

# MASTEROPPGAVE

## **Innføring av nye organisasjonsmodeller i universitets- og høyskolesektoren**

Sigrid Bøe Elgsaas

Mai 2016

Master i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



## FORORD

Denne avhandlingen er avslutningen på et spennende masterstudium ved Høgskolen i Østfold. Jeg startet studiene i 2009 og opplevde første studieår som interessant, lærerikt og givende. Etter tre års pause fortsatte jeg med studiene i Halden, og jeg var spent på om jeg ville klare det. Det har vært både krevende og utfordrende, men jeg har hele tiden hatt stort utbytte av studiene. Det er med stolthet og glede at jeg nå kan fullføre og avslutte mastergraden denne våren.

Jeg setter stor pris på at jeg fikk mulighet til å gjennomføre undersøkelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Jeg vil takke alle ansatte som har vært så positive og villige til å delta i intervju med meg. Jeg vil særlig takke dere som hjalp meg til å komme i gang med prosjektet, og bidro til at jeg kunne gjennomføre undersøkelsen. Den positive innstillingen jeg møtte hos alle i forbindelse med prosjektet mitt, har vært motiverende og inspirerende i arbeidet med oppgaven.

En stor takk går også til min faglige veileder Jan Moren ved Høgskolen i Østfold, for all støtte og oppmuntring i arbeidet med oppgaven det siste året. Takk også for støtte og oppmuntring underveis i studieløpet – det gjorde det mye lettere for meg å ta opp igjen studiene etter tre års pause.

Jeg vil også takke familie og venner. Dere har vært der hele tiden, når jeg har hatt behov for å diskutere oppgaven, og når jeg rett og slett har hatt behov for å koble av fra studiene. En spesiell takk til pappa som har tatt seg tid til å lese gjennom det jeg har skrevet, og for gode råd og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke kollegaer på jobben som har stilt opp mens jeg denne våren hadde delvis studiepermisjon.

Sigrid Bøe Elgsaas

Oslo, mai 2016

## SAMMENDRAG

Denne avhandlingen handler om endringer i universitets- og høyskolesektoren, og hvordan innføring av nye organisasjonsmodeller påvirker ansattes arbeidshverdag. Offentlige organisasjoner i denne sektoren møter forventninger om endringer fra både interne og eksterne omgivelser, med økt krav til effektivitet og kvalitet på tjenester som organisasjonen har ansvaret for. Dette påvirker også de ansatte i organisasjonen.

Jeg har valgt å studere innføringen av modell for tjenesteforvaltning ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA), og beskrive hvordan de administrative ansatte opplever disse endringene. Modell for tjenesteforvaltning innebærer innføring av en matrisestruktur i HiOAs organisasjon, og den legger vekt på samarbeid på tvers av linjeorganisasjonen. Jeg har derfor gjort rede for relevant forskning og teori om fordeler og ulemper ved å innføre en slik struktur i en offentlig og byråkratisk linjeorganisasjon.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, og intervjuet ni ansatte ved HiOA med en aktiv rolle tilknyttet modell for tjenesteforvaltning. Funn fra min undersøkelse har blitt drøftet sammen med relevant og aktuell teori.

Jeg har kommet fram til tre sentrale funn i min undersøkelse. For de ansatte er det positivt å delta i samarbeidsprosjekter på tvers av organisasjonen. Fordelene for de ansatte med nye oppgaver, læringsutbytte og motivasjon, ser ikke ut til å bli svekket av utfordringene med rolleavklaring og ansvarsfordeling. Det kommer heller ikke fram at det er motstand i organisasjonen mot å innføre modell for tjenesteforvaltning. De ansatte gir ikke uttrykk for at de frykter å miste jobben eller oppgaver, men er positive til at modellen kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen mer forutsigbar og bedre, for både ansatte og studenter. Mitt siste funn er at de endringer som skjer på høyskolen er reelle. De medfører endringer for de ansatte, selv om det varierer, og kan ikke anses som symbolske. I en stor og kompleks organisasjon som HiOA, må det forventes at det tar tid før alle deler av organisasjonen ser resultatet av endringene.

Modellen har enkelte utfordringer som ledelsen bør være oppmerksom på i arbeidet framover med innføring av de ulike tjenestene på HiOA. Det kommer fram i undersøkelsen at Tjenesterådets funksjon og evne til å prioritere tjenester og oppgaver, er en viktig forutsetning for om modellen vil fungere i organisasjonen. Det er også viktig at ledelsen setter av tid og ressurser i tiden framover, slik at tjenestene kan få nok tid til å arbeide med tjenesteutvikling.

# Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING OG BAKGRUNN</b> .....	1
1.1 Tema for min avhandling .....	1
1.2 Høgskolen i Oslo og Akershus .....	2
1.3 Modell for tjenesteforvaltning .....	3
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	6
1.5 Hva sier annen forskning? .....	6
1.6 Oppgavens struktur.....	8
<b>KAPITTEL 2: TEORI</b> .....	9
2.1 Struktur.....	9
Hva er en organisasjon?.....	9
Organisasjonsformer .....	10
Matrisestruktur i organisasjonen .....	11
Fordeler og ulemper med matriseorganisering.....	11
Forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner .....	13
2.2 Samarbeid.....	14
Når bør vi samarbeide?.....	14
Forutsetninger for godt samarbeid.....	15
Utfordringer med samarbeid.....	16
Medvirkning .....	16
2.3 Ledelse .....	18
Hva er ledelse? .....	18
Endringsledelse .....	19
Ledelse i en byråkratisk organisasjon.....	19
Ledelse av nettverk.....	20
Flertydige lederroller .....	21
2.4 Endring .....	22
Planlagt eller kontinuerlig endring .....	22
Hvordan opplever ansatte endringer? .....	23
Endring av offentlige organisasjoner.....	23
Motivasjon eller motstand mot endring.....	24
Utfordringer med endringer.....	25
Oppsummering .....	26
<b>KAPITTEL 3: METODE</b> .....	27
3.1 Kvalitativ metode .....	27

3.3 Valg av undersøkelsesopplegg .....	28
Intervjuguide .....	29
Intervjuets struktur .....	30
Hvordan velge enheter? .....	31
Gjennomføring av undersøkelsen .....	32
Koding og analyse .....	33
3.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode .....	35
3.6 Forskningsetiske problemstillinger .....	36
3.7 Fordeler og ulemper ved å forske på egen sektor .....	37
<b>KAPITTEL 4: ANALYSE</b> .....	39
4.1 Struktur og roller .....	39
HiOA som organisasjon .....	39
Lokalt og sentralt perspektiv .....	41
Målet med tjenesten .....	42
Koordinering og rolleavklaring .....	44
Standardisering og effektivisering .....	46
4.2 Dialog og samhandling .....	47
Smartere organisasjon .....	48
Nettverk er positivt .....	50
Inkludere og dele informasjon .....	51
4.3 Ledelse .....	53
Hvem bestemmer? .....	53
Tjenesterådets rolle .....	54
Tid og ressurser .....	56
Ønske om tydelig ledelse .....	57
4.4 Endring .....	58
Endring tar tid .....	59
Er modellen ny? .....	60
Symbolsk endring .....	61
Endringer i omgivelsene .....	63
Oppsummering .....	64
<b>KAPITTEL 5: DRØFTING</b> .....	65
5.1 Hvordan påvirker modellen atferd og arbeidsoppgaver hos de ansatte? .....	65
Hvem påvirkes av modellen? .....	65
Fordel med matriseorganisering .....	66
Utfordring med matriseorganisering .....	67

Rollekonflikt.....	67
Ledelse i nettverk .....	68
Oppsummering .....	69
5.2 Hvordan påvirker modellen samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter i organisasjonen? ..	69
Struktur og samarbeid .....	70
Forutsetninger for godt samarbeid.....	70
Utfordringer med samarbeid.....	71
Medvirkning .....	72
Dele informasjon .....	73
Oppsummering .....	74
5.3 Hvordan påvirker modellen balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet i utføringen av de ansattes arbeidsoppgaver? .....	74
Standardisering og effektivisering.....	74
Brukerorienterte tjenester .....	75
Byråkrati og matriseorganisering .....	76
Ledelse.....	77
Oppsummering .....	77
5.4 På hvilken måte er modellen og iverksettingen av den påvirket av andre endringer i interne og eksterne omgivelser? .....	77
Interne endringer .....	78
Organisasjonens omgivelser.....	79
Matriseorganisering – gammelt nytt?.....	79
Symbolsk endring.....	80
Oppsummering .....	81
<b>KAPITTEL 6: AVSLUTNING .....</b>	<b>82</b>
6.1 Hvordan blir ideene i Modell for tjenesteforvaltning iverksatt i praksis, og hvordan opplever de administrativt ansatte disse endringene? .....	82
6.2 Tre sentrale funn ved min studie .....	83
1. Deltakelse i samarbeidsprosjekter er positivt .....	83
2. Ingen motstand mot endring.....	84
3. Endringene i organisasjonen er reelle, og ikke symbolske.....	84
6.3 Noen avsluttende refleksjoner .....	84
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>86</b>
Vedlegg: Intervjuguide.....	89
Vedlegg: Informasjonsskriv .....	90

# KAPITTEL 1: INNLEDNING OG BAKGRUNN

## 1.1 Tema for min avhandling

Tema for denne avhandlingen er endringer i universitets- og høyskolesektoren. Jeg har valgt å studere innføringen av en ny organisasjonsmodell på Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA), og har lagt vekt på de administrativt ansattes rolle og opplevelser av endringer på egen arbeidsplass.

Jeg arbeider i administrasjonen ved Universitetet i Oslo (UiO), og som ansatt i offentlig sektor har jeg vært med på flere omorganiseringer. I forbindelse med siste omorganisering på egen arbeidsplass ga en av mine kollegaer uttrykk for at den siste var bare en av mange endringer, og at man nå gikk tilbake til en tidligere organisasjonsmodell. Dette fikk meg til å undre på om endringer i organisasjoner kan oppleves som noe ledelsen arbeider med, mens de ansatte fortsetter med sine oppgaver uten at de opplever store endringer på egen arbeidsplass. Jeg ønsket derfor å studere nærmere de endringer som skjer i universitets- og høyskolesektoren.

Generelt kan man si at organisasjoner som ønsker å gjennomføre endringer har mål om effektivisering og bedre bruk av ressursene. I tillegg vil det gjerne være et mål om bedre kvalitet på oppgaver og tjenester som organisasjonen har ansvar for. Samtidig kan de ansatte oppleve andre resultater av endringsprosessen. Endringene kan føre med seg reduksjon i budsjetter. Samtidig innføres det ofte nye systemer og rutiner som krever tid til opplæring og ekstra innsats. Istedenfor en mer effektiv arbeidsdag og bedre utnyttelse av ressursene, kan den enkelte ansatte oppleve at endringene resulterer i merarbeid eller dobbeltarbeid.

Tema om endringer og ansattes vilkår i offentlig sektor har vært av interesse siden jeg arbeidet med prosjektoppgaven «Endring og samarbeid på tvers» i emnet *Ledelse*. Ledelse er første studieår på masterstudiet i organisasjon og ledelse, og denne avhandlingen er avsluttende del av masterprogrammet. I prosjektoppgaven skrev jeg om en konkret endring på egen arbeidsplass, der jeg la vekt på hvordan denne endringen påvirket de ansatte. Jeg ønsket å se nærmere på hvilke konsekvenser endringen kunne ha for de ansatte, og om interne endringer i organisasjonen påvirket arbeidsforhold, arbeidsmiljø, oppgaver og samarbeid. Denne undersøkelsen i egen organisasjon viste hvordan omorganisering kan påvirke den enkelte ansatte og arbeidsoppgaver (Elgsaas, 2010).

