intervjuer oppveier også langt på vei ulempene ved denne metoden.

Jeg har valgt et retrospektivt design, fordi masteroppgaven min skrives i perioden etter at fusjonene og innføringen av Alma fant sted.

Mitt mål med undersøkelsen er ikke å gjennomføre en kulturanalyse av organisasjonen, men å finne ut hvordan endringsprosessen i bibliotekene har foregått og se på hvordan dette har påvirket kulturen i organisasjonen. For å kunne gjøre dette har jeg valgt å intervju ti ansatte ved to fusjonerte, norske høgskolebibliotek. Størrelsen på utvalget er valgt utfra et praktisk hensyn til hvor mye empiri det kan la seg gjennomføre å ta inn i en masteroppgave.

Lederne er bevisst utelatt fra utvalget. Begrunnelsen er at jeg ønsker å danne meg et bilde av hvordan de ansatte selv ser på prosessene, ikke hvordan ledelsen ser på prosessene. Ledernes rolle i endringsprosesser er viktig, og vil bli behandlet i denne oppgaven, men da fortsatt med utgangspunkt i de ansattes syn på ledelsens rolle.

## **3.2 Kvalitativ metode**

Flick (2014, s. 3) beskriver den kvalitative forskningsprosessen som

a path from theory to text and as another path from text back to theory.

The intersection of the two paths is the collection of verbal or visual data and their interpretation in a specific research design.

For å kunne komme fram til svarene på mine forskningsspørsmål var det nødvendig å bruke et forskningsdesign som egner seg for denne typen problemstillinger. Spørsmålene er utforskende og det er nødvendig å gå i dybden i svarene for å kunne belyse problemstillingen. Fordi jeg ønsker å få fram hvordan de ansatte ser på endringsprosessen er det hensiktsmessig å velge et kvalitativt forskningsdesign. På den måten vil jeg kunne få direkte tilgang til kildene som sitter med den informasjonen jeg er interessert i, og det vil gi meg muligheten til å gå dypere inn i svarene fra intervjuobjektene allerede mens de snakker. Jeg er ute etter å belyse prosessene fra flere sider, og ønsker så utfyllende svar som mulig,

noe som ikke ville la seg gjøre for eksempel gjennom spørreskjemaer i et kvantitativt forskningsdesign.

Flick (2014) tar utgangspunkt i at forskningsprosessen starter med utgangspunkt i en teori. Teorikapittelet har presentert det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven. Det neste steget innenfor dette forskningsdesignet blir dermed teksten, som i denne oppgaven tilsvarer empirien jeg har samlet inn i form av intervjuer.

### **3.3 Casestudie**

Yin (2009, s. 18-19) definerer casestudier som en empirisk metode som undersøker et fenomen i dybden, og som skiller seg fra andre metoder ved at den søker å undersøke fenomenet i den konteksten det befinner seg. Metoden egner seg spesielt godt til å forklare fenomener som er for komplekse til å behandles via for eksempel kvantitative undersøkelser eller eksperimenter. Jeg har valgt å undersøke min problemstilling ved hjelp av et kvalitativt casestudie fordi jeg ønsker å forstå hva som kjennetegner stadige endringsprosesser i høgskolebibliotekene, og fordi jeg kan gjøre nettopp dette ved å gå i dybden på fusjonsprosessene spesielt.

Casestudier er egnet til å illustrere og beskrive en problemstilling, og kan brukes for å belyse en situasjon eller, som i dette tilfellet i form av endringsprosesser.

### **3.4 Datainnsamling, utvalg og intervju**

For å kunne samle relevant empiri utviklet jeg en intervjuguide som dannet grunnlaget for å kunne hente ut den kunnskapen og erfaringen som de ansatte ved de fusjonerte høgskolene sitter på, og som kunne belyse akkurat min problemstilling. Jeg valgte å utarbeide en semistrukturert intervjuguide for å ha muligheten til å tilpasse for eksempel rekkefølgen på spørsmålene til den enkelte intervjusituasjon.

Utvelgelsen av informanter viste seg å bli en utfordring. Jeg kontaktet lederne ved aktuelle høgskolebibliotek over store deler av landet i juni 2016, og samtlige stilte



seg positive til at jeg kunne ta kontakt med deres ansatte og invitere dem med i forskningsprosjektet så fort godkjenningen fra NSD var klar. Godkjenningen kom i august, og jeg hadde planlagt å gjennomføre intervjuene tidlig på høsten 2016. Slik skulle det ikke gå, for jeg erfarte at svært få bibliotekarer svarte på mine invitasjoner til å delta i intervjuene.

Jeg hadde fått tilgang til interne distribusjonslister i bibliotekavdelingene jeg hadde kontaktet, og kunne derfor sende en felles invitasjon til alle ansatte ved en avdeling. Jeg ventet to uker før jeg purret på henvendelsen en gang, og etter en måneds tid ble det tydelig at jeg ikke kom til å få flere positive svar enn de to-tre jeg hadde mottatt. Jeg gjennomførte disse intervjuene mens jeg vurderte hva jeg skulle gjøre videre for å få tak i flere respondenter.

Etter en tid tok jeg for meg de offentlig tilgjengelige listene over ansatte i ulike høgskolebibliotek som hadde vært gjennom en fusjonsprosess, og tok kontakt med de ansatte en og en – og dette førte til noen flere positive svar enn tidligere. Jeg fikk til slutt ti respondenter. Mens jeg reflekterte omkring ulike grunner til at de fleste jeg sendte en invitasjon til ikke svarte på henvendelsen. Det kan være mange grunner til at jeg mottok så få positive svar. I utgangspunktet skulle man kanskje ikke forvente at endringsprosesser er et vanskelig tema, men det kan være grunner til at det likevel er det. Organisasjonskultur kan tenkes å være et litt mer sensitivt tema, men dersom de ansatte syntes dette var vanskelig å snakke om, vil jeg aldri få vite grunnen til det i dette tilfellet. Da er det mer nærliggende å tenke i retning av tidspress, eller at de ikke oppfattet invitasjonen min som en personlig henvendelse de var nødt til å ta stilling til.

Fordi jeg i begynnelsen av intervjuene var usikker på om dette kunne være et sensitivt tema på bakgrunn av at så få hadde stilt opp for å la seg intervjuer, valgte jeg å opplyse intervjuobjektene om at deres anonymitet ville bli ivaretatt i så stor grad at jeg ikke ville skrive inn i oppgaven hvilke høgskoler undersøkelsen er foretatt ved. Dette for å sikre informantene et større rom å være åpne i, siden det ikke kan spores tilbake hvilke institusjoner de er ansatt ved.

Jeg var usikker på hvor mange informanter jeg ville trenge, og her ble tidsbegrensningen den viktigste grunnen til at jeg stoppet når jeg hadde ti. Det viste seg under analysen at mange av svarene fra informantene likner på

hverandre, noe som kan tyde på at det ikke ville dukket opp vesentlig ny informasjon om jeg hadde hatt flere informanter. Jeg fikk mine ti respondenter, og gjennomførte intervjuene i november og desember 2016. Intervjuene hadde ofte en varighet på mellom 60 og 120 minutter. Jeg gjennomførte til sammen ti intervjuer med bibliotekarer ansatt ved til sammen fire ulike bibliotekavdelinger ved to forskjellige høgskoler i Norge.

I noen av intervjuene viste det seg at respondenten ikke hadde vært ansatt i biblioteket under selve fusjonsprosessen, men jeg valgte likevel å gjennomføre intervjuene med de spørsmålene fra intervjuguiden som var relevante i de tilfellene. Dette førte til litt kortere intervjuer, men også disse ga ofte interessante perspektiver på fusjonsprosesser sett «utenfra» med øyne som kom nye inn på en arbeidsplass som hadde gjennomført en fusjonsprosess. I de tilfellene de nyansattes perspektiver på fusjonsprosessen sammenfalt med perspektivene til de ansatte som faktisk hadde vært gjennom selve prosessen, prøvde jeg å skille hva de nyansatte selv hadde erfart og hva de hadde blitt fortalt eller hva de hadde absorbert som «sannhet» gjennom kulturen de var sosialisert inn i på arbeidsplassen. Samtlige informanter hadde vært gjennom prosessen med innføringen av Alma.

### **3.5 Transkribering, koding, analyse**

Jeg transkriberte de ti intervjuene selv, og opplevde at det ga meg en nærhet til materialet som jeg ville ha gått glipp av ved å sette bort transkriberingen til eksterne.

Kodingen av materialet begynte samtidig med transkriberingen. Prosessen starter med en åpen koding av datamaterialet, som betyr å identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet (Nilssen, 2012, s. 82). Det betyr å analysere kjerneinnholdet i intervjuene for å bestemme hva som er signifikant i forhold til å besvare forskningsspørsmålene i undersøkelsen. Flick (2014, s. 3) beskriver den videre prosessen «from text back to theory».

Neste skritt var å se sammenhengene mellom kodene og begynne å utvikle kategorier. Målet med dette er å sitte igjen med noen få kategorier eller perspektiver fra datamaterialet, som igjen gir svar på forskningsspørsmålene (Nilssen, 2012, s. 85). Utfordringen er å utvikle koder og kategorier som ikke bare er beskrivende og gjentar det intervjuobjektene sier. I litteraturen blir koding og kategorisering brukt som beskrivelse av prosessen med å skape mening i datamaterialet. Mens teorien ikke trekkes inn i den åpne kodingsfasen, spiller den en rolle i kategoriseringsfasen. Her går man tilbake til teorien for å finne en mening med det man har funnet som essensielt i datamaterialet (Nilssen, 2012, s. 99).

Jeg fargekodet de transkriberte intervjuene ut fra hvilke svar som besvarte de to forskningsspørsmålene. Samtidig skrev jeg mulige forslag til koder i marginen på intervjuene. Disse bearbeidet jeg videre, slik at jeg til slutt satt igjen med fire, fem koder under hvert forskningsspørsmål. I tillegg skrev jeg korte sammendrag av hvert enkelt intervju for å sammenfatte de viktigste punktene på den måten. Merriam (2016) kaller disse sammendragene for memoer, og slår fast at de er nødvendige for analysen på den måten at de inneholder andre opplysninger om datamaterialet enn det som finnes i transkripsjonene, for eksempel tanker, spekulasjoner og idéer til den videre analysen.

Ut fra intervjumaterialet som kan knyttes til forskningsspørsmålet om fusjonsprosessen satt jeg igjen med kategorier som gikk på følelser knyttet til fusjonsprosessen, arbeidsprosesser, organisering av arbeidet og arbeidsgrupper. Disse samlet i en felles kategori som jeg har kalt **fusjonsprosesserfaringer**.

Neste kategori ble utviklet på bakgrunn av hva materialet mitt fortalte om opplevelsene knyttet til innføringen av det nye datasystemet. Denne kategorien kalte jeg **innføring av nytt datasystem (teknologi)**.

Alle de ulike kodene jeg fant i svarene knyttet til forskningsspørsmålet om organisasjonskultur, som «oss» og «dem», sterke personligheter, demokrati, flat struktur og syn på ledelse ble samlet i kategorien **kulturoppfatninger**.

Merriam (2016, s. 212) slår fast at kategoriene jeg sitter igjen med til slutt skal hjelpe til med å besvare problemstillingen min, være uttømmende, gjensidig

utelukkende og befinne seg på samme abstrakte nivå. Når jeg har arbeidet med å lage kategoriene har jeg spurt meg selv om disse er egnet til å svare på problemstillingen, og om de befinner seg på samme nivå.

Analysen av materialet kan videre ses på som en «pendling» mellom datamaterialet og teorien (Nilssen, 2012, s. 101). Arbeidet med å se etter sammenhenger og mønstre i datamaterialet gjøres ved å ta i bruk ulike analyseredskaper som modeller og diagrammer. Analysen av materialet foregår ved at man «stiller spørsmål» til datamaterialet og sammenlikner «svarene» man får med teorien (Strauss & Corbin, 1998). Designet av denne oppgaven er ikke basert på Grounded theory, men metoden jeg baserer transkribering og analyse på er inspirert av den. Grunnen til dette er at målet for min undersøkelse ikke er å «...reduce complexity by breaking it down into variables: rather it is to increase complexity by including context» (Flick, 2014, s. 137-138).

Når kategoriene var på plass var det på tide å analysere og diskutere empirien i dialog med relevant teori for å gi svar på problemstillingen. «Each of these forms reflects different analytical levels, ranging from dealing with the concrete in simple description to higher-level abstractions in theory construction» (Flick, 2014, s. 202).

### **3.6 Reliabilitet, validitet, refleksivitet, teoretisk generaliserbarhet og etiske betraktninger**

Reliabilitet og validitet er begreper tilpasset standardiserte og kvantitative undersøkelser, men som det også gir mening å bruke knyttet til kvalitativ forskning siden det alltid er viktig å se på sin egen forskning med et kritisk blikk. I kvalitativ metode hører dette sammen med begrepet refleksivitet.

I kvalitativ metode kan reliabiliteten, eller påliteligheten, av intervjudata økes ved for eksempel å gjennomføre testintervjuer eller ved å gå gjennom intervjuguiden på nytt etter gjennomføring av første intervju (Flick, 2014, s. 482).