Dette er bakgrunnen for at jeg har valgt endringer i universitets- og høyskolesektoren som tema for min avhandling. Jeg har valgt å bruke Modell for tjenesteforvaltning ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) som case. Jeg gir først en kort presentasjon av HiOA som organisasjon. Deretter redegjør jeg for Modell for tjenesteforvaltning og de ulike tjenestene tilknyttet modellen.

## 1.2 Høgskolen i Oslo og Akershus

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) ble opprettet i 2011 etter at Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus fusjonerte. Denne fusjonen gjorde Høgskolen i Oslo og Akershus til Norges største høyskole, med 4 fakulteter, 21 institutter og 2 sentre. Høyskolen er lokalisert på tre ulike steder i Oslo og Akershus, i Pilestredet, i Sandvika og på Kjeller. Det er for tiden 18000 studenter og 1900 ansatte på HiOA (Om HiOA).

HiOA er en offentlig høyskole innen universitets- og høyskolesektoren der hovedoppgavene er forskning og utdanning. Høyskolens styre er ansvarlig for den faglige virksomheten og at den holder høy kvalitet. Styret er også ansvarlig for at organisasjonen følger de lover, forskrifter og regler som er pålagt jf. Universitets- og høyskoleloven. Som en offentlig høyskole har HiOA derfor et ansvar for å oppfylle de rammer og mål som er satt av overordnet myndighet. Universitets- og høyskoleloven gjelder universitet og høyskoler i Norge som gir et utdanningstilbud akkreditert etter UH-loven. Loven legger en rekke føringer på blant annet studietilbud, forskning og verdiskaping, kvalitetssikring og forvaltning av ressurser (HiOA ansvar og oppgaver; Universitets- og høyskoleloven).

Høyskolen tilbyr utdanninger på bachelor, master og phd-nivå, og legger vekt på at de fleste studiene er profesjonsutdanninger der praksis er en viktig del av utdanningsløpet. For tiden tilbyr HiOA mer enn 50 bachelorstudier, 30 masterstudier, en rekke etter- og videreutdanninger og halvårs- og årsstudier. Forskning og utviklingsarbeid (FoU) er et viktig satsningsområde, og for tiden tilbys seks phd-programmer. Høyskolen har som strategisk mål å få universitetsstatus. HiOA opplever vekst i antall studenter og utvider studietilbudet sitt for møte de behov som etterspørres i samfunnet. Vekst i befolkningen i Oslo og Akershus fører til en vekst i antall søkere til studiene på høyskolen. HiOA møter derfor krav fra omgivelsene om å tilby utdanninger og phd-programmer som kan dekke behovene om kvalifisert arbeidskraft i både offentlig sektor og næringslivet i Oslo og Akershus (Mer om HiOA; HiOA historie).

Strukturmeldingen lansert i 2015 legger vekt på at organisasjoner i universitets- og høyskolesektoren må endre og tilpasse seg for å møte de krav til endringer som skjer globalt og nasjonalt. Strukturreformen har mål om bedre kvalitet i høyere utdanning og forskning. For å sikre arbeidsplasser og velferd ønsker man å styrke sektoren ved at institusjonene blir færre og større, for blant annet å kunne hente inn ekstern finansiering (Strukturmeldingen 2015).

I 2014 gjennomførte NIFU (Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) på oppdrag fra HiOA, en evaluering av høyskolens faglige og administrative organisering, styring og ledelse. De administrative tjenestene og de ulike arbeidsprosessene på høyskolen ble kartlagt og analysert. Det ble konkludert med at det er viktig med en modernisering og profesjonalisering av administrasjonen på høyskolen. NIFUs rapport legger vekt på at universitets- og høyskolesektoren er i



endring, og at høyskolen må tilpasse seg nye krav fra samfunn, næringsliv og studenter. Ideen om at universiteter og høyskoler er institusjoner med særegne trekk er ikke lenger er like aktuell, ifølge rapporten. En høyskole er en organisasjon der strukturelle endringer kan påvirke både resultat og måten man jobber på i organisasjonen (NIFU rapport 29/2014).

NIFUs evaluering av den administrative organiseringen på HiOA slo fast at det var behov for å utvikle de administrative tjenestene ved høyskolen. Som del av organisasjonsutviklingsprogrammet (OU-programmet) ved HiOA ble det høsten 2014 vedtatt å innføre Modell for tjenesteforvaltning. I 2015 startet man arbeidet med å etablere utvalgte tjenesteområder og utpeke tjenesteeiere. Modellen ble iverksatt som del av driften fra januar 2016. Rektor er eier av modellen, og ansvaret er delegert til direktør for organisasjons- og virksomhetsstyring (OU-rapport 2016).

### **1.3 Modell for tjenesteforvaltning**

HiOAs Strategi 2020 går inn for å forenkle, forbedre og fornye tjenestene ved høyskolen. Modell for tjenesteforvaltning legger vekt på at man skal etablere robuste og brukerorienterte tjenester på høyskolen. Det er et ønske om å utvikle og forbedre HiOAs tjenester til studenter, ansatte og enheter. Oppgavene skal løses nærmest mulig brukeren. Tjenestene skal ivaretas og driftes av de administrativt ansatte (op.cit).

Målet med modellen er bedre kvalitet på tjenestene, effektivisering og samarbeid på tvers av organisasjonen. Mer prosjektarbeid der ansatte i ulike deler av organisasjonen skal delta, vil føre til kostnadseffektivitet, slik at flere ressurser kan gå til primærvirksomhetene som undervisning og forskning. Økt kostnadseffektivitet skal samtidig ikke gå utover kvaliteten på tjenestene eller høyskolens forvaltningsansvar. Ledelsen ved HiOA har forventninger om at modellen skal bidra til god og effektiv samhandling mellom fakultet og fellesadministrasjon. Modellen legger vekt på medvirkning av de ansatte og delegering av arbeidsansvar (HiOA notat om modell; OU-rapport 2016).

Modellen er forankret hos *Tjenesterådet* som skal avgjøre hvilke tjenester og prosjekter som skal prioriteres og tildeles ressurser i modellen. Tjenesterådet er et strategisk organ og består av fagdirektører og fakultetsdirektører. Fakultetsdirektørene har overordnet ansvar for å avklare fagmiljøenes behov for administrativ støtte. Tjenesterådet skal prioritere og koordinere ressursbruken og gi overordnede føringer til Ledernetverk og tjenesteeiere. Det er også et rådgivende organ for rektor og for tjenesteområdene (HiOA sak 20/2015).

Våren 2016 er det etablert 12 tjenester tilknyttet modell for tjenesteforvaltning. Det er et utvalg av tjenester som er tilknyttet modellen. Disse tjenestene er: HiOA Forutsigbar studiehverdag, HiOA Karriere på vei, Rekruttering, Arbeidsbetingelser, Rom for alle, Digitalt kontor, Nye IKT-løsninger, HiOA på nett, Informasjonskompetente studenter, Digital informasjonsforvaltning, Innkjøpsguiden og Styringsinformasjon. I min undersøkelse har jeg intervjuet ansatte tilknyttet fem av disse tjenestene.

I modellen er *tjeneste* definert som «et sett administrative ytelser som på ulike måter bidrar til å oppfylle ett, eller flere lignende behov for en spesifisert gruppe brukere» (HiOA ordliste modell). Et eksempel på tjeneste er *HiOA Forutsigbar studiehverdag*. Målet for tjenesten er at studenter og søkere skal oppleve at informasjon om HiOAs studier og timeplaner er lett tilgjengelig, oppdatert og kvalitetssikret. Ved å samordne dette arbeidet i en tjeneste vil studenter og søkere oppleve at informasjonen har samme kvalitet, uavhengig av utdanning og studiested, og kan forvente likebehandling.

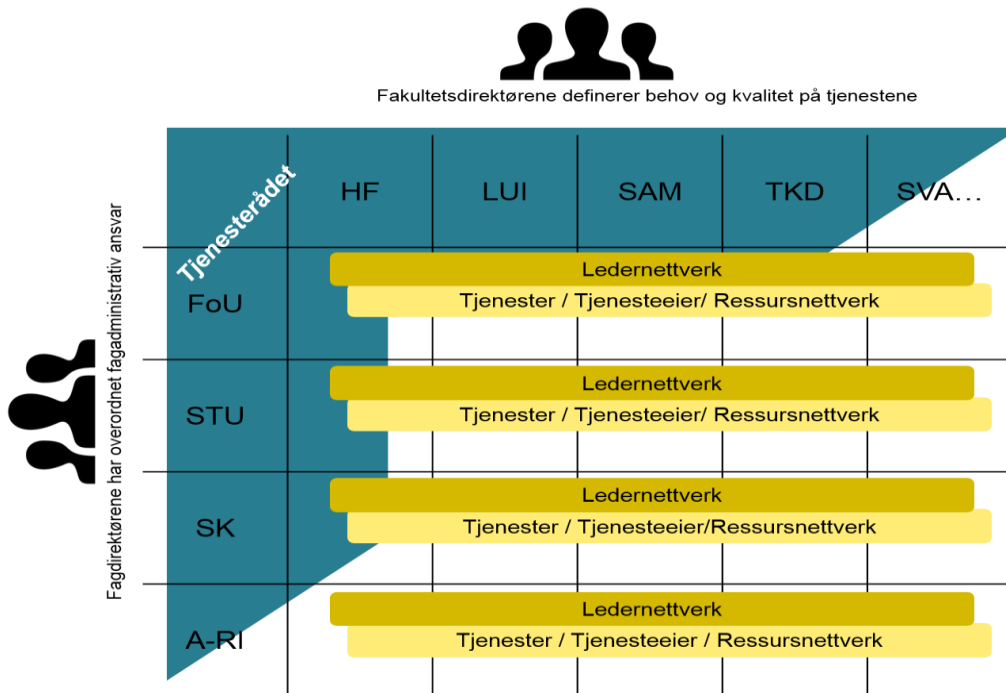
Begrepet *ytelse* forklares med at det er en «konkret løsning som svarer på et spesifisert behov hos en identifisert brukergruppe. Ytelsen kan være en repeterbar prosess, eller en konkret leveranse» (op.cit). Eksempel på ytelser i denne tjenesten er programplaner og timeplaner. *Bruker* kan forstås som en målgruppe for tjenesten, for eksempel studenter, søkere eller ansatte. Bruker kan også være en enhet i organisasjonen, for eksempel et institutt eller en avdeling, eller eksterne organisasjoner i forbindelse med innkjøp. Brukere av tjenesten *HiOA Forutsigbar studiehverdag* er først og fremst studenter og personer som søker om opptak på høyskolen.

Hver tjeneste i modellen ledes av en *tjenesteeier* som har blitt utpekt av ledelsen. Tjenesteeier har ansvar for tjenesten og skal sørge for at både ytelser og tjeneste er brukerorientert, av god kvalitet og kostnadseffektive. En tjeneste kan ha en fast arbeidsgruppe tilknyttet tjenesten, bestående av ansatte fra ulike deler av organisasjonen som har kompetanse på tjenestens fagområde. Disse ansatte utgjør *ressursnettverket* til tjenesten. Tjenesteeier skal lede og koordinere arbeidet i arbeidsgruppen. Noen av tjenestene har nyopprettede arbeidsgrupper som møtes jevnlig. Dette gjelder blant annet tjenesten *HiOA Karriere på vei*. Over tid kan sammensetningen av arbeidsgruppen endres avhengig av de oppgaver den får av tjenesteeier. Innad i arbeidsgruppen vil deltakerne kunne arbeide med ulike prosjekter. Et prosjekt vil ha en avgrenset oppgave som løses av en prosjektgruppe, med en fastsatt start- og sluttdato. Det kan føre til at en deltaker i arbeidsgruppen blir prosjektleder for et prosjekt, istedenfor tjenesteeier. Tjenesteeier har likevel ansvaret for alle prosjektene tilknyttet tjenesten. Andre tjenester vil forholde seg til allerede eksisterende arbeidsgrupper. Et eksempel er tjenesten *HiOA på nett* som samarbeider med nettrektører ansatt på fakultetene.