Validiteten, eller gyldigheten, til resultatene sier noe om man ville få de samme resultatene ved å gjøre de samme målingene. I denne oppgaven vil for eksempel

masterstudentens begrensede erfaring som intervjuer kunne påvirke reliabiliteten. Det er her refleksiviteten, en kritisk forståelse for sin egen rolle som forsker i forskningsprosessen, kommer inn som en måte å forbedre validiteten på (Flick, 2014, s. 542).

I vitenskapelig metode opererer man med to ulike typer gyldighet, intern og ekstern. I følge Jacobsen (2015, s. 17) går den interne gyldigheten på om empirien gir dekning for de konklusjonene man trekker, mens den eksterne gyldigheten går på om resultatene kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger. Problemet med generalisering knyttet til kvalitative studier er at empirien blir hentet ut fra spesielle situasjoner eller case som gjør dem vanskelige å sammenlikne. I den grad man kan gjøre forsøk på å generalisere ut fra kvalitative data må dette gjøres ved å sørge for å være sikker på at funnene er valide uavhengig av denne konteksten (Flick, 2014, s. 495).

Mitt undersøkelsesopplegg egner seg best for teoretisk generalisering, i den grad man kan trekke generaliseringen ut fra en kvalitativ oppgave. Jeg har gjennomført et intensivt forskningsopplegg, som kjennetegnes av at jeg har gått i dybden på et fenomen, altså organisasjonskulturer i høgskolebibliotek som har vært gjennom flere endringsprosesser. Målet har vært å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes og hvordan ting henger sammen (Jacobsen 2015 s. 91).

Gjennom arbeidet med innhenting av empirien har jeg gjort noen betraktninger knyttet til de etiske sidene ved gjennomføringen av denne undersøkelsen. Alle informantene fikk informasjon om studien da de samtykket til å delta, og de er alle lovet full anonymitet. Alle deltakerne i studiene ble gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg. Studien fikk godkjenning fra NSD før jeg gikk i gang med intervjuene (se vedlegg 3).

I dette kapitlet har jeg reflektert rundt de valgene jeg har foretatt i forhold til metode og design, jeg har redegjort for hvordan utvalget og datainnsamlingen ble foretatt, hvordan transkriberingen, kodingen og analysen ble gjennomført, og til slutt hvordan jeg vurderer oppgavens validitet, reliabilitet og etiske sider. Jeg vil nå gå videre til selve analysen av materialet og drøftingen av funnene.

## 4. Fusjonsprosesserfaringer

I dette kapitlet vil jeg legge fram hvordan jeg gjennomførte analysen av empirien, og presentere resultatene knyttet til den første kategorien fra analysen. Jeg vil videre belyse resultatene ved hjelp av ulike teorier og på den måten forsøke å besvare det første forskningsspørsmålet: Hvordan foregikk fusjonsprosessene i bibliotekene fra sammenslåingen ble bestemt til den var gjennomført?

Jeg har valgt å analysere resultatene og drøfte dem, først hver kategori for seg og så presentere en felles analyse og drøfting av alle forskningsspørsmålene, for på den måten å forsøke å komme fram til svar på problemstillingen:

**Hvordan opplever de ansatte i høgskolebibliotekene arbeidshverdagen etter to organisasjonsendringer - i form av en fusjonsprosess og innføringen av nytt datasystem – og hvilke forhold kan sies å ha hatt en påvirkning på organisasjonskulturen gjennom disse endringene?**

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på hvordan respondentene beskriver fusjonsprosessen.

### 4.1 Opplevelse av fusjonsprosessen

Fusjonene i høgskole A og B foregikk med noen års mellomrom, uten at denne forskjellen i tid ga noe utslag i måten respondentene omtalte fusjonsprosessen på. I mitt materiale kan jeg ikke se at de som arbeider i den høgskolen som har vært fusjonert lengst har noe mer negativt eller positivt syn på fusjonsprosessen i lys av den tiden som har gått siden fusjonstidspunktet. Dette kan bygge oppunder det faktum som jeg slo fast innledningsvis i denne oppgaven, at arbeidet er i kontinuerlig forandring og at ingenting er statisk selv om fusjonen er gjennomført og arbeidsprosesser og kultur kan ha fått satt seg.

Det er ikke mange negative opplevelser knyttet til fusjonsprosessene mine informanter trakk fram:

Nei, ikke noe mer enn det jeg har sagt, at beslutningene de tar litt lenger tid, kanskje, og du må liksom snakke med mange flere. Sånn sett er det litt mer tidkrevende og litt mer ressurskrevende, da, at du må snakke med så mange før du kan gjøre noe. (...) i tillegg til at det blir lenger til beslutningene, da. Du kan ikke beslutte alt lokalt lenger.

Noen av respondentene rapporterte om enkelt utslag av tretthet knyttet til fusjonsprosesser, og av og til irritasjon over stadige endringer, som fusjoner kan være eksempler på, i organiseringen av arbeidet. Men disse betraktningene utgjør ingen betydelig del av materialet fra intervjuene, og ble nærmest avfeiet av respondentene selv som noe man lærer seg å leve med: «Det er bare en ny hverdag, og så er det greit.»

Tvert imot trakk flere respondenter fram positive sider ved fusjonene de hadde vært gjennom.

Jeg vil tro at på den positive siden er det jo godt å bli flere, for det er jo dumt at fem personer skal sitte og gjøre det samme rundt omkring (...) og så har du mange ressurser på flere campus, da, som både svarer på brukerstøtte og som snakker seg imellom og lærer av hverandre, det tror jeg er et veldig viktig poeng, det der med å lære av hverandre når man sitter og ha spisskompetanse på mange steder, da.

På den ene siden kan dette tolkes positivt. De ansatte har tatt innover seg fusjonen, viser forståelse for at den måtte gjennomføres og har ingen spesielle negative sider ved den å trekke fram. På den andre siden kan man undre seg over om det virkelig er så enkelt som det ser ut til? Lines (2005, s. 21) deler ulike følelsesreaksjoner knyttet til organisasjonsendringer inn i sterke og svake, positive og negative. Han viser til at svake følelsesreaksjoner, både negative og positive, ofte gjør seg gjeldende i de tilfellene der endringene har fått lite direkte innvirkning på de ansattes arbeidshverdag, men kan også tyde på en form for «organizational cynicism» som for eksempel kan oppstå som en reaksjon på tretthet etter flere endringer eller lange perioder med endringer (Lines, 2005, s. 21). Siden tretthet blir trukket fram av noen av mine informanter kan man se for seg at dette til en viss grad hindrer dem i å ta innover seg endringene fusjonen

fører med seg, samtidig som vi vet at bibliotekene ikke ble påvirket i særlig negativ grad, for eksempel var ingen arbeidsplasser truet som følge av fusjonen. Det ser ikke ut at de ansatte hadde tungtveiende grunner til å være negativt innstilt til fusjonsprosessen, og at de dermed ikke har hatt noen grunn til å være verken svært positive eller svært negative til den.

Kritiske medarbeidere kan sørge for at alle argumenter og synspunkter kommer fram i lyset, og på den måte sikre at man vurderer alle løsninger. Samtidig kan det argumenteres for at det er lite fruktbart å være etterpåklok eller å klage over en fusjon som allerede har funnet sted, og at det dermed er et sunnhetstegn at eventuell kritikk eller motstand som kan ha funnet sted nå er glemt.

Det var heller ingenting som tydet på at mine intervjuobjekter syntes temaet var vanskelig å snakke om, og det var ingen spørsmål de ikke ønsket å svare på. I denne sammenhengen hadde det vært interessant å vite noe om hvorfor så mange bibliotekansatte ikke svarte ja til å la seg intervju, det kan jo være at noen av dem hadde hatt annen informasjon å komme med her.

I fusjonslitteraturen er det skrevet mye om motstand i organisasjoner knyttet til endringene som skjer. Bueno & Bowditch (2003, s. 231) viser til at fusjoner ikke bare påvirker de ansatte i hver enkelts hverdag, men også destabiliserer selve organisasjonen en lang stund etter fusjonstidspunktet. Materialet mitt viser at de ansatte snakker lite om hva nytt fusjonen brakte inn i arbeidshverdagen, men alle trekker i stedet fram innføringen av det nye datasystemet – som ble innført helt uavhengig av fusjonen.

Ut fra dette kan man tenke seg at bildet kunne sett annerledes ut dersom Alma ikke hadde blitt innført etter at bibliotekene var ferdige med fusjonsprosessene. Dersom de ikke hadde hatt fokus på den siste endringen, hva hadde de da sagt om følgene av fusjonsprosessene? Kan man tenke seg at innføringen av Alma-systemet tok oppmerksomheten fra de tilbakelagte fusjonsprosessene og dermed stilte dem i et bedre lys? Kan innføringen av det nye arbeidsverktøyet også på sikt medføre at bibliotekarene får forsterket den allerede eksisterende opplevelsen av at «vi er i dette sammen» og dermed styrke den felles organisasjonskulturen? Dette er det for tidlig å si noe om, men kan være interessante aspekter å undersøke i framtiden.



De ansatte mener også at fusjonen har kommet brukerne av biblioteket, studentene og ansatte, til gode:

Så jeg tenker at for brukerne sånn sett, så ville nok fusjon, at ting blir mer likt, da, ville møte mer like tjenester og like beskjeder om hvordan vi skal gjøre ting. For det er jo noe de faglige har klaget over at du kommer fra en institusjon så, jammen, APA-systemet var ikke sånn der, og det er de jo veldig opptatt av.

Jeg vil tro at på den positive siden er det jo godt å bli flere, for det er jo dumt at fem personer skal sitte og gjøre det samme rundt omkring. Når det er sånn så er det jo veldig fint at det sitter personer som sitter og integrerer systemene og har kommunikasjon opp mot Bibsys og det som foregår der, så det tenker jeg er en styrke.(...) Og så har du mange ressurser på flere campus da, som svarer på brukerstøtte og som snakker seg imellom og lærer av hverandre, og det tror jeg er et veldig viktig poeng, det der med å lære av hverandre når man sitter og har spisskompetanse på mange steder, da.

Disse funnene kan diskuteres i lys av om noen yrkesgrupper – som for eksempel bibliotekarer – kan være bedre utrustet til å takle fusjoner med bakgrunn i utdanningsbakgrunn og innhold i arbeidsoppgaver. En forutsetning for å kunne takle endringer i arbeidslivet er at arbeidstakerne har opparbeidet seg endringskompetanse. Klemsdal (2006, s. 12) snakker om endringskompetente ansatte i den intuitive organisasjonen:

Den intuitive organisasjonen er en organisasjon hvor de ansatte skjønner hva de holder på med. Det er en avbalansert organisasjon som mestrer balansegangen mellom utfordringer og løsninger, tvil og tro, og mellom å være selvbevisst og intuitiv...

Til tross for at store deler av innholdet i bibliotekaryrket er bygget opp rundt strukturerte arbeidsflyter og rutineoppgaver, inneholder den også det aspektet som bibliotekarene senere i denne oppgaven oppgir som den viktigste, nemlig servicen overfor brukerne, som i en høgskole vil være studenter og ansatte. Å yte service og veiledning til disse brukergruppene oppgis å være selve grunnen til at bibliotekene eksisterer på høgskolen, og for å kunne utføre arbeidet knyttet til

behandling av denne typen oppgaver er de ansatte avhengige av å handle intuitivt. I møte med ulike mennesketyper og forskjellige behov må bibliotekarene kunne omstille seg og behandle hver bruker og hver situasjon ut fra behovene der og da, og gjennom å gjenta disse prosessene daglig kan man si at de opparbeider seg en form for endringskompetanse. Denne kompetansen kan sies å ruste dem for større endringer, som for eksempel fusjoner eller innføring av nye datasystem.

## **4.2 Syn på lederens rolle i fusjonsprosessen**

Empirien viser lederens betydning for at fusjonsprosessene har blitt gjennomført på en god måte i bibliotekene:

Jeg opplevde at ledelsen ved biblioteket, jeg følte at vi ble veldig godt ivaretatt. Jeg følte at den informasjonen vår leder satt på, den kom ut til oss. Nå tror jeg at det var på en måte lett å håndtere den informasjonen som kom direkte til biblioteket, fordi det var ganske tidlig klart at vi ikke kom til å bli noe særlig negativt berørt, det var litt sånn her, nei, vi skal ikke kutte noen stillinger, og da pustet jo alle lettet ut.

Vi har opplevd god informasjonsflyt hit, da. Det tror jeg har vært veldig viktig, for vi har sett at det har vært veldig frustrerende der det ikke har vært det. Da har vi skjønt at vi er heldige her som har fått så god informasjon fra vår leder.

Dette sitatet sier ikke bare noe om viktigheten av god kommunikasjon underveis i fusjonsprosessen, men også det faktum at ingen i bibliotekene har blitt negativt berørt i form av at stillingene deres har vært truet eller budsjettene kuttet. Jeg vil senere i dette kapittelet diskutere om bibliotekarere som yrkesgruppe kan være bedre egnet til å gjennomføre fusjoner sett opp mot andre grupper, men i dette tilfellet er det klart at det vil være lettere å godta en fusjon dersom du opplever jobben din som trygg, uansett yrke.