Overordnet enkelte tjenester er en ledergruppe eller et Ledernettsverk for administrative områder (LAO), som tjenesteeier rapporterer til. LAO koordinerer tjenestene innen sitt administrative område, og kan definere hvilke tjenester som skal etableres og gi føringer på tjenesteeiers prioriteringer. Overordnet ansvar for de administrative tjenestene ligger hos Tjenesterådet ved HiOA. Tjenesterådet vil ha samme funksjon som LAO for de tjenesteområder som ikke har et ledernettsverk. Dette gjelder blant annet IT, Eiendom og Samfunnskontakt/kommunikasjon.

Modellen legger til grunn en «nettverksbasert organisering av de administrative ressursene ved høyskolen. Utfordringen ligger i å sikre en god og effektiv samhandling mellom fakultetene og

fellesadministrasjonen i arbeidet med utvikling og leveranse av administrative tjenester ved HiOA» (HiOA notat om modell). Modellen er tegnet opp som en matrisestruktur (se figur 1) der man ønsker at administrativt ansatte skal jobbe på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen med fokus på tjenester og bruker.



Figur 1: Modell for tjenesteforvaltning ved HiOA (Kilde: HiOA notat om modell)

Modellen skal ikke medføre endringer i linjeorganisasjonen. Den er grunnlaget for at de administrative tjenestene på tvers kan styrke tjenestene til ulike brukergrupper. Brukergruppen ved HiOA består av studenter, søkere, ansatte, ulike enheter i organisasjonen og andre eksterne organisasjoner. I oppgaven vil jeg bruke fellesbetegnelse enheter for fakultet, institutter og sentre tilknyttet HiOA. En forutsetning for at modellen og arbeidet med tjenesteutvikling skal fungere, er en felles forståelse av ulike roller og ansvar og myndighet knyttet til disse rollene. «Suksessen ligger i god samhandling, samt at forvaltningsforpliktelsene ivaretas» (op.cit).

## 1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Modell for tjenesteforvaltning og innføring av modellen på HiOA er utgangspunkt for min undersøkelse. Modellen ble iverksatt i januar 2016, og min undersøkelse er gjennomført tidlig i prosessen med å innføre av modellen på HiOA. Jeg er opptatt av hvordan de administrativt ansatte opplever endringene som skjer på egen arbeidsplass. Min problemstilling er:

*Hvordan blir ideene i Modell for tjenesteforvaltning iverksatt i praksis, og hvordan opplever de administrativt ansatte disse endringene?*

For å få svar på min problemstilling har jeg utformet fire forskningsspørsmål som danner ramme for mine intervjuguidespørsmål. Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og intervju et utvalg ansatte på HiOA med tilknytning til modellen, ønsket jeg å få svar på disse spørsmålene. Mine forskningsspørsmål er:

1. *Hvordan påvirker modellen atferd og arbeidsoppgaver hos de ansatte?*
2. *Hvordan påvirker modellen samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter i organisasjonen?*
3. *Hvordan påvirker modellen balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet i utføringen av de ansattes arbeidsoppgaver?*
4. *På hvilken måte er modellen og iverksettingen av den påvirket av andre endringer i interne og eksterne omgivelser?*

## 1.5 Hva sier annen forskning?

Det finnes mye forskning og litteratur om universitets- og høyskolesektoren, og endring i offentlig sektor. Det trekkes fram at universitets- og høyskolesektoren har vært gjennom store endringer de siste tiårene. Kvalitetsreformen i 2003 la vekt på å heve studiekvalitet og gjennomstrømming av studenter. I tillegg ble det lansert ny ledelsesreform, finansieringsmodell og nytt akkrediterings- og evalueringsorgan (Vabø, 2003). Strukturreformen fra 2015 legger vekt på at universiteter og høyskoler må tilpasse seg de endringer som skjer i sektoren nasjonalt og globalt. Ifølge rapporten har Norge for mange og for små fagmiljøer, og et av målene med reformen er derfor at det skal bli færre og større institusjoner for å styrke enhetene i konkurranse om eksterne midler. Dette skal sikre bedre rekruttering av studenter og forskere (Strukturmeldingen 2015).

I artikkelen «Mer slagkraftige og effektive universiteter? Innføring av enhetlig ledelse i universitetssektoren» fra 2011 kommer det fram at reformene i sektoren har gitt universiteter og høyskoler mer krav til rapportering og måling av virksomheten. Dette har fått konsekvenser for ledelse av organisasjonene, og dette har ført til en endring fra faglig ledelse til administrativ styring av universitet og høyskoler i Norge, ifølge Hope/Rykkja (2011). Et av funnene i deres undersøkelse er at

lederne er «fornøyde med sitt økte handlingsrom, mens de ansatte ikke har opplevd veldig store endringer. Den kollegiale styringen har blitt svekket, og en har fått en mer toppstyrt styring og ledelse» (Hope/Rykkja, 2011: 112). De lurer derfor på om skillet mellom administrasjon og faglig ledelse er mindre enn det har vært tidligere, og at overgang til enhetlig ledelse i sektoren er tegn på dette. Samtidig kommer det fram i artikkelen at store organisasjoner som består både av eksperter og byråkrater kan være vanskelige å lede og endre. Hope/Rykkja trekker fram undersøkelsen til Musselin (2006) som hevder at til tross for mange reformer og endringer i universitets- og høyskolesektoren, så «viser en rekke studier at effektene har vært små. Dette forklares ved noen spesielle trekk ved universitetssektoren som påvirker ledelse og styring, og som kan komplisere endringsprosessene» (Hope/Rykkja, 2011: 116).

Det finnes også flere artikler og studier som ser på matriseorganisering, og innføring av matrisestruktur i tradisjonelle linjeorganisasjoner. Mjelde/Nesheim (2015) har i artikkelen «Ledelse i ulike kontekster» sett på lederutfordringer når man innfører matriseorganisering i en off-shore organisasjon. Et av deres funn er at det er en utfordring for ansatte med både fysisk (geografisk) avstand til leder og innføring av matriseorganisering. Dette fører til at mange opplever manglende klarhet i roller og ansvar. Ansatte med en linjeleder, og som fysisk var lokalisert på samme sted som leder, hadde derimot gode betingelser for kunnskapsdeling.

Hillestad (2003) går nærmere inn på dilemmaer og utfordringer for ledelsen når det innføres matrisestruktur i offentlig sektor. Ifølge artikkelen fører dette til krysspenn mot ledere, og usikkerhet og spenninger knyttet til hvordan ledelse skal utføres. Begge disse artiklene legger vekt på ledelse og utfordringer med å lede ansatte som skal jobbe i nettverk organisert på tvers av tradisjonell linjestruktur. I stedet for å se på ledelsens utfordringer med å innføre en matrisemodell i organisasjon, vil jeg med min undersøkelse se på hvilke fordeler og utfordringene som de ansatte kan oppleve når de skal jobbe på tvers i organisasjonen.

Flere masteroppgaver og phd-studier har sett på innføring av matrisestruktur i organisasjoner i Norge. En av oppgavene har også sett på utfordringen med å gå fra matriseorganisering til linjeorganisasjon. Det som kommer fram er at det er ulike sektorer som er brukt som case for oppgavene. Det er blant annet forskningsinstitutt, oljebransjen, kommunal sektor og bygg- og anleggsbransjen (Aksnes, 2014; Gundersen, 2015; Holen/Holm Sylta, 2015; Mjelde/Nesheim, 2015; Røsdal, 2005). Jeg har valgt å studere universitets- og høyskolesektoren, og de ansattes opplevelser av endringer som oppstår når man innfører matrisestruktur i en byråkratisk linjeorganisasjon.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Jeg har i dette kapittelet redegjort for valg av tema og gitt en kort presentasjon av Høgskolen i Oslo og Akershus, og hva som kjennetegner den som en offentlig organisasjon i universitets- og høyskolesektoren. Jeg har redegjort for Modell for tjenesteforvaltning, og forklart ulike begreper som er tilknyttet modellen. Disse begrepene vil jeg referere til utover i oppgaven, ved presentasjon av funn og i drøfting av mine forskningsspørsmål. Jeg har til slutt gjort rede for et utvalg av relevant forskning og litteratur om både endringer i sektoren og utfordringer rundt innføring av matrisestruktur i organisasjoner. Jeg vil referere til noen av disse forskningsartiklene senere i oppgaven.

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Vedlegg er intervjuguide og informasjonsbrev som er godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS). Jeg vil i kapittel 2 gjøre rede for mitt teoretiske rammeverk. I kapittel 3 vil jeg presentere valg av metodeopplegg, og gjøre rede for gjennomføringen av min undersøkelse. I kapittel 4 presenterer jeg mine funn, og i kapittel 5 drøfter jeg disse funnene opp mot teori og forskningsspørsmål. I kapittel 6 jeg svarer på min problemstilling, og presenterer tre sentrale funn fra min undersøkelse.

## KAPITTEL 2: TEORI

I dette kapitlet omtales aktuell teori og forskning som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene i min undersøkelse av en organisasjonsmodell ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Jeg har valgt å undersøke hvordan ideene i modell for tjenesteforvaltning blir iverksatt, og hvordan de ansatte i administrasjonen på HiOA opplever endringene i organisasjonen. Jeg ønsker også å se nærmere på om innføringen av modellen kan bidra til bedre samarbeid på tvers av organisasjonen, og gi bedre tjenester til studenter og ansatte.

Jeg har tatt utgangspunkt i modell for tjenesteforvaltning ved valg av teoretisk rammeverk for min studie. Modellen legger vekt på en nettverksbasert organisering (struktur), god og effektiv samhandling på tvers og medarbeiderinvolvering (samarbeid), forankring hos ledelsen ved Tjenesterådet (ledelse), og med mål om å sikre samspill og god forvaltning og utvikling av tjenester ved HiOA (endring). Jeg har derfor valgt å avgrense mitt teoretiske rammeverk til fire kategorier, og har kalt avsnittene i dette kapitlet «struktur», «samarbeid», «ledelse» og «endring».

### 2.1 Struktur

Jeg gjør i avsnittet om struktur rede for hva man innen organisasjonsteori forstår med organisasjoner, organisasjonsstruktur og organisasjonsformer. Jeg trekker fram hva som kjennetegner en byråkratisk organisasjon. Deretter ser jeg nærmere på hva en matrisestruktur legger vekt på, og hva teori og forskning sier om hvilke fordeler og ulemper det er ved å innføre matrisestruktur i en organisasjon. Til slutt gjør jeg rede for teorier om private og offentlige organisasjoner, som er relevante for analysen og drøftingen i min oppgave.

#### Hva er en organisasjon?

Organisasjon som begrep kan forstås som «en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot et spesielt mål» (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010: 16). Arbeidet er i stor grad preget av at disse menneskene følger regler og prosedyrer som er bestemt av organisasjonen, og at det finnes en arbeids- og autoritetsfordeling. Samtidig ved fordeling av arbeidet i organisasjonen vil det oppstå et behov for å koordinere denne arbeidsdelingen (Andersen, 2009). Organisasjoner har som regel faste strukturer der mål, spesialiserte roller og formelle relasjoner er hovedelementer. Strukturene blir utformet slik at de passer til organisasjonens omgivelser og teknologi. Deretter fordeles og utformes ansvarsområder, regler, strategier og ledelseshierarkier for å koordinere de ulike aktivitetene (Bolman & Deal: 2014).