Buono & Bowditch (2003, s. 196) beskriver viktigheten av god kommunikasjon og god informasjon i fusjonsprosesser som en utfordring for ledere som kan ta for lett på begge deler. Siden jeg ikke har intervjuet lederne ved bibliotekene kan jeg

ikke si noe om de har valgt gjennom bevisst strategi å informere sine ansatte godt gjennom prosessene. Resultatet er uansett at de ansatte opplever seg informert og ivaretatt, og dermed står sterkere i møte med endringene.

Respondentene uttrykte i det hele tatt liten kritikk mot egen ledelse. Dette kan man igjen problematisere. Det kan være at det ikke er rom for å komme med kritiske ytringer mot ledelsen, selv i en intervjusituasjon der man er lovet anonymitet. Videre er bibliotekavdelingene relativt små enheter, der de ansatte jobber tett på nærmeste leder. Dette kan føre til at lederen oppleves som «nærmere» og at lederen kanskje kan vise større forståelse for egne medarbeidere enn om avstanden hadde vært større.

### **4.3 Strukturelle endringer**

Innledningsvis i oppgaven beskrev jeg et omriss av høgskolebibliotekenes arbeidsoppgaver. Disse ble opprettet både for å sikre arbeidsprosesser og for å forankre dem i alle avdelinger. Denne organiseringen av arbeidet tok de med seg inn i fusjonsprosessene, og ved begge de fusjonerte høgskolene jeg undersøkte dannet de arbeidsgrupper på tvers av campusene som skulle fusjonere.

Arbeidsgruppene representerte ulike inndelinger av alle felles arbeidsområder i bibliotekene, og i de fleste tilfellene ble arbeidsgruppene videreført også etter at fusjonen trådte i kraft. Denne formen for samarbeid ble trukket fram som den eneste formen for organisert samarbeid i den fusjonerte bibliotekorganisasjonen, med unntak av noen få fellesmøter/allmøter som ingen av respondentene kunne referere noe særlig til fordi de forekom så sjelden og så langt tilbake i tid.

Bibliotekarene i mitt materiale beskriver at bibliotekene har en flat organisasjonsstruktur. I følge organisasjonskartene har hver avdeling en avdelingsleder eller daglig leder, og så har den samlede bibliotekorganisasjonen en leder på toppen. Hvor denne lederen og biblioteket er plassert videre i organisasjonskartet til eierinstitusjonene varierer, men den interne strukturen i bibliotekene er lik. Til tross for at det er to nivåer i ledelseshierarkiet i bibliotekene, opplever altså de ansatte at de i praksis har en flat struktur, men kort

vei mellom beslutning og prosess: «...du har ingen sterk leder, men en flat organisasjon på denne avdelingene, så alle bestemmer litt og har sine synspunkter».

Når respondentene så tilbake på fusjonsprosessene og ble bedt om å beskrive dem, tok de ofte utgangspunkt i arbeidsprosessene og organiseringen av arbeidet. De beskrev organisering i arbeidsgrupper på tvers av de fusjonerende biblioteket som den typiske måten å organisere biblioteket på både under fusjonsprosessene og etterpå. Arbeidet i gruppene var og er ofte organisert demokratisk, der alle har like viktige roller basert på faglig utdanning. Bibliotekarene styrer i stor grad innholdet i sin egen arbeidshverdag, kanskje med unntak av de fastlagte vaktene i skranken, men også arbeidet i skranken er preget av varierte oppgaver som man kan utøve på ulike måter. En ansatt beskriver arbeidet i gruppene slik:

Jeg tror, eller min oppfatning er vel at de er demokratiske selv om mange har sterke meninger. Det er i alle fall en demokratisk måte å gjøre det på, å etablere sånne spesialistgrupper på sånne ting, at det ikke er en person som får ansvar for alt.

Fusjonene har ført med seg noen endringer. Blant annet har antallet kolleger vokst: «Tidligere var vi alltid felles om alle ting, det er vi ikke så mye lenger.»

Dette er endringer som skjer på overflaten, de er lette å se og peke på. Respondentene mine peker også på at det ikke har vært noe fokus på organisasjonskultur i arbeidet med fusjonsprosessene. Samlet sett gir dette et bilde som Buono & Bowditch (2003, s. 195) beskriver som svært vanlig i fusjonssammenheng:

Most discussions of postcombination integration tend to be rather superficial. Simple prescriptions to “change the culture” of the merger partner or acquisition target often ignore the length and time and inherent difficulties involved in culture change efforts. Advice to “assure your employees” rarely addresses the fragility of the trust that exists in merging or acquired organizations. Recommendations to “build relationships” typically oversimplify the range and depth of such interactions.

På bakgrunn av dette kan man si at fusjonsprosessene i bibliotekene ble gjennomført på en måte som tok utgangspunkt i bibliotekenes styrke: endringskompetanse og god informasjonsflyt. De ansatte snakker til en viss grad om negative sider ved fusjonene, men de trekker i større grad fram de positive sidene, og er fornøyde med måten ledelsen har informert dem og kommunisert endringene på. Fusjonene har ført med seg noen strukturelle endringer i måten å arbeide på, men verken arbeidsmåten eller arbeidsoppgavene ble nye som følge av fusjoneringen.

I dette kapitlet har jeg gjennom analyse av empirien og drøfting mot relevant teori forsøkt å gi svar på forskningsspørsmålet om hvordan fusjonsprosessene foregikk i høgskolebibliotekene. Hovedfunnet her er at fusjonsprosessene kan sies å ha blitt gjennomført på en god måte, og dette kan begrunnes blant annet i de ansattes endringskompetanse og opplevelsen av god kommunikasjon og informasjonsflyt.

## 5. Innføring av nytt datasystem (teknologi)

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene knyttet til den andre kategorien fra analysen, og forsøke å besvare det andre forskningsspørsmålet: Hvordan opplevde de ansatte i bibliotekene innføringen av det nye datasystemet?

I tillegg til fusjonsprosessene har høyskolebibliotekene i undersøkelsen, som alle andre høyskole- og universitetsbibliotek, vært gjennom et skifte av biblioteksystem fra Bibsys «blåskjerm» til Alma fra Ex Libris. Mange ga uttrykk for at det var vanskelig å si om det var fusjonsprosessen eller innføringen av det nye datasystemet som hadde hatt størst innvirkning på arbeidshverdagen og dermed også indirekte på organisasjonskulturen.: «Men jeg vil nok si at det kanskje er andre ting som påvirker mer, som at Alma nå har kommet.» og «Vi har jo hatt en Almaovergang også, så det er veldig vanskelig å svare på.»

### 5.1 Opplevelse av innføringen av Alma

Innføringen av Alma skjedde i kjølvannet av fusjonsprosessene, og bibliotekarene opplevde det som om de befant seg i en tilstand av stadige endringer der den ene startet før den første var avsluttet:

Og det var på samme tid som vi gikk over til Alma, og halvparten fungerte og vi fikk fire ganger så mange bestillinger og det tok fire ganger så lang tid som i Bibsys blå, så det har vært tøft.

Jeg personlig har hatt litt sånn tretthet på omstilling eller fusjon, nå var det Alma med forberedelsen og få det til å gå opp og feilretting og sånn, og ha det på toppen, og så når man tenker, nå har vi klart et år med Alma og kanskje klarer å se litt land, og få lite grunnmestingsfølelse innimellom...

Gi nå folk litt pusterom først, nå drar det energi ut av folk, eller drar ut tid når man skal møte opp i møter og referansegrupper og prosjektgrupper og komme med innspill og forholde seg til skriv og diskusjoner...

Det beskrives et mangfold av måter de ansatte møter Alma på:

På tvers av avdelinger går det like mye på personlighet. En del på aldersstrukturen, men ikke bare det, jeg merker det jo veldig på Alma også at det går mye på innstilling og vilje. Joda, dette har kanskje noe for seg, vi får nå bare gjøre det beste ut av det, eller, nei, nei, de kan ikke komme med sånne nye ting og Bibsys var det eneste og litt sånn, nei, jeg orker ikke å forholde meg til sånne ting nå. Det merker vi veldig til personlig forskjell der.

De ansatte antyder at innføringen av Alma kanskje har hatt større påvirkning på bibliotekorganisasjonen enn det fusjonsprosessene har hatt:

Jeg vil nok si at det kanskje er andre ting som påvirker mer, som at Alma nå har kommet. Det har kanskje gjort at nå er det ikke fullt så mange som føler at de kan jobbe med fjernlån lenger, for nå ble det plutselig så mye mer krevende, sånn at det med å få inn nye systemer har større betydning, kanskje enn det fusjonen har hatt, da, føler jeg.

Rent praktisk har nok innføringen av Alma hatt større innvirkning enn fusjonen, fordi du møter det i hverdagen, alle møter det, og det forhindrer en sånn effektiv og god arbeidsflyt. Sånn sett har Alma grepet inn, for det er arbeidsredskapet vårt, det aller viktigste, ikke sant.

Det kan se ut til at innføringen av Alma har hatt en mer direkte innvirkning på bibliotekarenes arbeidsoppgaver og organisasjonskultur, og at de nettopp derfor viser sterkere følelser og har sterkere meninger om denne endringen enn fusjonsprosessen (Lines, 2005, s. 20-21). Samtidig er det viktig å ta tidsaspektet med i betraktningen. I en rekke av stadige organisasjonsendringer vil man alltid ha den siste lengst fremme i bevisstheden, og i begge organisasjonenes tilfeller ble Alma innført etter at fusjonsprosessene var avsluttet.

## 5.2 Påvirkning på arbeidsoppgaver

Innføringen av det nye arbeidsverktøyet har medført at alle ansatte ved bibliotekene har måttet lære seg å utføre kjerneoppgavene i arbeidshverdagen på nytt: «Men nå etter at vi har fått Alma har jo alt blitt omrokket igjen.»

Her kommer vi også inn på endringer av strukturen i arbeidsoppgavene. De ansatte nevner det selv:

Jeg vet ikke om det er fusjonen som kommer til å tvinge på plass slike strukturer, eller om det er skifte av biblioteksystem. At det ligger mye i Alma som gjør at del endrete praksiser tvinger seg fram.

Det er flere ytre faktorer, eller på en måte drivende faktorer, som vi ikke helt har herredømme over heller, men blant annet Alma, nytt biblioteksystem, den på en måte, den tvinger fram og samtidig åpner opp for nye muligheter og gjøre om på arbeidsflyter.

Strukturelle elementer som struktur, systemer og arbeidsoppgaver kan endres fra en dag til en annen, ved at det tas en beslutning. Mens kultur, og særlig forståelsen av verdier, vil det ta langt lenger tid å påvirke og endre (Jacobsen, 2012, s. 120). Struktur og oppgaver er også langt synligere og lettere å få øye på og vurdere, så det er enklere å kommentere og evaluere påvirkningen av endringene på dem enn på kulturen.

Det har vært ganske mye overtid, det har det. Og det kom jo også på toppen av at vi fikk nytt biblioteksystem i fjor, så vi har måttet prioritere biblioteksystemet foran dette sikker-drift-arbeidet. Fordi at en del av det, vi trengte ikke å være i forkant av en del ting, mens biblioteksystemet måtte vi jo lære oss fra begynnelsen av. Så det var en del arbeid med det.

For der var vi enige til å begynne med. Vi ville at studentene i A, at vi skulle være først og fremst for dem, men der har vi endret syn etterveis, og det var på grunn av datasystemet, egentlig, som gjorde at vi endret det synet, når vi gikk over til Alma, for da gikk det ikke å separere dem.



Struktur og kultur henger på den annen side også sammen. I det siste sitatet er det arbeidsverktøyet som direkte påvirker arbeidsoppgavene, og som igjen får betydning for avgjørelsene som må tas og som igjen leder til bygging av en endret kultur.

### **5.3 Kritikk mot innføringen av Alma**

De ansatte retter noe kritikk mot innføringen av Alma. Denne kritikken har ikke sidestykke i kritikken mot innføringen av fusjonene – sistnevnte eksisterer nesten ikke i mitt materiale. Hvorfor er det slik? En av grunnene kan nok være som de ansatte sier selv, at Alma griper rett inn i arbeidshverdagen, mens fusjonen ikke fikk direkte påvirkning på samme måte.

Kritikken går blant annet ut på at Alma ikke framstod som et ferdig produkt som det bare var å lære seg:

I forhold til Alma så er det plutselig, ja, det kommer jo ting hele tiden som må samsnakkes. Så det var jo ikke ferdig sånn fra... Det er jo sett fra bibliotekets side, så var det ikke ferdig, da.

Jeg tror de fleste av oss er ganske overrasket over at man i 2016 får noe så prematurt som Alma (...) og på samme måte har det vist seg at Oria ikke har svart til forventningene, det er altfor mye ustabilitet, og plutselig så fungerer ikke (...) Det er frustrerende. Sånn at førstelinje – det har nok påvirket kulturen for det er nok noen som jobber mye med Alma som blir frustrert når det er ting de ikke får innflytelse på...