Mintzberg (1993) deler en organisasjon inn i fem deler, som består av strategisk ledelse, linjeledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støtte- og serviceenhet. For å holde disse fem delene i organisasjonen sammen, finnes det fem ulike koordineringsmekanismer. Ifølge Mintzberg handler det vel så mye om kontroll og kommunikasjon som koordinering. De fem mekanismene er gjensidig tilpasning, direkte oppsyn, standardisering av arbeidsprosess, standardisering av resultat og standardisering av ferdigheter.

En organisasjon vil ofte ta i bruk alle fem koordineringsmekanismene fordi organisasjonen vil ha behov for både ledelse og uformell kommunikasjon. Selv om det finnes standardiserte løsninger kan uforutsigbare situasjoner oppstå, slik som fravær av ansatte eller ødelagte maskiner. Det vil kreve at ledere må kunne gripe inn, improvisere og ta avgjørelser. Det vil også være et behov for at ansatte har evne og mulighet til å handle fritt når det oppstår noe uforutsett på arbeidsplassen (Mintzberg, 1993: Andersen, 2009).

Hatch & Cunliffe (2013) forstår organisasjoner som et samspill mellom omgivelser, teknologi, sosial og fysisk struktur, kultur og makt. Modellen presenteres som et rammeverk og en abstrakt modell. Modellen beskriver en organisasjon der elementene både påvirker hverandre gjensidig, og til dels overlapper hverandre. Teknologi kan forstås som fysiske objekter, aktiviteter og prosesser, kunnskap og ferdigheter. Rundt de fire elementene finnes organisasjonens omgivelser, mens makt trekker inn i alle elementene. En organisasjon vil både påvirke sine omgivelser, samtidig som at den blir påvirket av omgivelsene (op.cit).

### **Organisasjonsformer**

Ifølge Andersen (2009) vil en organisasjonsstruktur innebære at noen er tildelt større ansvar og myndighet i organisasjonen. Det betyr at det i en organisasjon vil alltid finnes elementer av hierarkisk struktur. Max Webers teori om byråkratiet legger vekt på hierarki og formelle strukturer, og definerer de viktigste egenskapene i en byråkratisk organisasjon. Dette er fastlagt arbeidsdeling, hierarki av stillinger, og sett av regler og prosedyrer for hvordan arbeidet skal utføres. Det er et skille mellom person og jobb, med krav om faglige kvalifikasjoner og byråkratiet som mulig karrierevei. Ifølge Strand (2007) vil alle organisasjoner ha elementer som kjennetegner byråkratiet.

Når mange mennesker skal samarbeide og utføre oppgaver i fellesskap i en organisasjon, vil det som regel være et behov for strukturer. Hvis det er komplekse oppgaver som skal både koordineres og fordeles, foregår det i en formell organisasjon, ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010). En formell organisasjonsstruktur skal derfor bidra til at organisasjonen kan gjennomføre sine oppgaver på en god og effektiv måte. I dagens organisasjoner er arbeidsdeling og effektivisering begreper som både ansatte og ledere forholder seg til. Forbedring av rutiner og utarbeidelse av instruksjoner er kjente arbeidsmetoder for ansatte i byråkratiske organisasjoner.

Formelle strukturer i organisasjonen er gjerne fastlagte og upersonlige, og bestemmer hvem som gjør hva i organisasjonen gjennom formelle roller og posisjoner. Strukturen i organisasjonen og arbeidsfordeling er med på å avgrense hva man jobber med, hvilke mål som er satt, og hvem som får informasjon (Christensen et.al, 2009). Det finnes derfor ulike organisasjonsstruktur og organisasjonsformer som er tilpasset behovene til den enkelte organisasjon. Samtidig har det utviklet seg en del standard organisasjonsformer, som har en felles trekk og generelle retningslinjer, men som samtidig er fleksible og kan tilpasses den enkelte organisasjon, ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010).



Busch, Vanebo & Dehlin (2010) gjør rede for flere organisasjonsformer. I en linjeorganisasjon er det en hierarkisk og ubrutt linje mellom øverste leder med myndighetsansvar og den ansatte nederst i organisasjonen. I en linje- og stabsorganisasjon finnes det i tillegg til linjen en stabsfunksjon som har en rådgivende funksjon overfor ledelsen og som ikke er direkte i linjen. Eksempler på dette er personal- og økonomiavdelinger. En divisjonsorganisasjon består av en sentral styring, men driften er desentralisert til de enkelte divisjonene som blir tildelt ansvar for eget område. Innenfor en enkelt divisjon vil det være linjeorganisering (op.cit). Andersen (2009) hevder derimot at det finnes kun to organisasjonsformer; linjeorganisasjon eller linje- og stabsorganisasjon. Andre organisasjonsformer, slik som divisjonsorganisasjonen, er kun en variant av enten linjeorganisasjonen eller linje- og stabsorganisasjonen.

### **Matrisestruktur i organisasjonen**

Hatch & Cunliffe (2013) trekker fram at matrisestruktur ble utviklet for å kombinere både effektivitet og fleksibilitet i organisasjonen. En organisasjon kan velge matrisestruktur som organisasjonsform, eller den kan velge å innføre den som en nettverks- eller prosjektbasert modell i organisasjonen. Målet til en matriseorganisasjon er at man «vil stimulere til økt kommunikasjon, samarbeid og felles resultatansvar» (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010: 171). Sy & D'Annunzio (2005) beskriver matrisestrukturen som en rutenett-liknende organisasjonsstruktur, som kan gi organisasjoner mulighet til å jobbe med flere ulike oppgaver eller tjenester på tvers i organisasjonen samtidig. Det er ingen ny organisasjonsform, og den kan spores tilbake til 1960- og 1970-tallet.

Teori om matrisestruktur legger vekt på at det kan være vanskelig å definere matriseorganisasjon fordi den kan oppstå i så mange ulike former. Det brukes også ulike begreper i litteratur om matrisestruktur, slik som matrisededelse, prosjektledelse, matriseorganisasjon og prosjektorganisasjon. Ifølge Ford & Randolph (1992) er matriseorganisering kjent for to trekk. Det ene er at organisasjonens vertikale struktur (linjeorganisasjonen) blir dekket av en horisontal struktur (prosjekter). Det andre typiske ved matriseorganisering er at disse to strukturene, linjeorganisasjonen og prosjektene, fører til todelt fordeling av ledelse og resultatansvar. Ansatte som skal jobbe i en matrisestruktur vil derfor måtte forholde seg til to eller flere ledere samtidig. Det viktige i en matrisestruktur er derfor å få til god koordinering mellom de ulike strukturelle nivåene, vertikalt og horisontalt (op.cit).

### **Fordeler og ulemper med matriseorganisering**

Ifølge litteraturen viser det seg ofte at matrisestruktur som organisasjonsform er krevende å gjennomføre, fordi det kan føre til konflikter og kamp om ressurser innad i organisasjonen. På den ene siden skal det utføres krevende oppgaver. Samtidig er det krav om at oppgavene skal utføres effektivt og med mål om kostnadskutt. En utfordring er derfor at ansvarsområdene kan oppleves som uklare for både ansatte og ledere (Mintzberg, 1993; Hatch & Cunliffe, 2013).

Sy & D'Annunzio (2005) har i sin undersøkelse kommet fram til fem utfordringer med matrisestrukturen. Uregulerte mål, uklare roller og ansvarsområder, tvetydig eller uklar myndighet, mangel på matrisekoordinator, og silo-fokuserte medarbeidere. Begrepet «silo-fokuserte medarbeidere» betyr at de ansattes lojalitet er til kollegaer og avdelingen der de formelt er ansatt, og ikke til nettverket, ifølge Sy & D'Annunzio. Det betyr at det kan oppstå en «us versus them mentality» (op.cit), noe som kan hindre samarbeid på tvers i organisasjonen. Styrken derimot til en matrisestruktur er at den oppmuntrer til utvikling av tjenester eller produkter, informasjon når raskt de som er involvert i arbeidet, og organisasjonen har mulighet til å benytte seg av ressurser på tvers av organisasjonen.

Matrisestruktur legger vekt på at organisasjonen utvikler kommunikasjonsevner, for at samarbeid på tvers kan fungere. En fordel med matrisestrukturen er en fleksibilitet som gjør at organisasjonen kan raskt sette i gang nye prosjekter, eller omstille seg etter krav fra omgivelsene. Det å kunne bruke spesialister i ulike prosjekter anses også som en fordel. For den enkelte ansatte kan deltakelse i et nettverkssamarbeid bidra til personlig utvikling, økt motivasjon og jobbtilfredshet. Andre personlig gevinster for medarbeidere er økt læring gjennom gruppearbeid, og evne til å utvikle og planlegge prosjekter (Ford & Randolph, 1992; Hatch & Cunliffe, 2013; Mintzberg, 1993).

Ulemper med å innføre matrisestruktur i en tradisjonell linjeorganisasjon, er ifølge Hillestad (2003) at det kan føre til usikkerhet og frustrasjon hos både ledelsen og de ansatte. De byråkratiske strukturene som bidrar til klare strukturer og faste rutiner, kan bli fraværende og bidra til usikkerhet i organisasjonen. I en matrisestruktur er ledelsen delt på funksjonsnivå og prosjektnivå, som kan skape ambivalent autoritet. Medlemmene i nettverket kan bli usikre på om det er linjeleder eller prosjektleder som er ansvarlig (op.cit). For den enkelte medarbeider kan det derfor oppleves som krevende og frustrerende å jobbe i en matrisestruktur. Ansatte må forholde seg til flere ledere eller prosjekter samtidig, og kan møte på ulike forventinger hos linjeleder og prosjektleder. Hvis en ansatt i tillegg skal delta i flere prosjekter samtidig, kan det føre til flere motstridende krav fra flere gruppeledere.

For ansatte som opplever å få ulike styringssignaler fra sine ledere, blir arbeidshverdagen mer vanskelig og mindre forutsigbart. Mintzberg (1993) nevner at delt ledelse ofte fører til forvirring og stress hos de ansatte, og økt konfliktnivå i organisasjonen. Utfordringen er fordeling av makt og ansvar mellom ulike ledere i organisasjonen. Organisasjoner som skal innføre matrisestruktur bør derfor ta seg god tid ved innføringen av denne organisasjonsformen, og diskutere grundig med alle ansatte og ledere som er involvert. Problemer og konflikter bør løses raskt, og det anses som viktig med tett og systematisk oppfølging. Både ansatte og ledere vil derfor ha nytte av at det opprettes en samarbeids- og støttekultur i organisasjonen (Busch, Vanebo & Dehlin (2010).

## **Forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner**

Offentlige organisasjoner som HiOA har både et forvaltningsansvar og ansvar for tjenesteyting. Eksempel på forvaltningsoppgaver er blant annet behandling av søknader om opptak der vedtak treffes i medhold av lover og forskrifter, jf. Universitets- og høyskoleloven. Undervisning er et eksempel på tjenesteyting. En privat bedrift har som regel ett hovedformål; å gå med et tilfredsstillende overskudd over tid.

Offentlige organisasjoner er underlagt folkevalgte organer, Stortinget og kommunestyre, som gjennom budsjetter, lover og vedtak styrer virksomheten. Offentlige organisasjoner som HiOA har ofte egne styre som har fått delegert myndighet fra overordnede organer. Private organisasjoner er ikke underlagt styring av folkevalgte organer. Foreninger, stiftelser og aksjeselskaper, og andre typer privat eide selskaper og bedrifter, er eksempler på private organisasjoner. En annen viktig forskjell mellom en offentlig organisasjon og en privat bedrift, er at bedriften må få sine inntekter ved å selge varer og tjenester i et konkurranseutsatt marked. En offentlig organisasjon får sine inntekter fra budsjettmidler tildelt av et folkevalgt organ, og eventuelt ved gebyrer på tjenester det yter. Gebyrene er gjerne fastsatt av et overordnet organ.

I organisasjonsteorien finnes det et skille for hvordan man ser på offentlige og private organisasjoner. Den ene retningen legger vekt på at alle organisasjoner har fellestrekk. Man kan derfor benytte mange av de samme organisatoriske redskapene i styring av organisasjonen, enten den er offentlig eller privat. Det legges vekt på likhetene for å kunne utvikle kunnskap som kan benyttes av alle organisasjoner. New Public Management (NPM) er en retning som de siste 30 årene har vært benyttet i forbindelse med endringer av offentlig sektor. NPM legger vekt på at både private og offentlige organisasjoner har mange likheter. Man kan derfor benytte mange av de redskapene og organisasjonsmodellene som fungerer i privat sektor, i forbindelse med endringer i offentlig sektor. Profesjonell ledelse, selvstendige resultatenheter og økt konkurranse er noen av elementene som inngår i NPM (Røvik: 2007).

En mot-doktrine til NPM er Lundquists ideer om «det offentlige etos». Lundquist (1998) hevder at demokrativerdier har måttet vike for økonomiverdier innen offentlig styring de siste tiårene, og at man har fått samme utvikling i det offentlige som i det private med fokus på profitt, effektivisering og lønnsomhet. Lundquist argumenterer for at det er en betydelig forskjell mellom offentlige og private organisasjoner. Dette vil ha innflytelse på hvordan organisasjonen skal eller bør ledes, og hvordan ansatte forholder seg til organisasjonen og til ledelsen. Det offentlige etos deles inn i to kategorier; demokrativerdier og økonomiverdier. Demokrativerdier legger vekt på politisk demokrati, rettssikkerhet og offentlig etikk, med fokus på borgeren i samfunnet. Økonomiverdier legger derimot vekt på rasjonalitet, kostnadseffektivitet og produktivitet og har fokus på brukeren eller kunden (op.cit).

Økonomiverdier og demokratisverdier kan være i konflikt med hverandre. Dette er en utfordring for offentlige ansatte som skal forholde seg både til sin overordnede (leder eller politiker), loven og ta hensyn til samfunnet og dets innbyggere. Ifølge Christensen m.fl. (2009) har forskjellene mellom offentlige og private organisasjoner blitt mer nedtonet de siste tiårene, og det finnes ulike varianter av offentlige organisasjoner. Samtidig er det noen fellestrekk ved offentlige organisasjoner som skiller dem fra de private.

Lundquist (1998) hevder at offentlige organisasjoner har en rolle som private organisasjoner ikke må ta hensyn til. Organisasjoner innen offentlig forvaltning har både et forvaltningsansvar og en rolle som tjenesteyter. Det betyr at alt ikke kan telles, analyseres eller måles i kroner og ører. Det kan derfor være problematisk å benytte de samme redskapene i offentlig sektor som i privat fordi formålet er ulikt. En privat bedrift har som formål at tjenestene skal gi profitt og utbytte til eierne. Den offentlige organisasjonen derimot har ikke profitt som hovedmål, men et forvaltningsansvar. I tillegg til å bruke de offentlige midlene på en forsvarlig måte, skal demokratisverdier som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet ivaretas (op.cit). Ansatte i en offentlig organisasjon skal være lydige overfor brukere, men skal også følge et regelverk, ha åpenhet i prosesser, være upartiske og gi likebehandling til alle brukere av tjenestene.

## **2.2 Samarbeid**

Jeg redegjør i dette avsnittet om hvorfor samarbeid på tvers er ønskelig, hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for godt samarbeid, og hvilke utfordringer en organisasjon må ta hensyn til når man ønsker å iverksette samarbeidsmodeller. Jeg gjør også rede for teori om medvirkning av ansatte under endringer i organisasjonen.

### **Når bør vi samarbeide?**

I alle organisasjoner er det som regel behov for former for samarbeid og felles samhandling mellom ulike deler av organisasjonen. Det foreligger mye litteratur om forutsetningene for et godt og effektivt samarbeid i en organisasjon, og de problemer som kan hindre eller begrense samarbeid. Mye av litteraturen bygger på erfaringer fra bedrifter og organisasjoner i den engelskspråklige del av verden. I litteraturen basert på norske erfaringer og forhold har man lagt stor vekt på betydningen av medvirkning av ansatte og samarbeid med fagforeningene (Skorstad, 2009).

Et sentralt premiss i modell for tjenesteforvaltning er samarbeid på tvers av organisasjonen, for å utvikle bedre administrative tjenester ved høyskolen. Modellen legger vekt på samarbeid på tvers ved at ansatte i fellesadministrasjonen og på fakultet deltar ressursnettverk knyttet til den enkelte tjeneste. Ifølge Repstad (2004) er det som regel to hovedargumenter for at en organisasjon ønsker samarbeid på tvers. Det ene er at man gjennom samarbeid ønsker å løse oppgaver mer effektivt. Det andre er at ved å samordne tjenester i organisasjonen vil man kunne yte bedre service og gjøre tjenestene mer

brukervennlig. Samtidig er det viktig at det i organisasjonen finnes en motivasjon og ønske til samarbeid på tvers, ellers vil det formelle samarbeidstiltaket lett bli ineffektivt (Repstad, 2004).

### **Forutsetninger for godt samarbeid**

For å få til godt samarbeid på tvers i en organisasjon bør det være et gjensidig avhengighetsforhold mellom enhetene. Ifølge Knudsen (2004) er det tre forutsetninger som må være til stede for å lykkes med samarbeid på tvers. Dette er delvis domeneoverlapping, felles syn på kvalitet og et mandat fra ledelsen. «Delvis domeneoverlapping» betyr at to enheter kan jobbe med de samme brukergruppene, eller innen samme arbeidsområde, men at de for eksempel tilbyr ulike tjenester. Enhetene kan derfor ha interesse av å samarbeide for å samordne tjenestene, jf. Knudsen (2004). For at organisasjonen skal oppnå bedre kompetanseutnyttelse og bedre tjenestetilbud til brukere, er det særdeles viktig at det er tillitt mellom partene i samarbeidet. Uten et tillitsforhold kan samarbeidet blir kostbart og ineffektivt.

Hvis enhetene som skal samarbeide opplever å ha sammenfallende arbeidsområde kan det lett oppstå konkurranse. Det gunstige er om enhetene har delvis overlappende arbeidsområder, der man kan utnytte og utfylle hverandres kompetanse. I tillegg til tydelig mandat fra ledelsen om samarbeid på tvers, er det ofte nødvendig at det er en felles kultur og syn på kvalitet og hva som er god arbeidsmåte. Er dette ikke til stede eller begrenset til stede, må man sørge for at det blir et slik felles syn før samarbeidet starter. Dette er en kjent problemstilling, fordi det brukes ofte for lite tid og ressurser til dette. Hvis disse kriteriene mangler, og man kun har et mandat fra ledelsen, vil det lett oppstå konflikter eller samarbeidet vil neglisjeres av enhetene (op.cit).

For å få til godt samarbeid kan det derfor være viktig å skape en felles kultur og sosial møtearena, særlig hvis deltakere i samarbeidsnettverket sitter langt fra hverandre fysisk. Fysisk samlokalisering kan bidra til at folk møtes ofte og uformelt, utenom planlagte møter. Det er også viktig å styrke informasjonsutveksling, og bygge ned barrierer mellom enhetene (Jacobsen, 2004). Organisasjonskulturen kan forklare adferd og holdninger i organisasjonen, og hva ledere må forholde seg til og ta hensyn til. Den kan være med på å påvirke både ansatte og ledere i hvordan oppgaver utføres, og hvordan man samhandler i organisasjonen. Organisasjonskultur kan derfor påvirke avgjørelser som skal tas, fordi man som ansatt eller leder har blitt preget av en sosialiseringssprosess over tid (Christensen et.al, 2009).

Hvis organisasjonen får til et vellykket samarbeid på tvers, vil det ifølge Knudsen (2004) være to samhandlingsgevinster. Den ene er en umiddelbar gevinst, ved at brukeren opplever bedre tjenestetilbud og service. Ved synkronisering og standardisering av rutiner vil organisasjonen få til stordriftsfordeler, og ofte en styrket gruppetilhørighet. Den andre er læringsgevinst i organisasjonen, med kompetansespredning, erfaringseffekt og spesialisering, felles problemløsning og arbeidsteam som fungerer. Oppnår man disse gevinstene vil organisasjonen få et bedre servicenivå og kvalitet på

tjenestene. Samtidig er disse gevinstene noe som ikke gir seg selv. Det vil kreve mye innsats av både organisasjonen og de ansatte, og at det settes av nok tid og ressurser (op.cit).

### **Utfordringer med samarbeid**

Samarbeid på tvers av organisasjonens formelle strukturer kan gi både fordeler og ulemper for ansatte og organisasjon. Møter og arbeidsgrupper eller nettverk gir mulighet for dialog og samarbeid, og en mulighet til å tenke nytt og kreativt. Samtidig kan nettverksarbeid og mange møter oppleves som tidkrevende for de ansatte, og at det krever tid som egentlig skulle vært brukt på daglige driftsoppgaver. Konsekvenser og effekter av samarbeid på tvers kan i følge Jacobsen (2014) deles inn i ønskede konsekvenser (intenderte) og ikke-ønskede effekter. De ønskede konsekvensene for samarbeid er gjerne økonomisk effektivitet og bedre utnyttelse av ressursene. Det er også et ønske om bedre kvalitet, kunnskapsoverføring og læring gjennom nettverk, løsning av overskridende problemer og mer innflytelse. Uønskede effekter er økte transaksjonskostnader, fragmentering og ansvarsforvitring (op.cit).

For organisasjoner som driver med tjenesteyting, er en utfordring at komplekse og store oppgaver har blitt delt inn i mindre enheter, og at ansatte har spesialisert seg på å utføre enkeltoppgaver, ifølge Jacobsen (2004). Det er viktig å samordne deloppgavene, og for å få til en helhetlig tjeneste, må organisasjonen koordinere de ulike tjenestene. To vanlige koordineringsproblemer er «dobbeltarbeid» og «gråsoner» (op.cit: 78). Dobbeltarbeid betyr at flere utfører samme oppgave uten å vite om det. Det er sløsing med organisasjonens ressurser. Gråsoner oppstår der ingen har ansvar for en oppgave, eller der ansvaret er uklart. Disse problemene oppstår gjerne der arbeidsdelingen ikke er klar eller tydelig nok.

Det finnes ulike tiltak som en organisasjon kan iverksette for å unngå koordineringsproblemer, i følge Jacobsen (2004). Et vanlig tiltak er utforming av felles regler og rutiner, standardprosedyrer, eller samordne felles handlingsplan på tvers av organisasjonen. Tydelige ansvarslinjer eller grenser mellom tjeneste og enhet er viktig. I tillegg kan økonomiske incentiver eller belønning bidra til samarbeid på tvers. Hvis man ikke får til uformelt samarbeid, kan tverrgående organisering av nettverk eller grupper være tiltak for å få til samarbeid (op.cit).