Så det har vært en del skuffelser der sånn sett, så jeg håper det tar seg virkelig opp, det bør det gjøre. Fordi det ligger nok mange muligheter der, men det går veldig tregt med å få det opp på skinner i alle fall. Eller så er det det at vi har altfor store forventninger i vår tid til at digitalt skal vi ha kommet så langt og så har vi ikke det, eller altså så virker det ikke sånn, da.

De ansatte kan sies å være redde for at Alma kan være kompetanseødeleggende. De gir uttrykk for en frustrasjon over at systemet ikke fungerer, at det stiller bibliotekarene i førstelinjen i et dårlig lys overfor studenter og ansatte. Dette griper rett inn i kjernen av yrkesstoltheten og dermed også kulturen. I teorikapittelet trakk jeg fram at en av grunntankene i organisasjonsteorien er at det må være samsvar mellom teknologi, strategi og struktur for at en organisasjon skal kunne fungerer mest mulig effektivt (Jacobsen, 2012, s. 83). Her står bibliotekarene overfor en organisasjonsendring som ikke ser ut til å ha fungert optimalt, og dette skaper reaksjoner internt. Hvilke følger kan dette få for organisasjonskulturen på sikt? For å kunne yte den servicen og veiledningen de kan best overfor brukerne, er de nødt til å ha systemer de kan stole på. Ut fra det materialet mitt viser på dette punktet, kan det virke som om de et år etter innføringen av Alma enda ikke stoler helt på at systemet fungerer som det skal. Fuglseth og Grønhaug (2006, s. 202) slår fast at implementeringen av slike datasystemer alltid må tilpasses den organisatoriske konteksten og de arbeidsprosessene som skal utføres. Det kan se ut som om dette ikke har fungert gjennom innføringen av Alma, og de ansatte peker på at noen av grunnene er at systemet oppleves som uferdig og at en del av arbeidsoppgavene har blitt mer tungvinte å gjennomføre i det nye systemet i forhold til det gamle.

## **5.4 Flere endringer i nærmeste framtid?**

Alma ble innført over hele Norge et års tid før jeg gjennomførte intervjuene til denne oppgaven. På den tiden skulle den første innkjøringsfasen være over, men informantene mine fortalte om nye utfordringer og uavklarte endringer som hadde begynt å dukke opp etter hvert som de begynte å få systemet «under huden»:

Det har vært problemer eller diskusjoner hvor det kommer fram at man trodde man hadde felles rutiner på ting, altså nå i løpet av det siste året opparbeidet felles rutiner på ting og få det felles i Alma, men det viser seg at joda, på papiret kan det være sånn, men i praksis, nei da gjør vi det litt sånn, og på den avdelingen så gjør de litt sånn, nei vi gjør det litt sånn, vi orker ikke det der, det er altfor komplisert...

Så nå har vi en ny omorganiseringsprosess internt. Vi skal liksom se på gruppene på nytt, men skal nok fortsette å ha gruppene, det blir bare litt sånn definere dem på nytt, kanskje, men det er absolutt behov for å møtes på tvers innenfor biblioteket.

Altså, det har på en måte ligget i kortene en stund at vi må på en måte se nytt på driften og praksisen vår og det der å samkjøre oss enda mer, eller utvikle samarbeidet enda mer. Og det er flere ytre faktorer, eller på en måte drivende faktorer, som vi ikke her helt herredømme over heller, men blant annet Alma, den på en måte tvinger fram og samtidig åpner opp for nye muligheter og gjøre om på arbeidsflyter og... for det ser vi jo, når vi snakker om muligheter for effektivisering så er det mer sånn hvordan kan vi forenkle arbeidsflyter og arbeidsprosesser sånn at vi faktisk kan... for det er noen av oss som opplever litt sånn tidsklemme på jobb, for så skal du undervise, så skal du utvikle opplegg, så skal du rekke tidsfrister eller så skal du katalogisere en bok, altså, vi ser at mange er spredt på mange forskjellige ting, at det er godt for folk å gjøre, ikke bare gjøre en ting, da, men kanskje bare gjøre fire ting i stedet for ti ting.

Så vi må faktisk strømlinjeforme opplegget vårt veldig mye mer (...) Det betyr jo bare at da må vi samarbeide enda tettere sånn at vi også gir det samme. Så jeg tenker at det blir egentlig en videreføring av mye som på en måte når vi fusjonerte... Så det vi gjør nå er egentlig bare en videreføring av den, at man prøver å blir mer profesjonell, da, i forhold til at man er, at det ikke er tilfeldig, da, hvilken bibliotekar du treffer på den dagen i forhold til hvilken hjelp du får.

I bibliotekarenes bevissthet ligger både erfaringene de har gjort seg etter fusjonen og innføringen av det nye datasystemet, men også vissheten om at de går en framtid i møte som inneholder flere endringer. Summen av disse stadige endringene kommer til uttrykk i hvordan de forbereder seg på framtiden. De tar med seg erfaringer fra de endringsprosessene de har vært gjennom, og gjør seg klare til å møte en ny. Vi kan ane en viss tretthet over disse stadige endringene, men de har ingen overveldende negative erfaringer med dem og har opparbeidet seg en viss kompetanse i å møte dem og gå gjennom dem, slik at de vet hvordan

man håndterer endring og dermed ikke nødvendigvis ser på dem som noe verken spesielt positivt eller negativt – de er klare til å «ta det som det kommer».

I dette kapitlet har jeg forsøkt å belyse det andre forskningsspørsmålet, som handler om hvordan de bibliotekansatte har opplevd innføringen av det nye datasystemet. Det viktigste funnet her er at denne organisasjonsendringen berørte de ansatte dypt. Det handler blant annet om at bruken av Alma-systemet utgjør en kjerneoppgave i store deler av bibliotekararbeidet. Systemet er bygget opp på en annen måte enn det gamle systemet som har vært i bruk i over 30 år, og man ser konturene av endringer i arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver, som vil kunne føre med seg flere organisasjonsendringer i nær framtid.

## 6. Kulturoppfatninger

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på empirien knyttet til forskningsspørsmål tre, og se den i lys av relevant teori:

Hvordan opplever de ansatte kulturen i det sammenslåtte biblioteket på bakgrunn av de to gjennomførte organisasjonsendringene?

### 6.1 Beskrivelser av kultur

Kultur bygges over tid, og den bygges på de tre nivåene Schein (2010, s. 18) nevner, gjennom artefakter, verdier/normer og grunnleggende antakelser. En av de ansatte sier det på denne måten når hun skal forklare hvorfor det er vanskelig å si noe om kulturen i den nye organisasjonen:

Jeg sier litt sånn for spøk at jeg tror vi trenger å drikke litt sammen, sitte litt og ha en sånn uformell kontakt. Foreløpig vet jeg ikke hvem jeg skal ringe til.

Martin (2012) slår fast at tradisjoner og ritualer både kan skape en organisasjonskultur, men også være med på å skape forståelse og rom for endring. Kan det være slik at bibliotekarene gjennom sin bakgrunn har opparbeidet seg ritualer som gjør det enklere for dem å gå gjennom endringer? Hvis det er slik, kan man tenke seg at det samme vil kunne gjelde andre grupper innenfor høyere utdanning som også har vært gjennom store forandringer.

Det Schein (2010, s. 23) kategoriserer som artefakter, er for eksempel språk, ritualer og de fysiske omgivelsene de ansatte jobber innenfor – men også den teknologien de bruker i arbeidet. Denne teknologien ble beskrevet i forrige kapittel. Schein (2010, s. 25) er videre opptatt av de verdiene og normene som beskriver kulturen i en virksomhet. Disse vil jeg gi et bilde av gjennom de sitatene som følger fra bibliotekarene på de neste sidene. Her vil også bibliotekulturens grunnleggende antakelser komme fram.

Respondentene oppgir at det ikke har vært fokusert på organisasjonskultur som tema i løpet av fusjonsprosessene eller etterpå. Unntaket er at noen av dem trekker fram fokus på ledelseskultur, noe jeg kommer tilbake til senere i dette kapittelet. Noen av dem peker på viktigheten av å fokusere på dette, og det blir nevnt at det er et ønske at ledelsen skal fokusere på dette framover.

Det er jo noen motsetninger, jeg tenker på kultur, det er sånn gjør vi det her, ikke sant. Og så er det klart at da møter du jo de andre avdelingene som sier, jammen sånn gjør vi det ikke her. Så det er noen motsetninger, og jeg tenker det å jobbe med å få en felles organisasjonskultur er helt undervurdert i fusjonsprosesser.

Når respondentene ble bedt om å beskrive kulturen i den fusjonerte bibliotekorganisasjonen kom det fram beskrivelser av godt arbeidsmiljø, flat organisasjonsstruktur og demokratiske prosesser.

Vi har et veldig godt samarbeid her, det er veldig godt arbeidsmiljø. Det er veldig lav terskel for på en måte å spørre hverandre, og, så det er et av de positive tingene ved å jobbe her, og det gjenspeiler på en måte sykefravær og sånt, da, veldig stabilt.

De beskriver en kultur der samarbeidet fungerer, og at de i den nye, fusjonerte bibliotekorganisasjonen har funnet måter å arbeide sammen på:

Så jeg føler at vi har et veldig sånn tett samarbeid der, men ikke det at vi nødvendigvis er enige, altså vi kommer ikke til enighet om hvordan vi skal gjøre det, nødvendigvis. Så da velger vi å kjøre noen ting litt forskjellig, faktisk.

Det trekkes fram at det er et fokus på å være «flink», og at det jobber mange dyktige mennesker i bibliotekene: «Sånn som kulturen her har vært, så har den vært sånn at alle er veldig flinke. Alle skal kunne gjøre alt.»

Alle har lyst til å være flinke, og det forventes at alle er flinke, og man er på en måte litt sånn likestilt (...) altså, på denne arbeidsplassen her så er det veldig mange sterke personligheter, alle er sterke personligheter.

Dette trekkes fram som noe positivt, noe som bidrar til et godt arbeidsmiljø og en god kultur der det er fokus på å løse arbeidsoppgavene og få til resultater, gjerne sammen. Samtidig fører det til noen utfordringer når dyktige fagfolk med sterke personligheter skal danne en felles kultur i den nye fusjonerte organisasjonen:

Men det er klart at da kom det nye personer inn igjen som hadde sine egne meninger, og det ble jo litt krasj med kulturer. Det er klart, vi jobber på litt forskjellige måter her i forhold til de andre plassene, så det går jo ikke helt smertefritt. Det blir jo litt sånn gi og ta, da, tenker jeg.

Bibliotekarene oppgir likevel å ha en bred enighet internt om hva målet for arbeidet i bibliotekene er. Alle bibliotekarer i Norge er grovt sett utdannet ved den samme utdanningsinstitusjonen, og når de i tillegg jobber innenfor høyere utdanning, ved institusjoner som har strategier og overordnede mål som til forveksling likner på hverandre, så skulle man kanskje kunne tro at i alle fall bibliotekarene kunne enes om hovedmålet for bibliotekvirksomheten? Ser man nærmere på det, kommer det fram at man er enige om målet – men at midlene og veien fram kan tolkes forskjellig: «Vi er jo enige om at studentene kommer først, det som liksom er verdiene våre, det er vi enige om.»

Vi har en veldig tydelig mission på hvorfor vi er her. At vi ikke er her for å internfakturere hverandre, som noen offentlige instanser kan virke som noen ganger, da. Det tror jeg vi er veldig opptatt av. Men ellers vil jeg si det er veldig mye positive folk, vi har en veldig hyggelig tone, vi er veldig opptatt av at det skal være et bra sted å komme.

Stort sett tror jeg alle er enige om at vi skal støtte opp eller serve studentene og de ansatte, sørge for det, det tror jeg er ganske godt forankret sånn bredt, at vi ikke er her for oss selv. Men vinklingen eller vektingen av hvilke bidrag som er viktigst eller hva som må prioriteres eller vedlikeholdes er nok varierende ut fra arbeidsoppgaver eller personlig innstilling eller erfaringen eller engasjement.

Akkurat nå så driver vi jo med datasystemet, så akkurat nå er det litt tungt å lære seg de nye måtene å jobbe på. Men jeg tror det skal gå greit, og vi har jo den fordelene at vi er bibliotekarer og har gått på den samme utdanningen. Bibliotekarer er ofte enige om ting.

Vi er jo alle i samme båt, vi vil jo framover mot samme mål. Og alle sammen har brukeren som viktigste mål. Alt vi gjør, gjør vi jo for lånerne våre og studentene som trenger oss.

Bibliotekarene fremstår som stolte av jobben de gjør, og gir uttrykk for at de står samlet som kollegaer.

Vi er stolte også når vi møter andre kolleger alle sammen. Sånn synes jeg at det er. Så vi har et veldig godt fellesskap (...) Kulturen er veldig mye i faget og i det vi gjør, og at vi er glade for at vi er mange sammen som kan hjelpe hverandre.

Bibliotekarenes felles ståsted ble trukket fram som en fordel både i arbeidet med fusjonsprosessen og med innføringen av nytt arbeidsverktøy. De vil heller ikke si at fusjonsprosessen har endret organisasjonskulturen i vesentlig grad: «Egentlig så tror jeg ikke det i så stor grad. Vi er nå fortsatt oss, egentlig.»