### **Medvirkning**

Innen statlig og kommunal virksomhet er det i dag langt flere endringer enn tidligere. Kravet til endring og kvalitet på offentlige tjenester har økt. Innføring av ny teknologi har også ført til hyppige endringer. Det har dermed oppstått et økende behov for administrativ fleksibilitet i offentlige organisasjoner. Administrativ fleksibilitet kan forstås som at de ansatte i organisasjonen med «forskjellige kompetanser kan omgrupperes og innstilles på å løse nye oppgaver, geografisk, funksjonelt og kompetansemessig» (Knudsen, 2004: 21). Det er ikke snakk om omorganisering, deregulering eller privatisering, men at man gjennom administrativ fleksibilitet får til bedre samarbeid,

slik at tjenester og service til brukere blir bedre. For å få til godt samarbeid på tvers som inkluderer medarbeidere, er det viktig at de ansatte ser verdien av å bidra inn i et samarbeid på tvers. Det er viktig for å få til godt samarbeid mellom ulike enheter at de ansatte har tillit, motivasjon og vilje til samarbeid. Det er også viktig at den enkelte ansatte også ser verdien av hvordan ulike deloppgaver utgjør en del av helheten, og at det er behov for koordinering av tjenestene. Når folk ser hvordan de ulike enhetene er avhengige av hverandre, vil de også ha et ønske om å samarbeide (Jacobsen, 2004).

Muligheten til medvirkning på egen arbeidsplass og delta i ulike samarbeidsprosesser er ofte ønsket, og blir ansett som viktig for mange organisasjoner. Ifølge Skorstad (2009) så er den Skandinaviske tradisjon preget av at demokratiseringstanken står sentralt, ikke bare i samfunnet generelt, men også i arbeidslivet. Det som særpreger tradisjonen i Norge er i forhold til involvering og medvirkning på arbeidsplassen, og mulighetene de ansatte har til å påvirke egen arbeidssituasjon. «Alle bør ha rett til å uttale seg og alle parter bør bli hørt» (Skorstad, 2009: 267). Busch, Vanebo & Dehlin (2010) mener at ledelsen har et ansvar for å motivere de ansatte til bruke sin medbestemmelsesrett, fordi det vil ha betydning for både de ansatte og organisasjonen.

Medvirkning kan gi to fordeler til de ansatte, ved at jobben blir mer meningsfylt, og at man får mer innflytelse på egen arbeidssituasjon. Samtidig er begrepet lite presist fordi det avhenger av hva slags medvirkning den ansatte kan ta del i. Det er derfor viktig at medvirkning på arbeidsplassen innebærer reell medbestemmelse, og at de ansatte er motiverte for å bidra (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Skorstad (2009) støtter utsagnet om at medvirkning er et uklart og flertydig begrep. Det kan tolkes og forstås på tre ulike måter; pseudomedvirkning, delvis medvirkning og fullverdig medvirkning. Hva som er formålet med medvirkning kan også bli oppfattet ulikt av ledelsen, ansatte og fagforeningene, ifølge Skorstad.

Medvirkning kan være med på å gi den ansatte mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver, men det gir også en mulighet for ledelsen å oppnå aksept ved at de ansatte også blir ansvarliggjort. «Begge parter formidler et positivt syn på brukermedvirkningen som ordning, blant annet ved at det blir lagt vekt på at løsningene blir mer funksjonsdyktige enn ellers, at samarbeidsklimaet blir bedre og at motstanden mot forandringer blir redusert» (Skorstad, 2009: 271). Skorstad hevder at medvirkning i så måte er et middel for ledelsen til å få gjennomslag for de endringer som de ønsker å gjennomføre. Busch, Vanebo & Dehlin (2010) legger vekt på at når medvirkning fungerer slik målet er i henhold til lovverket, så vil det komme både organisasjonen og den ansatte til gode. Skorstad (2009) derimot hevder i sin undersøkelse med ledelse og fagforeninger, at ledelsen var meget positiv til medvirkning, mens fagforeningene var mer skeptiske. Ifølge Skorstad så er det fordi man har ulik oppfattelse av hva medvirkning egentlig innebærer for de ansatte. Når ledelse og ansatte har ulikt syn på hva medvirkning vil si, så vil også deres syn på resultatet av medvirkning være ulikt.

## 2.3 Ledelse

I dette avsnittet gjør jeg først rede for begrepet «ledelse» ut ifra en organisasjons-teoretiske forståelse. Jeg ser nærmere på ledelse av endringsprosesser, og utfordringer som ledere kan møte på i forbindelse med endringer i organisasjonen. Jeg gjør deretter rede for ledelse i en byråkratisk organisasjon og ledelse av nettverk. Til slutt omtaler jeg utfordringer med ulike roller i organisasjonen, og viktigheten av tydelig rolle- og ansvarsfordeling.

### Hva er ledelse?

Det finnes mange ulike måter å definere ledelse på. En måte å forstå ledelse på er at det kan oppfattes som sosialt samspill og relasjoner mellom aktører i organisasjonen. «Ledelse blir ofte definert som å gi organisasjonen retning og få organisasjonens medlemmer til å trekke samme vei» (Hagen & Trygstad, 2007: 51). Dyrkorn bruker en definisjon som legger vekt på at «ledelse innebærer å oppnå resultater gjennom andre. Slik sett blir lederens måte å forholde seg til andre mennesker på, et kjernepunkt i ledelse» (Dyrkorn, 1992: 114). Felles er at ledelse innebærer relasjoner til mennesker i organisasjonen, og at man arbeider mot et mål i samarbeid med kollegaer og ansatte. En leder må ha evne til å treffe riktige beslutninger og arbeide effektivt gjennom andre. Det innebærer å sørge for medvirkning av de ansatte og bruke deres kompetanse. Ifølge Strand (2007) så kan ledelse forstås som et ansvar for andres arbeid, der ledere er tildelt ressurser og mandat for å påvirke andres oppgaver, og holdes ansvarlig for hva som skjer i organisasjonen.

Andersen (2009) mener det blir for snevert å avgrense ledelse til en relasjon mellom lederen og en gruppe ansatte i organisasjonen. Lederen må også forholde seg til andre enheter i organisasjonen og til organisasjonens omgivelser. Han velger derfor å bruke følgende definisjon: «Ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser, og som gjelder systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse bestemte oppgaver og nå bestemte mål» (Andersen, 2009: 83). Viktige elementer i ledelsesfunksjonen er dermed måloppnåelse, organisasjon og mellommenneskelig interaksjon.

Christensen m.fl. (2009) derimot skiller på styring og ledelse. Ved styring vil en leder fatte beslutninger og påvirke atferd i organisasjonen gjennom ulike systemer av styringsinstrumenter. Med utgangspunkt i organisasjonens formelle mål, vil styring innebære at en leder planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer, og iverksetter kollektive beslutninger. Ledelse derimot anses som organisasjonsatferd, og ivaretar samordning av enheter i organisasjonen og de ansattes roller og funksjoner (Christensen et.al, 2009). På engelsk skilles det mellom management og leadership. Ifølge Weick & Quinn kan man ved endring i organisasjoner velge styring eller ledelse. «To manage change is to tell people what to do (logic of replacement) but to lead is to show people how to be (a logic of attraction)» (Weick & Quinn, 1999: 380).



## **Endringsledelse**

Ledere som ønsker å gjennomføre en endring i organisasjonen kan møte på flere utfordringer. Det viktigste er å sørge for at drivkreftene for en endring i organisasjonen blir sterkere enn motkreftene. En leder har mulighet til å dempe motkreftene, eller forsterke de drivkreftene som jobber for en endring. Weick & Quinn (1999) refererer til Lewins teori om tre stadier av endring som «unfreeze, change, refreeze», for å forklare hva som skjer i forbindelse med endring av organisasjoner. Jacobsen (2012) bruker begrepene opptining, gjennomføring og nedfrysing. Opptining betyr at ledelsen må, før en endringsprosess iverksettes, kartlegge og skape et klima i organisasjonen om at det er behov for en endring. Nedfrysing betyr at organisasjonen må stabiliseres etter at endringsprosessen er gjennomført, ved å få på plass nye strukturer og at nye systemer vil fungere i organisasjonen (Andersen, 2009).

For ledere betyr det at prosessen med endring starter lenge før endringen iverksettes. I denne fasen spiller ledelsen en viktig rolle for at endringsprosessen i det hele tatt skal settes i gang. Organisasjonen og ansatte må se at det er behov for å endre seg, og ønske å endre seg. Ifølge Andersen (2009) mener Lewin at endringer i organisasjoner har alt for kortvarig effekt fordi det ikke settes av nok tid og ressurser i forkant av en endringsprosess. På tross av ulike endringsprosjekter som settes i gang, vil de ansatte ofte gå tilbake til gamle vaner og rutiner, og man sitter igjen med en opplevelse av at det egentlig ikke har skjedd store endringer (op.cit).

Det er også utgangspunktet for Kotters teori om hvordan gjennomføre endringer i organisasjoner. Ifølge Kotter (1995) finnes det åtte trinn som organisasjoner bør følge, om de ønsker å få til en varig og vellykket endring i organisasjonen. Noe av grunnen til at endringer ikke fungerer, er at ledelsen ikke tar hensyn til alle trinnene i endringsprosessen, eller fordi ledelsen overser et eller flere av disse stegene. Kotter legger vekt på at endring tar tid. Hvis man hopper over et eller flere ledd i en endringsprosess, så vil det kun være en illusjon om effektiv endring, og man vil ikke få det resultatet man ønsker med endringen.

Jacobsen (2012) peker på at fire av disse åtte trinnene, handler om hva en leder må gjøre før endringen iverksettes. Det må komme tydelig fram i organisasjonen at det er behov for endring, og hva endringen vil medføre. Det er behov for en sterk ledergruppe som kan gjennomføre endringen, og formidle dette til organisasjonen. Når man skal iverksette ideene som er formidlet er det viktig med handling. Ledelsen må fjerne de hindringer som er i veien for en endring, endre systemer og strukturer, og oppmuntre til nye ideer. Ledelsen bør også fortsette å forbedre systemer og endre det som ikke fungerer. Det er viktig å synliggjøre og få fram de resultater som man har fått til, på bakgrunn av de endringsprosesser som er gjort (Kotter, 1995).

## **Ledelse i en byråkratisk organisasjon**

Utgangspunktet for ledelse er at en leder har ansvar for fordeling av oppgaver, informasjon og ressurser i organisasjonen. Hagen & Trygstad (2007) viser til fem ulike former for ledelse. Dette er

tradisjonell, faglig, byråkratisk, management-orientert og verdibasert ledelse. Den byråkratiske ledelse dominerer i offentlige organisasjoner. Jeg velger her å rette oppmerksomheten på ledelse i en byråkratisk organisasjon. Kjennetegn på byråkratiet er tydelig autoritetshierarki med mange ledd, spesialisering av oppgaver, formaliserte arbeidsmåter, og livslang karriere i organisasjonen (Strand, 2007).

Ledere i byråkratiske organisasjoner skal følge opp organisasjonen på en rutinemessig måte, og hindre at det oppstår uønskede avvik. En leder må derfor ha grundig kunnskap om rutiner og regelverk. Leder i en byråkratisk organisasjon har myndighet til å gjennomføre endringer, men i hovedsak innenfor gjeldende regler og rutiner. Autoriteten til en leder i en byråkratisk organisasjon er gitt på bakgrunn av de regler og rammeverk som organisasjonen følger. Det er hierarkiet i den byråkratiske organisasjonen som danner grunnlag for utøvelse av autoritet mellom leder og ansatt, ifølge Strand. Hvis det er problemer å komme til en beslutning der det står mellom faglig kunnskap eller øverste myndighet, vil vanskelige saker bli gjerne sendt oppover i hierarkiet.