På bakgrunn av at så mange av informantene snakker så tydelig om at man er enige om hvilken «mission» bibliotekene har i høgskolene, kan det tyde på at bibliotekene har en sterk, felles organisasjonskultur. Den har blitt bygget over lang tid av kolleger som har samme type utdanning, og som har den samme, grunnleggende forståelsen for hva som er målet med den virksomheten de driver. Når denne typen kulturer blir utfordret av fusjonsprosesser som ikke truer verken arbeidsplassene eller arbeidsoppgavene til de ansatte, og de nye kollegene man får er sosialisert inn i yrket gjennom samme utdanningsbakgrunn, kan man se for seg at organisasjonskulturen overlever fusjonene og kanskje til og med blir styrket av den. Dette vil jeg fortsette å argumentere for på flere steder gjennom denne oppgaven. Når den samme organisasjonskulturen, som kanskje ikke har blitt særlig svekket gjennom fusjonsprosessen, så blir utsatt for en ny organisasjonsendring i form av innføringen av ny teknologi, blir det mer interessant å se hvordan kulturen påvirkes. Hvordan de ansatte så på dette har jeg beskrevet i kapittelet om innføringen av det nye dataverktøyet, og den samlede diskusjonen om de stadige organisasjonsendringenes påvirkning på organisasjonskulturen vil jeg komme tilbake til i den siste, samlede diskusjonen i kapittel 7.



De ansatte ved både bibliotek A og B beskriver kollegaene sine som svært dyktige fagfolk med spisskompetanse, som stiller krav til hverandre, utfordrer hverandre og samtidig skaper en hyggelig atmosfære som innbyr til å ta kontakt med hverandre, lære av hverandre og be om hjelp når det oppstår behov for det. De snakker om arbeidsplasser som er demokratisk oppbygd, og at det er lagt til rette for stor grad av utforming av egen arbeidshverdag der den faglige autonomien står sterkt: «Jeg tror likevel vi er veldig autonome i vår bransje, så man lar seg liksom ikke presse til å gjøre hva som helst.»

Det har slått meg at folk er så innmari flinke her, alle har spisskompetanse på et eller annet, og man får lov til å ha spisskompetanse på noe og så ta det ut og gå i den retningen du vil litt, da. At hvis du er veldig god på elektroniske ressurser da, så får du også lov til å jobbe med det og du får veldig frie tøyler, sånn at som jeg sa, det er en veldig flat struktur her, lederen er en administrator som tar seg av regnskap og den slags, mens det i praksis er de på gulvet som styrer faget i ulike retninger.

Jeg føler at det er åpenhet og aksept for at man gjør det. Jeg ser jo litt sammenblanding med kultur, for det handler jo om ledelse som ikke detaljstyrer og om ikke forlanger at man skal gå tjenestevei på allting, og jeg ser jo ofte så kan vi som er interessert i et tema begynne å snakke om sammen, og så ser at nei, nå må vi ta det via leder, så jeg synes jo at vi selv er ganske flinke til å fange opp når det må opp et hakk.

Dette kan gjelde flere grupper av ansatte innen høyere utdanning som selv har en høyere utdanning bak seg, som utfører selvstendige arbeidsoppgaver og som har stor påvirkning på egen arbeidshverdag.

Bibliotekarene gir også uttrykk for at rolleavklaringer ikke har vært noe problem i fusjonsprosessen. Nesten ingen har fått store endringer i arbeidsoppgavene sine, de har bare fått et større kollegium og et større nettverk å dele erfaringer og utfordringer med. I forbindelse med innføringen av Alma, derimot, ser de konturene av en ny rollefordeling. Systemet er bygget opp på en annen måte enn det gamle, noe som kan innebære en større arbeidsfordeling enn tidligere.

Hvordan dette vil kunne påvirke kulturen er det for tidlig å si noe konkret om, men allerede nå fører det til en usikkerhet som påvirker bibliotekarene. De har

blant annet blitt bedt om å legge fram en prioritert liste over hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å jobbe med i framtiden, noe de lurer på om kan føre til kniving om de mest attraktive oppgavene:

Men så er det litt sånn, det skal være en organisasjon, samtidig så er det litt sånn rivalisering. Noen skal hevde seg eller ikke miste kule fagområder eller kule oppgaver, man skal likevel kjempe litt for sin avdeling...

En avklart rollefordeling så tidlig som mulig i endringsprosessen er en fordel. Det samme gjelder oversikten over andres roller og oppgaver i organisasjonen (Saksvik, Nytrø, & Danielsen Tvedt, 2008, s. 298). Det ser ut til å ha vært tilfellet i fusjonsprosessene, der informasjon ble gitt i god tid fra avdelingsledelsene og kommunikasjonen var opplevd som god, mens rollefordelingen virker å være mer uklar et års tid etter innføringen av Alma.

I materialet mitt finner jeg en svært liten grad av motstand mot fusjonsprosessen, men en del motstand mot innføringen av Alma. En form for «skjult» motstand kan anes i noen av intervjuene. Svært få trekker fram egen motstand mot fusjonene eller innføringen av datasystemet, men av og til har de opplevd at disse endringene ikke har ført til noe:

Altså det har mye med personlighet å gjøre, altså mer enn den offisielle organisasjonskulturen som har tiltenkt at sånn gjør vi det her, men så har du noen sterke personligheter som ikke forholder seg til det, eller som gjør som de vil, eller går litt imot, og heller ikke blir stoppet i det (...) De fortsetter å kjøre sin stil, uansett om det er Bibsys eller Alma eller fusjonert eller ikke. Arbeidsgrupper på tvers eller ikke.

## **6.2 Fellekap versus «oss» og «dem»**

De ansatte svarte ofte umiddelbart bekræftende på spørsmål om de så på den fusjonerte bibliotekorganisasjonen som en samlet enhet etter fusjonen, men når de senere fortalte om hvordan arbeidshverdagen har blitt, kom det fram beskrivelser som viser at de i flere tilfeller skiller «oss» og «dem».

Vi er forskjellige bibliotek. Vi er veldig forskjellige. Men vi prøver å ha et helhetlig tjenestetilbud, da, sånn at du kan gå inn på et bibliotek her og der og føle at du er på samme... at det er litt den samme organisasjonen i alle fall... så kan ikke si at vi er en enhet sånn, vi møtes også for sjelden til det.

I begge de fusjonerte organisasjonene peker de ansatte på at en av de fusjonerte bibliotekavdelingene er dominerende overfor de andre avdelingene de har fusjonert med, og her er det både størrelsen på avdelingene og de sterke personlighetene de ansatte ved de gjeldende avdelingene det pekes på.

Vi er såpass mange ansatte og vi snakker sammen og blir enige, og vi fronter kanskje felles sak overfor de andre enhetene, ikke sant. (...) Men det er klart, de har jobbet seg sammen litt som en enhet de også, sånn at de kanskje danner en liten front tilbake innimellom, da, når vi har sånn fellesmøte alle sammen, så tror jeg nok de får sagt ifra selv om de føler at de blir litt sånn... at vi prøver å overkjøre dem, da.

Her er det nærliggende å trekke inn begrepet «acculturation» som jeg var inne på i teorikapittelet. Cartwright & Coopers (1992, s. 79) viste til at det vanligste utfallet ved fusjonsprosesser er at kulturen til den ene organisasjonen assimileres inn i den andre kulturen. Dette ser ut til å være tilfellet i begge fusjonsprosessene denne oppgaven handler om, med en viktig presisering: kulturene ser ut til å være svært like i utgangspunktet, med tanke på både normer, verdier og grunnleggende antakelser. Så er det slik at både de ansatte ved de dominerende avdelingene og de ansatte ved de mindre dominerende avdelingene mente at den dominerende avdelingen la føringer for hvordan arbeidet etter fusjonene skulle fungere i praksis, uten at dette ble trukket fram som et problem hos noen av de involverte partene.

Sånn er det vel ved de fleste fusjoner mellom en tung og en liten... og det har ikke med kompetansen som ... det har med kjøttvekta, faktisk (...) så det har også litt med kjøttvekta, hvilken argumentasjon som blir vektlagt. Men ellers synes jeg at en har mest profitert på å fusjonere, å bli større, det synes jeg virkelig.

Nå kan man argumentere at alle bibliotekene likner hverandre så mye at det ikke får de helt store konsekvensene for de små at de store leder an, men dette stemmer også godt med Cartwright og Coopers (1992, s.79) syn på slik prosesser der det foregår en assimilering av kulturen. De slår fast at der majoriteten av de ansatte synes å være villige til å bli mer lik den dominerende parten, så vil det kunne føre til en potensielt smidigere fusjon enn om det motsatte hadde vært tilfellet.

## 6.3 Kulturendringer

Denne undersøkelsen avdekket at fusjonsprosessene ikke førte med seg særlige endringer, og at Alma for det meste førte til strukturelle endringer. Hvilke faktorer kan vi se har påvirket organisasjonskulturen etter disse endringene?

Materialet mitt viser at høgskolebibliotekene er preget av en sterk kultur med stor grad av kollektiv konsensus (Jacobsen, 2013, s. 142). Jeg finner én kultur, også etter fusjonsprosessene, og ikke mange tegn som tyder på det eksisterer små subkulturer i bibliotekene. Enigheten om målet for bibliotekenes virksomhet er så gjennomgående, at jeg leser av materialet at de fleste ansatte fortolker denne delen av kulturen på samme måte. Den psykologiske gjennomtrengningen er med andre ord sterk, og dette virker igjen inn på hvor sterk kulturen er (Bang, 2015, s. 111).

Faktorer som informantene i denne undersøkelsen trekker fram som viktige i påvirkning av organisasjonskulturen, er blant annet tretthet over stadig nye forandringer, manglende forutsigbarhet og det faktum at det er vanskelig å konsentrere seg om faglige og løpende arbeidsoppgaver når man utsettes for stadig nye endringer. Videre nevnes nye kolleger som en stor og viktig faktor som nødvendigvis må påvirke kulturen. Denne faktoren trekkes oftest fram i forbindelse med nysgjerrighet på hvem de «nye» er, og det gis stort sett uttrykk for en positiv forventning til hva disse kan bringe med seg inn i organisasjonen. Samtidig er det her det kommer tydeligst til uttrykk at det tar tid å endre en organisasjonskultur, ikke minst når kollegaene befinner seg på ulike campus:

Det er jo forskjell fra folk du ser hver dag, på en måte, og folk du møter bare en gang i måneden eller sjeldnere enn det og, da. Da har man jo en

annen dialog, og det er lettere å bare stikke innom kontoret her og spørre noen, man gjør jo alltid det først om man lurer på noe.

En faktor som stress, blant annet at det er mye nytt å forholde seg til, blir knapt nevnt i mitt materiale. Nye arbeidsoppgaver trekkes oftere fram, spesielt i forhold til innføringen av Alma. Materialet knyttet til dette ble belyst i forrige kapittel. Disse endringene vil også på sikt kunne påvirke kulturen, og de ansatte uttrykker en usikkerhet knyttet til hvilke endringer som venter dem nå.

Organisasjonskulturer er svært stabile, og kanskje det som minst lar seg utforme og endre rasjonelt i en organisasjon (Strand, 2007, s. 210-211). Men de er ikke statiske, og kan endres ved for eksempel organisasjonsendringer som fusjoner eller innføring av ny teknologi.

I dette kapitlet har jeg analysert resultatene fra mitt materiale som omhandler det tredje forskningsspørsmålet, hvordan de ansatte opplever kulturen i de sammenslåtte bibliotekorganisasjonene på bakgrunn av de gjennomførte organisasjonsendringene, og drøftet disse opp mot relevant teori. Hovedfunnet er her at bibliotekarene ser ut til å ha en bred enighet om hva målet for arbeidet i bibliotekene er. De har en «mission» som ser ut til å hjelpe dem å holde fokus på hvem de er som gruppe, noe som kan sies å bidra til en sterk organisasjonskultur.

## 7. Felles analyse og drøfting

Hovedmålet med denne oppgaven har vært å belyse hvordan stadige organisasjonsendringer påvirker organisasjonskulturen i høgskolebibliotekene. Bibliotekarene har gjennom lang tid formet en kultur som nye ansatte sosialiseres inn i. Gjennom denne oppgaven har det vært interessant å se på hvordan denne kulturen påvirkes gjennom en fusjon og gjennom innføringen av et nytt datasystem.

I dette siste kapitlet vil jeg gjennom en felles drøfting av alle kategoriene forsøke å vise hvordan det kan gi svar på problemstillingen:

**Hvordan opplever de ansatte i høgskolebibliotekene arbeidshverdagen etter to organisasjonsendringer - i form av en fusjonsprosess og innføringen av nytt datasystem – og hvilke forhold kan sies å ha hatt en påvirkning på organisasjonskulturen gjennom disse endringene?**

Den første analysen av empirien har forsøkt å drøfte teori opp mot resultatene av undersøkelsen, og gi svar på forskningsspørsmålene hver for seg:

- Hvordan foregikk fusjonsprosessene i bibliotekene fra sammenslåingen ble bestemt til den var gjennomført?
- Hvordan opplevde de ansatte i bibliotekene innføringen av det nye datasystemet?
- Hvordan opplever de ansatte kulturen i det sammenslåtte biblioteket på bakgrunn av de to gjennomførte organisasjonsendringene?

I denne felles analysen vil jeg trekke inn ulike teoretiske modeller for å belyse fusjonsprosessen, organisasjonskulturen og innføringen av ny teknologi fra ulike perspektiver.

I kapittelet om teoretiske utgangspunkter for denne oppgaven presenterte jeg tesen som jeg har arbeidet ut fra. Den tar utgangspunkt i at fusjonsprosessen har fungert greit i bibliotekene, blant annet fordi bibliotekene er ganske like enheter, bygget opp rundt de samme oppgavene og med samme mål. Jeg vil i det følgende forsøke å argumentere for dette.

## **7.1 Forutsetninger for aksept for endringer**

Det er skrevet mye innfor fusjonslitteraturen om motstand mot endringer i organisasjoner. Det er hevdet at det ligger i menneskets natur å motsette seg endringer, blant annet på grunn av frykt, usikkerhet og bekvemmelighetshensyn. Det er fokusert mindre på at organisasjonsendringer kan møtes med aksept, men det finnes teori knyttet til dette perspektivet også. I min empiri fant jeg lite motstand mot fusjonen, og der den fantes gjorde den seg mest utslag i tretthet – et ønske om å få slippe flere endringer på en stund for å kunne konsentrere seg om de daglige oppgavene. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Ry Nielsens teori om forutsetninger for vellykkede organisasjonsendringer, og vil forsøke å vise hvordan flere av disse forutsetningene er tilstede i de to fusjonsprosessene mine respondenter forteller om (Ry Nielsen, 1993, s. 232).

Ry Nielsen nevner ni forutsetninger for aksepterte endringer. Jeg tar utgangspunkt i dem og viser samtidig hvordan de passer inn i gjennomføringen av fusjonsprosessene slik bibliotekarene i undersøkelsen min legger det fram:

### **7.1.1 Reaksjoner på opplagte endringer**

Ry Nielsen hevder at det i noen sammenhenger framstår mer legitimt å legge fram endringer enn i andre. Det er ingen av mine respondenter som trekker fram at det er urimelig å la organisasjonen gå gjennom en fusjon. En grunn til dette kan være at de ansatte ser endringene som foregår innenfor høyere utdanning, og at flere høgskoler går gjennom fusjonsprosesser samtidig som dem. Dette kan medvirke til at man lettere aksepterer situasjonen, «slik er det», og innretter seg uten å protestere på grunnlaget for fusjonsprosessen. Samtidig gjør dette det vanskeligere

for den enkelte ansatte å reagere negativt, fordi det vil kreve mer krefter å stå imot de mange med den gjeldende, aksepterende innstillingen.

Innføringen av Alma ser ut til å ha møtt større motstand, og grunnen til dette ser ut til å finnes først og fremst i at systemet ikke fungerer optimalt og ikke virker som den støtten den burde vært for bibliotekarene i førstelinjetjenesten. Man kan tenke seg at reaksjonene på denne organisasjonsendringen kunne ha vært annerledes om systemet hadde svart til forventningene.

### **7.1.2 Rasjonelt**

Dette punktet underbygger det forrige resonnementet. Departementet og ledelsen ved høgskolene har lagt fram rasjonelle begrunnelser for hvorfor man fusjonerer, og negative reaksjoner på rasjonelle beslutninger kan i mange tilfeller være følelsesmessige – og i en markedsøkonomi teller penger mer enn følelser (Ry Nielsen, 1993, s. 234). De negative bemerkningene som kom fram i mitt materiale er også knyttet til følelser, som tretthet og usikkerhet, og opplevelsen av disse følelsene fører ikke til endringer av fusjonsprosessen.

Det oppleves som rasjonelt å innføre et nytt datasystem, så utgangspunktet for denne endringen var at alt kunne ligge til rette for å få aksept for et mer moderne datasystem. Samtidig er det en rasjonell reaksjon å bli skuffet over at det nye systemet ikke svarer til forventningene man har til funksjonalitet i et datasystem i 2016.

### **7.1.3 Reduksjon av motsetninger**

I en fusjonsprosess bør man være oppmerksom på de iboende motsetningene i de organisasjonene som skal slås sammen for å sørge for en best mulig overgang og legge grunnlaget for et godt samarbeid. Det er her jeg argumenterer for at høgskolebibliotekene representerer en del av organisasjonen som allerede før en fusjon har en liten grad av motsetninger. Dette kan forklares med oppbygningen



av bibliotekavdelingene, sammensetningen av og bakgrunnen til de ansatte og strukturen på oppgavene de utfører.

Alle bibliotekavdelingene i min undersøkelse er bygget opp av flere ansatte, selv om det varierer hvor mange de er på hver avdeling. Samtidig er ingen av avdelingene så store at de for eksempel har egne katalogavdelinger, noe som betyr at alle ansatte utfører flere ulike arbeidsoppgaver. Dette medfører lave motsetninger i arbeidet både internt i hver enkelt avdeling, men også i forhold til de nye avdelingene de slås sammen med. Alle bibliotekarene har skrankevakter og jobber med det nye datasystemet, og flere har like oppgaver som å undervise studenter eller har ansvar for referansehåndteringsverktøy eller forskningsrapportering. I tillegg kommer at alle bibliotekarene har lik utdanningsbakgrunn, og dermed til en viss grad er sosialisert inn i yrket allerede fra den praktiske utdanningsbakgrunnen.

Noen av bibliotekarene i undersøkelsen trekker fram en motsetning som går ut på at en del av bibliotekarene setter målet om å hjelpe studenter og ansatte høyest, mens et fåtall mener at hensynet til rutiner og prinsipper må gå foran. På den ene siden kan man argumentere for at dette kan sees på som to sider av samme sak, og at de som setter rutinene høyest gjør dette nettopp fordi de mener at dette vil tjene studenter og ansatte – kanskje uten at de er klar over det. På den annen side kan man velge å virkelig se det som en motsetning, og da er det interessant å se på begrunnelsen for den. En begrunnelse kan man finne i utviklingen av bibliotekarene arbeidshverdag. Tradisjonelt har den bestått av rutinearbeid og administrering av kataloger og gjenfinning. Med bakgrunn i ny teknologi og endringer i undervisningsmetoder i høyere utdanning har bibliotekarene gått over til å bruke mer av arbeidsdagen på å hjelpe studentene med å bli informasjonskompetente og gi de ansatte forskerstøtte for eksempel knyttet til publisering. I dette skjæringspunktet vil bibliotekarene velge hvilke deler av arbeidet de anser for viktigst, og her vil det kunne oppstå motsetninger.

Innføringen av Alma ser ikke ut til å ha ført til noen umiddelbare motsetninger mellom bibliotekarene i organisasjonene, men endringene som ser ut til å komme i kjølvannet av den skaper en viss usikkerhet. Disse endringene ser ut til å komme i form av mer spesialisering og en annen inndeling av oppgaver enn nå, noe som

allerede nå gir seg utslag i kniving om «de beste» arbeidsoppgavene. Dette kan dempes ved å ta tak i de motsetningene som vil kunne oppstå, og sørge for god informasjonsflyt og tydelige linjer – slik de ansatte gir uttrykk for at det ble gjort under arbeidet med fusjonsprosessene.

#### **7.1.4 Rettferdig – moralsk riktig**

Dette punktet henger sammen med både punktet om fusjonen oppleves som rasjonelt begrunnet og punktet om rimelighet. I mitt materiale er det ingen som har nevnt noe som kan knyttes spesielt til rettferdighet eller moral.

Tilsvarende ser ikke dette ut til å ha hatt noen betydning i forbindelse med innføringen av det nye systemet.

#### **7.1.5 Rimelig**

Om en fusjon kan anses som rimelig, henger sammen med om deltakerne har en opplevelse av at de har blitt trukket med inn i planleggingen av prosessen og har blitt sett og hørt. Dette finner jeg flere steder i mitt materiale. De ansatte kan huske informasjonsmøter der de hadde mulighet til å stille spørsmål og gi sine tilbakemeldinger, og flere av de ansatte trekker her fram egne ledere som gode aktører i denne fasen. Bibliotekarene fikk informasjon om prosessen, og det ble sagt at det virket som om den informasjonen som bibliotekleder fikk, den kom videre til ansatte på avdelingene. Det ble slått tidlig fast at ingen stillinger stod i fare ved bibliotekene, og dette var medvirkende til å dempe usikkerhet allerede fra begynnelsen av.

Det er heller ingen av bibliotekarene som stiller spørsmålstegn ved rimeligheten av å innføre et nytt datasystem. Det som kommer fram av kritikk i denne forbindelsen er knyttet mot systemet og funksjonaliteten, ikke selve innføringen av det.

### **7.1.6 Rask gjennomføring**

Fusjonsprosessene var gjennomført når jeg foretok mine intervjuer, og når de ansatte så tilbake hadde de en opplevelse av at prosessen hadde gått raskt. Flere hadde vært gjennom tidligere fusjoner som de mente hadde tatt mye lenger tid å gjennomføre, og de uttrykte en tilfredshet over at prosessen hadde foregått raskere denne gangen. Planleggingsfasen ble oppfattet som til dels bortkastet tid, de henviste til at ansatte fra begge fusjonspartene hadde mye av den samme bakgrunnen og arbeidsoppgavene, og at de derfor ønsket å bare «sette i gang» og løse ting underveis og ikke bruke for mye tid på møter for å «snakke om det» på forhånd.

I forhold til innføringen av Alma kan man stille dette med rask gjennomføring på hodet og hevde at systemendringen faktisk kom for raskt. Flere av de ansatte stiller spørsmålet om ikke systemet ble innført for tidlig, før det framstod som ferdig og uten at det hadde all den funksjonaliteten som de hadde forventet. En saktere gjennomføringsfase hadde ikke løst disse problemene, men man kan stille spørsmålet om ikke endringen hadde fungert bedre dersom den hadde blitt innført på et senere tidspunkt der systemet hadde framstått som et mer ferdig produkt.

### **7.1.7 Rendyrket/gjennomskuelig**

Ry Nielsen (1993, s. 237) viser her til at noen organisasjonsendringer har sin styrke i at de er lette å forstå, at de har umiddelbare atferdsmessige konsekvenser og at dersom de blir motstand mot dem, vet man hva man er uenige om.

Fusjonsprosessene i bibliotekene er et eksempel på slike organisasjonsendringer. Man visste at man skulle slås sammen, men at ingen ville miste jobben og at alle ville fortsette å jobbe på det avdelingsbiblioteket man allerede tilhørte. Så gjenstod å bli enige om en eventuelt ny, overordnet ansvarsfordeling og om hva og hvordan man skulle samarbeide – og der kunne man være umiddelbart enige eller uenige, og jobbe ut fra det utgangspunktet.

Innføringen av et nytt datasystem er i selv en så velkjent og «gjennomskuelig» endring at det er grunn til å tro at alle involverte er klar over hva endringen ville

bety for dem. Problemene oppstod først når produktet ikke svarte til forventningene.

### **7.1.8 Resonans**

Ry Nielsen beskriver denne forutsetningen ved hjelp av en sammenlikning med et orkester som blir tilsatt en ny lyd eller utvidet, men der repertoaret er det samme – eller forklart på en annen måte; organisasjonsendringer som innebærer et brudd på den eksisterende kulturen møter ikke samme resonans (Ry Nielsen, 1993, s. 237).

Her er vi ved et viktig poeng knyttet til fusjonsprosessene i høgskolebibliotekene. Prosessene fører til endringer, kanskje også kulturendringer – men fører de til brudd på den eksisterende kulturen? I min empiri finner vi ingenting som tyder på at det har forekommet et brudd med den kulturen som fantes i bibliotekene før fusjonsprosessen. Man har fått flere kolleger, men de har samme bakgrunn som en selv, og jobber stort sett med liknende oppgaver. Dette er et argument som støtter oppunder min tese om at fusjonsprosesser kan fungere greit i bibliotekene.

Bibliotekarene hadde forberedt seg på å ta bruk Alma, på samme måte som de hadde lært seg andre typer dataprogram og verktøy tidligere. Å sette seg inn i ny teknologi er noe denne yrkesgruppen er vant til. På den måte innebar ikke innføringen av et nytt system noe brudd på den eksisterende kulturen. Men når de så opplevde at systemet ikke ga dem den grunnleggende støtten de var avhengige av i jobben med å veilede brukerne, kan man si at det oppstod en «ulyd» i orkesteret. Det er denne «ulyden» motstanden retter seg mot, også fordi de ansatte er redde for hva den kan få å si for organisasjonskulturen.

### **7.1.9 Respekt/hensyn**

Her trekker Ry Nielsen inn mellomlederne, men disse er ikke en del av mitt materiale. Endringer skal uansett gjennomføres med respekt for individet – uavhengig av plass i organisasjonen (Ry Nielsen, 1993, s. 239). Bibliotekarene i min undersøkelse bruker ikke begrepet respekt, men ut fra det de sier kan vi trekke at de føler seg hørt og at de har hatt mulighet til å komme med innspill og

til dels påvirke fusjonsprosessen, og i dette ligger det at de føler seg respektert som ansatte som blir påvirket av prosessen.