Innen byråkratiet finnes det ulike nivå eller roller av ledelse. Ifølge Christensen m.fl. (2009) kan ledelse deles inn i toppledelse på institusjonsnivå (for eksempel rektor av en høyskole), som er en politisk og administrativ lederrolle. Mellomnivået er administrativ ledelse, som skal formidle og følge toppledelsens vedtak, og bidra til at de også iverksettes i organisasjonen. Mellomledere vil derfor ofte oppleve et krysspress, både ovenfra og nedenfra i organisasjonen. Det operative ledernivået i byråkratiet er laveste nivå i organisasjonen, slik som leder av en tjenesteytende enhet i organisasjonen. Strand (2007) skiller på institusjonelt, administrativt og teknisk ledernivå i organisasjonen. På institusjonelt nivå vil toppleder kunne ha ulike roller, som policypåvirker, som forvalter og administrator, eller som tjenesteleder og rektor.

Byråkratiet vektlegger spesialisering og samarbeid som skal bidra til å sikre regler og rutiner følges. Formalisert arbeidsdeling kan føre til at saker ikke blir sett i en større eller felles sammenheng. utfordringer for ledelse i byråkratiet kan være at regler og prosedyrer gjør det vanskeligere å utøve skjønn i visse situasjoner. Det som vektlegges er saklighet og skriftlig formulering, noe som bidrar til at subjektive vurderinger holdes utenfor. Byråkratiet er regelorientert, og kan derfor oppleves som rigid i enkelte situasjoner. Ifølge Strand (2007) kan det derfor være vanskelig for ledere å få til samarbeid på tvers i en byråkratisk organisasjon. Det kan være flere grunner til det, men i en byråkratisk organisasjon kan samarbeid på tvers før til uro, konkurranse og kompetansestrid, eller vanskelig ansvarsforhold mellom ulike enheter (op.cit).

### **Ledelse av nettverk**

En måte for ledelsen til å få til bedre samarbeid på tvers er ved å etablere nettverksmodeller på tvers av enhetene i organisasjonen. Hvis matrisestruktur praktiseres som prosjekt- eller teamarbeid innenfor en byråkratisk linjeorganisasjon, vil det være en kombinasjonsmodell, som legger vekt på å delegere

ansvar og selvstendighet i oppgaveløsningen, ifølge Hillestad (2003). Formålet vil ofte være effektivisering, og for ledelsen av denne type nettverk er det viktig å forankre arbeid i god dialog og kommunikasjon på tvers i organisasjonen.

Prosess- og relasjonsrelaterte nettverk vil ha behov for ledelse som skiller seg fra den tradisjonelle linjeledelse. I et nettverk kan deltakere kan være hentet inn som spesialister, og være mer selvstendige. Ledelsen kan være fordelt på ulike aktører, og en sentral ledelse kan ofte være mer en koordinator og ha ansvar for kommunikasjon ut til enhetene. Hvis et nettverk ikke holdes sammen gjennom formelle avtaler eller interesser, så kan det lett løses opp. Det er derfor viktig med gode relasjoner og felles identitet i nettverket for å skape samhold. Enheter som deltar i nettverket kan også lettere trekke seg ut. Ledelse av et slikt nettverk krever derfor å koble ulike enheter sammen, etablere systemer for informasjonsflyt og skape støtte og tillit internt i nettverket (Strand, 2007).

For å få en matrisestruktur til å fungere i en organisasjon hevder Goold & Campbell (2003) at hovedelementet er tydelig avklaring av hver enhets rolle og ansvar i matrisen. Ifølge deres undersøkelse opplever mange ledere at det mangler en tydelig avklaring om roller, når man organiserer prosjekt eller arbeid i en matrisestruktur. Hvis ledere ikke er tydelige på hva som er deres ansvar, vil det lett oppstå konflikter om hvem som har ansvar for å lede prosjektet videre, og hvem som har ansvar der oppgaver overlapper eller faller mellom flere stoler.

### **Flertydige lederroller**

I den tradisjonelle linjeleder-medarbeider-relasjonen er det klare og tydelige ansvarsforhold. Ifølge Mjelde/Nesheim (2015) gir dette gjerne gode forutsetninger og betingelser for leder å påvirke medarbeider. Ved innføring av en nettverksmodell må medarbeidere forholde seg til to og ikke en mellomleder, noe som kan føre til at linjeleders rolle utfordres. Matrisestruktur kan føre til uklare ansvars- og myndighetsforhold, og svekke interne hierarkier i organisasjonen. Det er mulig å skille på en leders ressursansvar og oppgaveansvar. I en linjeorganisasjon med enhetlig ledelse, vil linjeleder ha ansvar for begge oppgavene. Ved å innføre en matrisestruktur i organisasjonen på enkelte tjenester vil «linjeleder har ressursansvaret, mens en annen leder har oppgaveansvaret» (Mjelde/Nesheim, 2015). Det kan derfor være en fordel at de to lederrollene holdes tydelig adskilt, der linjeleder har ansvar for bemanning, kompetanse og karriereutvikling, mens prosjektleder med ansvar for organisering og ledelse av nettverkets oppgaver.

Matrisestrukturen bryter prinsippene til tradisjonell linjeledelse, der makt og autoritet gir ansvar og den ansatte har kun en sjef, noe som fører til utfordringer for både ansatte og ledere. Ved delt ledelse mellom den funksjonelle linjeleder og prosjektleder kan det lett oppstå konflikter mellom ulike enheter om tid og ressurser. Det kan også oppstå rollekonflikt mellom de ansatte, på grunn av ulike forventninger og en tvetydighet rundt roller. Uklare roller, konflikter eller forventninger om å ta på seg mer ansvar, samtidig med at lederrollen er uklar, kan føre til at motivasjon og tilfredshet hos de ansatte

avtar. Ved innføring av nettverksmatrise i en linjeorganisasjon, er det derfor viktig at man har ledere som har evne til å koordinere og inkludere medarbeidere, og løse felles oppgaver og mål. I tillegg bør en prosjektleder ha evne til å motivere og utvise empati overfor deltakere i nettverket (Ford & Randolph, 1992).

Kaufmann & Kaufmann (1998) legger også vekt på at det er viktig med gruppe- eller prosjektledere som kan motivere, samordne og koordinere. For å få til godt samarbeid i et nettverk er det viktig med ledere som kan organisere arbeidet slik at blir utført i henhold til de mål som er satt. Rollekonflikt oppstår når en person opplever motstridende forventninger, enten fra sin leder, kollegaer eller omgivelsene, og kan påvirke ytelse i arbeidet. Blir konflikten for stor kan dette føre til utilfredshet i jobben, manglende engasjement eller at personen velger å slutte eller trekke seg fra nettverket. Det er derfor viktig for prosjektleder å jobbe med gruppesamhold, fordi det vil være positivt både for gruppens medlemmer og oppgaven som skal gjennomføres (op.cit).

## **2.4 Endring**

I dette avsnittet gjør jeg rede for hva man kan forstå med begrepene planlagt og kontinuerlig endring i organisasjoner. Jeg vil se nærmere på hva som skjer ved en endring, og trekke fram relevant teori om endring i offentlige organisasjoner. Jeg gjør videre rede for hva motivasjon eller motstand kan bety for endringer i organisasjonen, og hvilke utfordringer som organisasjonen bør være oppmerksom på i forbindelse med endringer.

### **Planlagt eller kontinuerlig endring**

Endring i organisasjoner kan forstås på flere måter, som planlagt endring eller endring som løpende prosess. Endring kan beskrives som en enkeltstående episode som avsluttes på et gitt tidspunkt, referert til som «episodic change», eller sees på som en kontinuerlig endringsprosess som utvikles over tid, referert til som «continuous change» (Weick & Quinn, 1999: 362). Felles vil både en planlagt endring, eller kontinuerlig endringer, påvirke de ansatte i organisasjonen. Ifølge Jacobsen vil endringer påvirke «enkeltpennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen» (Jacobsen, 2012: 133).

Med en planlagt endring har ledelsen mål og intensjoner om å forbedre organisasjonen, systemer eller rutiner. Endringen anses som en løsning på organisasjonens problemer. Dette kan forklares som en rasjonell tilnærming til organisasjonens problemer. Man har sett et behov for endring, gjennomført en analyse av situasjonen, og kommet fram til hvordan endringen skal gjennomføres og med hvilke tiltak. Organisasjonens omgivelser, toppledelsen, organisasjonens struktur, resultater eller strategier kan være med på å sette i gang endring i organisasjonen. Ifølge Weick & Quinn (1999) kan enkeltstående og større endringer gjerne være et resultat av treghet i organisasjonen. Man har ikke klart å følge med i utviklingen enten i eller utenfor organisasjonen, samfunnsmessig eller teknologisk. Kontinuerlig

endring i organisasjoner er en følge av at man er oppmerksom på det som skjer i omgivelsene og samfunnet, og søker hele tiden å tilpasse seg nye krav ved mindre endringer og forbedringer (op.cit).

Forskjellen på om man ser en endring som en enkelthendelse eller kontinuerlig prosess avhenger av hvilket perspektiv man har på endringer i organisasjoner. For de som lever med endringer tett på sitt daglige arbeid, kan endring oppleves som en pågående tilpasning og justeringer. Selv om disse endringene anses som små justeringer og ikke store organisasjonsendringer, vil disse endringene ha en tendens til å skje ofte og på tvers av enheter i organisasjonen. Små endringer og justeringer over tid vil av enkelte forskere bli sett på som essensen i en endringsprosess, ifølge Weick & Quinn (1999).

### **Hvordan opplever ansatte endringer?**

Utgangspunktet for min problemstilling er hvordan nye organisasjonsmodeller blir iverksatt, og hvordan ansatte i organisasjonen opplever disse endringene. Enkelte undersøkelser (Hope/Rykkja, 2011; Musselin, 2006) tyder på at ansatte ikke alltid opplever store endringer. Samtidig vil en del teori gi støtte for at når det skjer en endring et sted i organisasjonen, så vil det medføre endringer i andre deler av organisasjonen, noe som ansatte vil merke på en eller annen måte.

Leavitt's modell legger til grunn at organisasjoner består av fire hovedelementer, og disse elementene er oppgaver, struktur, aktører og teknologi. Når det skjer endring i et element vil dette påvirke de tre andre elementene i organisasjonen, ifølge Jacobsen (2012). Når ledelsen endrer strukturen i organisasjoner, hvem som gjør hva, får dette konsekvenser for blant annet ansatte. Når nye oppgaver blir lagt til en avdeling, må det først avklares hvem som skal utføre oppgaven. Deretter må det vurderes om dette fører til strukturelle endringer i avdelingen og om man skal ta i bruk ny teknologi (Ry Nielsen & Ry, 2002).

Ifølge Jacobsen (2012) inkluderer nyere perspektiver på organisasjoner flere elementer enn de fire som Leavitt nevner. Jacobsen og Thorsvik har utarbeidet en mer omfattende modell som beskriver en organisasjon og dens omgivelser, og hvordan de påvirker hverandre. Organisasjonens struktur kan utvides til å gjelde mål og strategi, formell struktur, organisasjonskultur og maktrelasjoner. Disse elementene kan påvirke hvordan ansatte i organisasjonen anvender teknologi for å løse oppgaver. I tillegg til at hvert element i en organisasjon påvirker hverandre, så er det også en grunnleggende idé at organisasjoner som system er avhengig av sine omgivelser. Organisasjoner som er del av et samfunn må «tilpasse seg kulturelle normer og verdier som finnes i omgivelsene» (Jacobsen, 2012: 67).

### **Endring av offentlige organisasjoner**

Offentlige organisasjoner er stort sett mer komplekse og mindre fleksible enn private bedrifter, når de møter krav om endring, fra enten ledelsen (interne) eller fra omgivelsene (eksterne). Selv om en offentlig organisasjon kan bli oppfattet som kompleks og mindre tilpasningsdyktig, vil den også ha kvaliteter som «gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt fellesskap»

(Christensen et.al, 2009: 52). Forskning viser at endringer av organisasjoner i universitets- og høyskolesektoren er tidkrevende, og gir ikke nødvendigvis de resultatene som ønskes av ledelsen. Det hevdes at det er fordi universiteter og høyskoler er særskilte organisasjoner, og for å få til vellykkede endringer som gir ønsket resultat må man ta hensyn til disse særegne trekkene (Musselin, 2006).