Her ligger det også en grunn til at innføringen av Alma ikke fungerte like godt som fusjonsprosessene. Uten at de sier det rett ut i materialet mitt, kan man ane at bibliotekarene opplever at deres yrkeskompetanse ikke blir tatt nok hensyn til eller respektert nok når de må jobbe med et datasystem som i følge dem ikke fungerer godt nok. Et helt år etter at det ble tatt i bruk rapporterer de fortsatt om sentrale punkter som ikke fungerer, og hvilke frustrasjoner det fører til.

### **7.1.10 Oppsummering av forutsetninger for aksept**

Oppsummert kan vi si at det foreligger en rekke forutsetninger som bygger oppunder at fusjonene som er gjennomført i bibliotekene har kunnet gjennomføres uten stor motstand. Jeg har ikke snakket med ledelsen ved organisasjonene, og kan derfor ikke si noe om dette har vært en bevisst framgangsmåte eller ikke. Ry Nielsen avslutter også med å slå fast at «opprør er en udansk tradisjon» - noe som vel også kan gjelde norske bibliotekarer i høyere utdanning (Ry Nielsen, 1993, s. 239).

Dette kan trekkes videre til å gjelde situasjonen rundt Alma. Bibliotekarene lufter sin frustrasjon over det som ikke fungerer og som skaper vanskeligheter for dem i hverdagen, men ingen av dem snakker om hva man har forsøkt eller forsøker å gjøre med det. Ut fra mitt materiale ser det ut til at man til tross for frustrasjonen har akseptert at endringen ble som den ble, og at man på den måte kan si at det har vært en vellykket endring: systemet er tatt i bruk, og man forholder seg til det på godt og vondt, uten at man aner noe opprør i den forbindelsen heller.

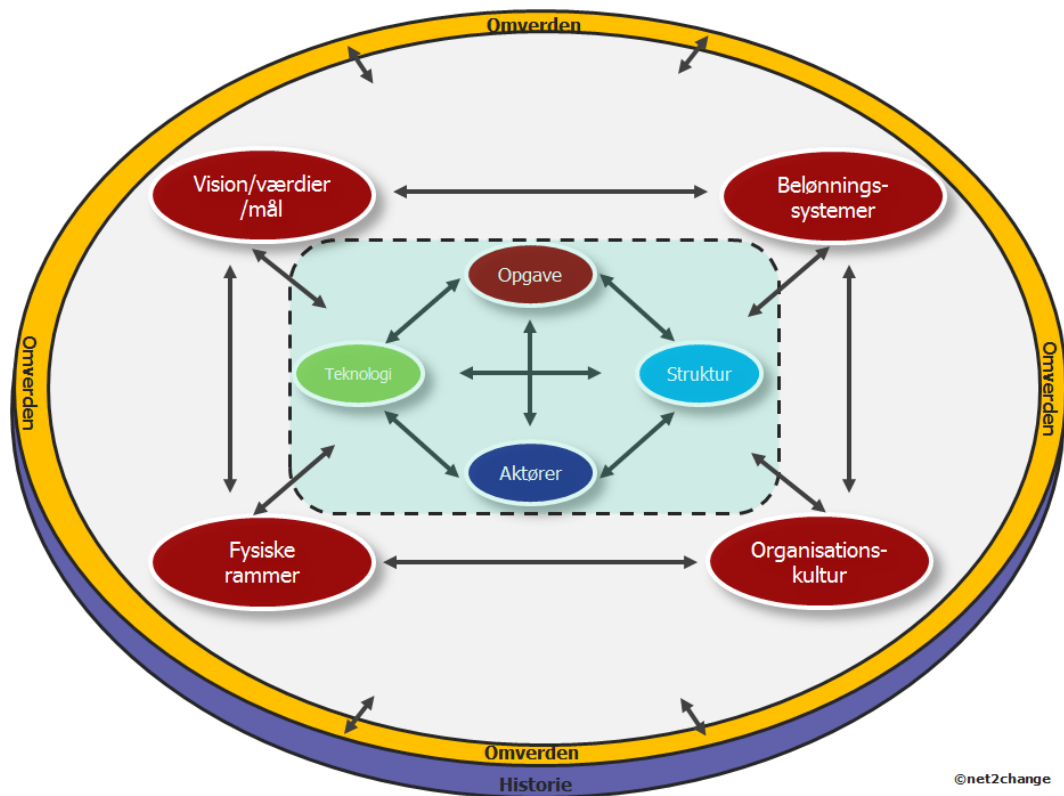
## **7.2 Leavitt-Ry-modellen**

Fusjonsprosesser påvirker kulturen i organisasjonene som er involvert. Men ett av hovedfunnene mine er at innføringen av ny teknologi kan ha påvirket kulturen mer. For å kunne gjøre en samlet analyse og vise en større forståelse for funnene i

denne oppgaven, har jeg lett etter en fellesnevner som kan belyse både analysen av funnene knyttet til fusjonsprosessen og funnene som er knyttet til organisasjonskulturen i mitt materiale. Svaret fant jeg i Leavitt-Ry-modellen (Nielsen og Ry, 2002, s. 21.) Jeg vil i det følgende forsøke å vise hvordan kan de samlede funnene fra denne undersøkelsen kan forstås i lys at denne modellen.

Denne modellen har sitt utgangspunkt i Leavitts diamant-modell fra 1962 (Leavitt, gjengitt i Nielsen og Ry, 2002, s. 6). Den opprinnelige modellen bestod av fire variabler: oppgaver, struktur, aktører og teknologi. Som tidligere beskrevet i teorikapittelet, utvidet Nielsen og Ry den utvidede Leavitt-modellen med enda flere variabler, som belønningssystemer, organisasjonskultur, fysiske rammer, visjon/verdier/mål og historie (Nielsen og Ry, 2002, s. 21).

I Leavitt-Ry-modellen finner vi igjen organisasjonskultur og teknologi som to av kategoriene fra min analyse av empirien i min undersøkelse. Alle de andre variablene er også tilstede i bibliotekorganisasjonene jeg har undersøkt, men ikke alle er i fokus i denne sammenhengen. Det som er viktig å ta med seg inn i den samlede analysen av datamaterialet når jeg vil se den i lys av denne modellen, er at når en av variablene endres – for eksempel når ny teknologi innføres i form av et nytt datasystem, så endres de andre variablene, for eksempel organisasjonskulturen. På samme måte, når organisasjonen går gjennom en fusjonsprosess, som både kan ses på som en påvirkning fra omverdenen og endring i de fysiske rammene, så har det innvirkning på de andre variablene.



Modell 7.2: Leavitt-Ry-modellen. Hentet fra

<https://net2change.dk/leavitt-ry-modellen/#.WNKDzTs19PY>

Nielsen og Ry (2002, s. 33) slår fast at det kreves kjennskap til andre teorier for kunne utnytte de mulighetene som ligger i referanserammene til de ulike Leavitt-modellene. De viser blant annet til Scheins kulturbegrep, som jeg allerede har presentert i kapittelet om teoretiske utgangspunkter innledningsvis i denne oppgaven (Nielsen & Ry, 2002, s. 22).

Nielsen og Ry slår fast at det kan være vanskelig å skille de ulike elementene i modellen fra hverandre, og at avhengig av hvilket perspektiv man velger kan ulike fenomener tolkes inn i de forskjellige variablene (Nilsen & Ry, 2002, s. 33). I min videre drøfting vil omverdenen være eierinstitusjonene som initierte fusjonene og Bibsys som valgte hvilket biblioteksystem konsortiet skulle gå over til. Variablen historie er også viktig i denne sammenhengen, fordi bibliotekarene bringer med seg en felles historie som blir viktig inn i arbeidet med å danne en ny

organisasjonskultur i de fusjonerte bibliotekene. Siden bibliotekarene stort sett har vært gjennom samme utdanning, vil de allerede fra studietiden være sosialisert inn i en form for «bibliotekkultur».

Bibliotekarene i mitt materiale snakker lite om visjoner, men kommer inn på både verdier og spesielt mål. Her opplever de en enighet om felles mål for virksomheten de driver – de er ansvarlige for å legge til rette for at studenter og ansatte skal kunne studere og forske. Gjennomføring av fusjonsprosesser og innføring av nytt datasystem ser ikke ut til å rokke ved dette. Veien fram til målet kan det imidlertid være forskjellige syn på, og man kan se for seg at forskjellene kan bli større på bakgrunn av fusjonene fordi de nå er flere ansatte som skal bli enige og det kan også se ut til at innføringen av Alma kan skape utfordringer rundt arbeidsfordeling og hvilke oppgaver som oppfattes som de viktigste i et bibliotek.

Aktørene i modellen kan være både bibliotekarer og ledere – den første analysen og drøftingen av hvert enkelt forskningsspørsmål har tatt for seg begge nivåer. Innføring av ny teknologi, endrede arbeidsoppgaver og struktur har vært diskutert på samme måte. Kjernen i denne felles drøftingen er hvilke følger disse ulike endringene har hatt på organisasjonskulturen.

Man kan på bakgrunn av empirien argumentere for at bibliotekene, som har vært gjennom ulike omorganiseringer og reformer gjennom å være en del av høyskolene, har «blitt vant til» ytre endringer og dermed er bedre rustet til å gjennomgå en fusjon. Når det samtidig ikke innebærer en nedbemanning av arbeidsstokken i bibliotekene kan man se for seg at en reform kan aksepteres innad av bibliotekarene. Samtidig kan man si at innføringen av det første nye biblioteksystemet i høyskolesektoren siden 1970-tallet, som fører med seg en så stor omveltning av de daglige rutinene at de ansatte begynner å snakke om en mulig omorganisering av arbeidsoppgavene som følge av innføringen, til sammenlikning er så stor at det umiddelbart er vanskelig for de ansatte selv å se hvilken av de to organisasjonsendringene som vil få størst følger for organisasjonskulturen.



Mitt materiale kan forstås slik at fusjonsprosessene nesten går ubemerket hen i bibliotekene, fordi de griper i svært liten grad inn i kjernevirksomheten deres. Det daglige arbeidet kan fortsette mye som før, og de nye kollegaene har stor sett liknende bakgrunn. Det ble opprettet arbeidsgrupper på tvers, som førte til at kollegaer ble raskere kjent med hverandre og samarbeidet gikk greit tidlig, samtidig som de nye kollegene befinner seg på ulike campus og ikke blir en direkte del av den daglige utøvelsen av arbeidet, men mer støttespillere eller sparringspartnere som befinner seg fysisk et annet sted. Innføringen av Alma derimot går rett inn i kjernen av bibliotekvirksomheten. I tillegg bød ikke fusjonen på særlige komplikasjoner, mens Alma hadde en trøblete start, virket uferdig og skapte irritasjon over de enkleste arbeidsoppgaver.

Jeg vil her trekke inn de problemene jeg hadde med å få positive svar på min invitasjon til å delta i dette forskningsprosjektet. Vi vet som sagt ikke grunnene til at så få ønsket å la seg intervju, men det er verdt å trekke inn i diskusjonen av resultatene at de svarene jeg har i materialet mitt ikke nødvendigvis viser hele bildet av situasjonsforståelsen. Det er de som lar stemmene sine bli hørt som former «sannheten» slik de ser den, men det er viktig å huske på at de som forblir tause kan ha andre versjoner av virkeligheten.

Et perspektiv som ikke behandles eksplisitt i verken Ry Nielsens punkter eller i Leavitt-Ry-modellen, er endringskompetanse. Jeg har tidligere trukket inn Klemsdal (2006) i forbindelse med fusjonsprosessene. Stadige organisasjonsendringer fører til at ansatte opparbeider seg endringskompetanse, og dermed stiller sterkere i møte med nye.

Tesen som har drevet denne oppgaven er antakelsen om at bibliotekarere, på grunn av sin bakgrunn og selve begrunnelsen for deres plass i organisasjonen, har utviklet en kultur som gjør dem godt rustet til å tåle stadige organisasjonsendringer. Mitt materiale viser at de gjennom flere organisasjonsendringer har holdt fast ved hva målet for virksomheten deres er, og at endringene ikke har utfordret dette.

Hackman og Oldham (sitert i Lines, 2005, s. 9) argumenterte for at ansattes jobbmotivasjon er nært knyttet til blant annet variasjon i arbeidsoppgaver, at man

får brukt flere sider ved egen kompetanse og ha stor innflytelse over utøvelsen av arbeidet. Bibliotekarene kan på bakgrunn av beskrivelsene av egne arbeidsoppgaver sies å ha alt dette, og det endret seg ikke som følge av fusjonsprosessene. Foreløpig har det heller ikke endret seg nevneverdig som en følge av innføringen av Alma, selv om de er usikre på om det vil fortsette å være slik i framtiden.

### **7.3 Oppsummering, svar på problemstillingen og veien videre**

I denne oppgaven har jeg hatt som mål å finne svar på problemstillingen

**Hvordan opplever de ansatte i høgskolebibliotekene arbeidshverdagen etter to organisasjonsendringer - i form av en fusjonsprosess og innføringen av nytt datasystem – og hvilke forhold kan sies å ha hatt en påvirkning på organisasjonskulturen gjennom disse endringene?**

Dette har jeg forsøkt å gjøre gjennom å drøfte svar på forskningsspørsmålene

- Hvordan foregikk fusjonsprosessene i bibliotekene fra sammenslåingen ble bestemt til den var gjennomført?
- Hvordan opplevde de ansatte i bibliotekene innføringen av det nye datasystemet?
- Hvordan opplever de ansatte kulturen i det sammenslåtte biblioteket på bakgrunn av de to gjennomførte organisasjonsendringene?

Empirien er analysert og drøftet på bakgrunn av teorier fra fusjonslitteraturen og litteratur om organisasjonsendringer og -kultur, for å belyse problemstillingene fra ulike perspektiver for å kunne forstå funnene på ulike måter.

Min tese har vært at organisasjonsendringer kan fungere greit i bibliotekene, med tanke på de ansattes felles bakgrunn, liknende struktur på avdelingene og mange felles arbeidsoppgaver. Dette har jeg funnet støtte for i min empiri, og argumentert for gjennom drøftingen av hver enkelt kategori. Jeg viser også gjennom å knytte dette til teori at dette kan ha en teoretisk overføringsverdi til også å gjelde andre grupper av ansatte innen høyere utdanning som har liknende forutsetninger; sammenfallende utdanningsbakgrunn, lik strukturell oppbygning og liknende arbeidsoppgaver. Oppgaven kan derfor sies å bidra til økt kunnskap om organisasjonskultur i stadige endringsprosesser.

Et av de viktigste funnene er at fusjonsprosessene i de høgskolebibliotekene jeg har undersøkt har foregått på en måte som ikke har ført til stor motstand eller konflikter innad i bibliotekene. I den forbindelse trekkes felles mål om å yte hjelp til studenter og ansatte fram som en begrunnelse. Fordi dette målet gjelder flere grupper innenfor høgskolesektoren, mener jeg å ha belegg for å trekke en teoretisk generalisering så langt som til å si når det gjelder dette perspektivet vil tilsvarende begrunnelser for vellykkede fusjonsprosesser kunne brukes også for andre deler av høyere utdanning.

Min undersøkelse har ikke identifisert særlige problemfaktorer i selve fusjonsprosessen, men informantene trekker fram samarbeidet med enkelte faktultet som utfordrende. Vurderinger av løsninger på dette ligger utenfor fokuset på denne oppgaven, og jeg trekker fram som et forslag til mulig videre forskning.

Av suksessfaktorer de ansatte selv trekker fram kan spesielt god kommunikasjon fra biblioteklederne trekkes fram. De ansatte opplevde at de fikk god informasjon underveis i prosessen, og fikk stort sett inntrykk av at lederne ikke satt på informasjon som ikke kom videre. Her kan man også identifisere mulige forskningsprosjekter som kan se nærmere på grunner til at ledelse av fusjonsprosesser fungerer og ikke.

De bibliotekansatte opplevde både den tidligere og den nåværende organisasjonskulturen i bibliotekene som god. Det tar tid å etablere en ny organisasjonskultur, og det blir pekt på at det er vanskelig å etablere en felles kultur med kollegaer som arbeider på andre campus. Her kunne man på et senere tidspunkt velge å gå inn og sammenlikne organisasjonskulturen med situasjonen før fusjonsprosessen med hvordan situasjonen ser ut på et valgt tidspunkt i framtiden. Per i dag svarer de ansatte at de ser på det fusjonerte biblioteket som en enhet, samtidig som de fortsatt omtaler hverandre på forskjellige måter som «oss» og «dem».

Endringsprosessen knyttet til innføringen av Alma var en vanskeligere omstilling for de ansatte i bibliotekene. Her hadde de fordelen av å stå samlet, og taklet endringen sammen. Men de opplevde ikke at systemet svarte til forventningene, og uttrykker til dels sterk frustrasjon over å måtte bruke et system som de mener er uferdig og ikke egnet til formålet. På toppen av dette kommer usikkerhet knyttet til eventuelle framtidige endringer i arbeidsfordeling og struktur som en følge av oppbygningen av Alma, og man stiller spørsmålsteget ved hva dette vil kunne få å si for organisasjonskulturen på sikt. Her ligger et grunnlag for mulig videre forskning på et senere tidspunkt.

Oppsummert har denne oppgaven vist at fusjonsprosessene i høyere utdanning ikke fikk stor påvirkning på høgskolebibliotekarenes arbeidshverdag. Derimot fikk innføringen av det nye datasystemet stor betydning, og dette kan igjen lede til nye organisasjonsendringer. Hovedfunnet kan samlet sies å være at organisasjonskulturen i bibliotekene ikke har latt seg påvirke i stor grad av disse endringene, og hovedgrunnen ser ut til å være at kulturen står sterkt forankret i den «mission» bibliotekarene har med sitt arbeid som veiledere og tilretteleggere for studenter og ansatte.

Jeg mener å ha vist at denne oppgaven kan være et bidrag inn i den samlede forskningen som omhandler stadige organisasjonsendringer og deres påvirkning på organisasjonskultur. Mange har for eksempel studert fenomenet fusjoner fra ulike perspektiver, mens mitt bidrag viser at fusjoner ikke kan behandles av alene

fordi de oppstår i en kontekst og ofte samtidig med eller etterfulgt av andre organisasjonsendringer.

Jeg opplevde å intervju reflekterte bibliotekarer som hadde gjort seg mange tanker om endringsprosesser, fusjoner, innføring av Alma, stadige organisasjonsendringer og organisasjonskultur. Mange av dem brukte de samme uttrykkene om mange av begrepene, og de viste stor enighet om målet for bibliotekvirksomheten. Dette kan tyde på to ting – at de har snakket mye om disse temaene seg i mellom, og at de har en sterk kultur som er gjennomgående for bibliotekarer i høyere utdanning. Kanskje fører dette til at man kan utvikle et reflekterende syn på sin egen arbeidssituasjon? En av mine informanter sa det på denne måten, og jeg lar dette sitatet avslutte oppgaven: «Jeg tror vi har fått et annet blikk, for vi ser oss selv mye mer utenfra når vi hele tiden må sparre med en annen part, på en måte.»

## Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt.
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis: Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buono, A. F., & Bowditch, J.L. (2003): *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*. Washington, D.C.: Beard Books.
- Cameron, K.S., Quinn, R. E., & Silva, N.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: an update and an appraisal. *International Review of Industrial Psychology*, 20, s. 1-38.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1992). *Mergers and acquisitions: the human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Curaj, A., Georghiou, L., Harper, J.C., & Egron-Polak, E. (2015): *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*. Cham: SpringerOpen.

Egeland, L. (2015). Bibliotekene skifter datasystem. *Khrono*, 6.nov 2015.

Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser (AFI-rapport 1/2007)*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.

Fuglseth, A.M. og Grønhaug, K. (2006). Information systems and organisational learning. I: Lines, R., Stensaker, I. G. & Langlely, A. (Red). *New perspectives on organisational change and learning*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gornitzka, Å. (2009): Styringsreformer i høyere utdanning i Europa – politiske ambisjoner mellom omgivelsespress og sektortradisjoner. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 25 (02), s. 129-158.

Høgskolen i Sørøst-Norge (2015, 30.10.) *Om fusjonen*. Hentet fra:  
<http://hit.hbv.no/om-fusjonen/>

Jacobsen, D. I (2012). *Organisasjon og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J.T. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*  
Bergen: Fagbokforlaget.

Kyvik, S., & Stensaker, B. (2013). Factors Affecting the Decision to Merge: the case of strategic mergers in Norwegian higher education. *Tertiary Education and Management*, 1-15. doi: 10.1080/13583883.2013.805424

Klemsdal, L. (2006). *Den intuitive organisasjonen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Latinen og Saarti (2014). Evidence based service change: remodelling the academic libraries for the post-digital era. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*. 3:611 –618, Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Lines, R. (2005). "The structure and function of attitudes towards organizational change." *Human Resource Development Review*, pp. 8-32.

Martin, J. (2012). "That´s how we do things around here": organizational culture (and change) in libraries. *In the library with the lead pipe*, August s. 1-6.

McGuigan, G. S. (2012). *Addressing Change in Academic Libraries: A Review of Classical Organizational Theory and Implications for Academic Libraries*. Library Philosophy and Practice

Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: Jossey-Bass.



- Muhonen, A., Nygren, U., & Saarti, J. (2011): Bringing order out of chaos: benchmarking tools used in merging university libraries in Finland I: *Advances in Librarianship*(vol. 34): *Librarianship in times of crisis* (s.183-205). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ry Nielsen, J. C. (1993). *Anderledes tanker om livet i organisationer*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Ry Nielsen, J. C. & Ry, M. (2002). *Annerledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Skodvin, O. J. (1999). Mergers in higher education – success or failure? *Tertiary Education and Mangement*, 5 (1), s. 65-80.
- NOU 2008:3. (2008). *Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Saksvik, Nytrø, Danielsen Tvedt, (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for norsk psykologforening*.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strauss, A., & J.M. Corbin (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, California: Sage.

Yin, R. K.(2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles:  
SAGE

Universitet- og høgskolerådet (2015). *Bibliotek i universitets- og høgskolesektoren - utvikling, roller og oppgaver 1. november 2015 - Rapport til Kunnskapsdepartementet*. Hentet fra [http://www.uhr.no/documents/UHRBKDstrategi\\_endelig\\_versjon.pdf](http://www.uhr.no/documents/UHRBKDstrategi_endelig_versjon.pdf)

## **Vedlegg 1: Samtykkeskjema**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **Bakgrunn, formål og gjennomføring av studien**

Jeg ønsker å gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte ved flere høgskolebibliotek for å forske på organisasjonskultur i fusjonerte høgskolebibliotek i forbindelse med min masteroppgave som skal leveres våren 2017. Intervjuet vil ta cirka en time. Under intervjuet vil jeg benytte meg av lydopptak og ta notater.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Opptakene oppbevares utilgjengelig for andre enn meg, opplysningene anonymiseres og alle opptak slettes når studien er ferdig, senest innen mai 2017. Det er selvsagt frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Du vil bli bedt om å undertegne denne samtykkeerklæring før intervjuet starter. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning (NSD).

Har du spørsmål i forbindelse med deltagelse i studien kan du ringe meg på tlf 992 96 132, eller kontakte meg på e-post: [torunn.s.boger@hiof.no](mailto:torunn.s.boger@hiof.no). Min veileder er førsteamanuensis Mats Gøran Persson ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi og samfunnsfag, tlf 69 60 81 55.

Med vennlig hilsen

Torunn Skofsrud Boger

**Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

-----

(Signatur og dato)

## **Vedlegg 2: Intervjuguiden**

### **Hvordan foregikk fusjonsprosessen i bibliotekene?**

Kan du beskrive hvordan fusjonen har foregått?

- Hva har vært din rolle i prosessen?
- I hvilken grad opplevde du å være en del av prosessen?
- Hvordan vil du si at arbeidet i den fusjonerte bibliotekorganisasjonen fungerer?
- Er det noe som fungerer bedre enn tidligere?
- Er det noe som fungerer dårligere?

### **Hvordan opplever de ansatte kulturen i det sammenslåtte biblioteket?**

**Hvordan definerer de samarbeidet med kollegaene, ser de på seg selv som én enhet i den nye organisasjonen?**

- Hvordan vil du beskrive kulturen i den fusjonerte bibliotekorganisasjonen?
- Beskriv artefaktene (fysisk, språk, ritualer, historie/anekdoter), beskriv strategier/mål/filosofi (bakgrunnen for at dere gjør det dere gjør), grunnleggende antakelser/tanker/følelser/verdier/handlinger/konflikter, virkelighetsoppfatning, prestasjon/oppgave/utvikling/handling/samarbeidsorientering?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidet med kollegaene?
- Er det forskjell på samarbeidet med nye og gamle kollegaer?
- Opplever du biblioteket som en samlet enhet? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvilke konsekvenser får dette i det daglige arbeidet?
- Er dine arbeidsoppgaver endret som følge av fusjonen?

**Er det forskjell på hvordan de ulike bibliotekavdelingene i fusjonen ser på samarbeidet med de andre enhetene (både administrative og faglige) i organisasjonen? Hvordan spilte dette en rolle i fusjonsprosessen?**

- Hvordan vil du beskrive måten din egen bibliotekavdeling ser på samarbeidet med andre enhetene (både administrative og faglige) i organisasjonen?
- Hvordan vil du beskrive måten din de andre bibliotekavdelingene ser på samarbeidet med andre enhetene (både administrative og faglige) i organisasjonen?
- Er det forskjell på hvordan de ulike bibliotekavdelingene ser på samarbeidet med andre enhetene (både administrative og faglige) i organisasjonen?
- Har fusjonsprosessen endret dette? I så fall, på hvilken måte?
- I hvilken grad vil du si at dette har spilt en rolle i fusjonsprosessen?

Mats Persson  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag Høgskolen i Østfold  
Remmen  
1757 HALDEN

Vår dato: 08.08.2016

Vår ref: 49106 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.06.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>49106</i>	<i>Organisasjonskultur i fusjoner – et bibliotekperspektiv</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Mats Persson</i>
<i>Student</i>	<i>Torunn Skofsrud Boger</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.01.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*