Organisasjoner må forholde seg til omgivelsene, og omgivelsene vil være et av elementene som er med på å påvirke organisasjonen, ifølge Jacobsen (2012). Offentlige organisasjoner påvirkes av både interne og eksterne omgivelser. Omgivelser kan forstås på flere ulike måter. Det kan være generelle omgivelser, eller kulturelle, sosiale, juridiske, økonomiske, teknologiske og fysiske omgivelser. Det er vanlig å se på organisasjoner som åpne systemer der «omgivelser vil være viktige både for hvordan organisasjonsstrukturen utformes, og for hvordan utføringen av oppgavene kan skje gjennom formålsrasjonelle handlinger» (Christensen et.al, 2009: 45).

Normer og verdier som er særskilte for organisasjonen vil være med på å påvirke organisasjonens struktur, oppgaver, ansatte og omgivelser. Offentlige organisasjoner kan derfor over tid utvikle institusjonelle eller kulturelle særtrekk, og dermed bli ansett som institusjoner, jf. Christensen m.fl. (2009). Det «institusjonelle perspektivet» legger vekt på at det er andre ting som påvirker en organisasjon utover formelle strukturer, hierarkier og systemer. Det finnes egne regler, normer og verdier som er særskilte for organisasjonen, og som kan spille en vel så stor rolle for organisasjonen som formelle ledelsesverktøy ved en endring (op.cit).

Organisasjoner med institusjonelle særtrekk vil kunne utvise et engasjement for selvoppholdelse, noe som innebærer å godta verdier, handlemåte og oppfatninger som er viktige for organisasjonen. Innføring av verdier og selvoppholdelse vil være med å gi organisasjonen en klar identitet, og det er da den blir en institusjon, ifølge Selznick (1997). Organisasjoner som tilegner seg institusjonelle særpreg vil være med på å skape en form for stabilitet og motvekt til raske endringer i organisasjonen. Ifølge Røvik (2007) kan offentlige organisasjoner og institusjoner endres, men det bør skje langsamt. Et forsøk på raske endringer vil ofte mislykkes, fordi de truer organisasjonens identitet.

### **Motivasjon eller motstand mot endring**

I forbindelse med endringer i en organisasjon vil det finnes både motiverte medarbeidere, og medarbeidere som har motstand mot endring. Ifølge Jacobsen (2012) vil det derfor finnes både drivkrefter og motkrefter i en organisasjon i forbindelse med en endringsprosess. Drivkreftene for en endring vil være positiv oppslutning om endringen, mens motkreftene er motstand som gjør det vanskeligere å gjennomføre endringene i organisasjonen. Det er mange årsaker til både motstand og oppslutning, men fordi endringer påvirker menneskene i organisasjonen, er det viktig å forstå at endringer er med på å påvirke den enkelte ansatte, forholdet mellom de ansatte, både i og utenfor organisasjonen. Endringsledelse vil derfor dreie seg om to ting. Ledelsen må skape oppslutning om endringen, og samtidig håndtere motstand i organisasjonen (op.cit).

I en endringsprosess kan arbeidsmiljøet bli påvirket ved at ansatte får nye muligheter og oppgaver på arbeidsplassen, mulighet for personlig utvikling, økt ansvar og innflytelse, selvbestemmelse, variert arbeid og økt lønn. Dette vil av mange oppleves som motiverende faktorer. Negative faktorer i forbindelse med en endringsprosess, er blant annet usikkerheten tilknyttet arbeidsoppgaver og arbeidssted, mangel på kompetanse eller opplæring. Ansatte kan også oppleve frykt for å miste oppgaver, på sikt bli overtallig eller stagnere lønnsmessig, eller tap av pensjonsrettigheter. Selvbestemmelse, medvirkning, inkludering og faglig utvikling er viktige elementer i en god endringsprosess. Det er viktig å legge vekt på informasjon til ansatte, både regelmessig og tydelig, sørge for aktiv medvirkning fra de ansatte, og ha fokus på kompetansehevede tiltak (Utdanningsforbundet).

Hertzbergs motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann: 1998) legger vekt på at en ansatt som trives, vil også være en motivert og produktiv medarbeider. Det skilles mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, der motivasjonsfaktorer virker positivt på jobbtrivsel, mens hygiene faktorer er knyttet til mistrivsel. Konklusjonen til Hertzberg er at motivasjonsfaktorer skaper trivsel hvis de er til stede, men ikke mistrivsel hvis de er fraværende. Derimot vil hygiene faktorer skape mistrivsel hvis de er fraværende, men ikke trivsel om de er til stede, fordi det forventes at de er til stede. Eksempler på motivasjonsfaktorer er anerkjennelse, involvering, ansvar, forfremmelse og mulighet til å lære nye ting. Hygiene faktorer er derimot ledelse, politikk og administrasjon, arbeidsforhold, lønn, status og sikkerhet (op.cit).

Hvis de ansatte opplever mangel på ledelse eller utydelig ledelse, kan dette føre til mistrivsel og svekke motivasjon for endring. Praktiske tiltak for å fremme motivasjon og ytelse i jobben eller i en endringsprosess, kan derfor være å utfordre de ansatte, utvide jobben med flere oppgaver eller jobbotrasjon. I tillegg har mange behov for selvstendighet i jobben. Kritikkk mot teorier som Hertzbergs motivasjonsteori er at folk er forskjellige, og hver person har sine forventninger til hva som er tilfredsstillende på jobb og hva som motiverer. Ikke alle trenger eller ønsker mye ansvar i en jobb.

### **Utfordringer med endringer**

Offentlige organisasjoner har ofte egne regler, verdier og normer som man bør ta hensyn til ved en endringsprosess. Hvis man ikke tar hensyn til disse særpregene, kan en endring ofte bli mislykket. En vellykket endring forutsetter at ansatte opplever trygghet i endringsprosessen, og at dette ikke går ut over lønn, jobbsikkerhet eller pensjon. Eksterne forsøk på å endre en organisasjons grunnleggende verdier og normer vil ofte vekke indre motstand (Christensen, 1991).

Hvis ansatte opplever at det ikke har skjedd en endring på arbeidsplassen, eller opplever den som mislykket, vil man ut ifra et institusjonelt perspektiv kunne analysere at endringen forble symbolsk, ifølge Jacobsen (2012). Spørsmålet er om det var en villet handling fra ledelsen, eller om ledelsen faktisk har mislykket i å gjennomføre en endring. Hvorfor en endring ikke har funnet sted, kan

forklares ut ifra at ledelsen ikke har innsett hvor viktig kultur og symboler kan være i en endringsprosess. Samtidig kan en symbolsk endring være en bevisst handling av ledelsen. Formelle elementer i organisasjonen kan endres uten at det er et ønske om at det skal få konsekvenser for organisasjonens arbeid eller resultat.

Ifølge Busch, Vanebo & Dehlin (2010) vil det i en endringsprosess være viktig for de som arbeider med endringen, å ha innsikt i alle deler av organisasjonen. «For å skape vedvarende og hensiktsmessige endringer er det nødvendig å foreta en systematisk vurdering av endringsbehovet i alle systemer – og deretter velge de mest hensiktsmessige endringsstrategiene» (op.cit: 438). Det er en balanse der ledelsen må unngå at organisasjonen opplever endring som påtvunget, men samtidig må det være en evne til gjennomføre de planlagte endringene av ledelsen.

Hvis endring anses som en pågående eller kontinuerlig prosess i organisasjonen som aldri stopper opp, gir det ikke mening å snakke om opptining, gjennomføring og nedfrysing, som referert til hos Lewin (1957) i Jacobsen (2012) og Weick & Quinn (1999). Hvis organisasjonen er i kontinuerlig endringsprosess, er ikke problemet opptining (unfreezing), men at ledelse må endre retning på en endringsprosess som allerede er i gang. For å forstå endring i organisasjoner må man forstå den naturlige treghet i organisasjoner. Weick & Quinn hevder at en endring egentlig aldri stopper opp, fordi organisasjoner endrer seg fortløpende på ulike måter, og er i en kontinuerlig endringsprosess.

## **Oppsummering**

Jeg har i dette kapittelet redegjort for mitt teoretiske rammeverk. Organisasjoners strukturer påvirker både ansatte, oppgaver og teknologi. Ved innføring av nye organisasjonsmodeller som en matrisestruktur i en byråkratisk organisasjon, er det flere forhold som ledelsen bør være oppmerksom på. Teori om matriseorganisering legger vekt på at det er positivt for samarbeidet for tvers. Derimot kan usikkerhet hos både ledelse og ansatte, når det gjelder rolle- og ansvarsfordeling med todelt ledelse, være en utfordring. Endringer i organisasjoner kan anses som både enkeltstående endringer og kontinuerlige endringer, og disse vil påvirke de ansatte på ulike måter. Ved endring av offentlige organisasjoner må det forventes en treghet. Det tar tid å endre både organisasjonskultur, systemer, teknologi og ansatte. Ved å inkludere og motivere de ansatte til endring, kan ledelsen sikre en bedre og mer effektiv endringsprosess for både ansatte og ledere. Samlet vil teorien som jeg har omtalt være grunnlaget for drøftingen av mine funn i kapittel 5.



## KAPITTEL 3: METODE

Med min problemstilling har jeg ønsket å undersøke hvordan ideene i modell for tjenesteforvaltning blir iverksatt på HiOA, og hvordan de administrativt ansatte opplever disse endringene. Jeg har valgt et kvalitativt metodeopplegg og gjennomført personlige intervjuer med ansatte på HiOA for å få svar på min problemstilling og forskningsspørsmål. Målet med undersøkelsen har vært å samle inn data som kan bidra til en analyse av min problemstilling.

Tema for prosjektet er endringer i universitets- og høyskolesektoren, med fokus på innføring av nye organisasjonsmodeller, og de administrativt ansattes rolle og opplevelser av disse endringene på egen arbeidsplass. Som case har jeg valgt Modell for tjenesteforvaltning ved HiOA. Jeg har valgt å avgrense studien til administrativt ansatte, og deres opplevelser av de endringene som skjer i forbindelse med modell for tjenesteforvaltning.

Jeg har intervjuet ni ansatte i administrasjonen ved høyskolen som har ulike roller i arbeidet med tjenestemodellen. Intervjuene med de ansatte ble gjennomført i januar og februar 2016. Fem ansatte har funksjon som tjenesteeiere, mens fire er medlemmer i ressursnettverk tilknyttet to av tjenestene. Seks av respondentene er ansatt i administrative stillinger sentralt, mens tre er ansatt på fakultetsnivå. Alle ansatte fikk de samme spørsmålene, men formulering og rekkefølge varierte på noen av intervjuene. Jeg hadde fire forskningsspørsmål som dannet ramme for mine spørsmål i intervjuguiden.

### 3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes når man ønsker å se nærmere på og forstå meningene til enkeltpersoner eller grupper (Cresswell, 2009). Det handler om å karakterisere, der tekst er et sentralt uttrykk, og man går i dybden for å studere miljøet som helhet og får med alle nyanser. I kvalitativ metode legges det «vekt på et nært og tett forhold mellom forskeren og det miljøet eller de personene som utforskes» (Repstad, 2007: 17). Jacobsen (2000) legger vekt på at kvalitativ metode er godt egnet til å forstå hvordan og hvorfor noen ting henger sammen, og kan gi oss informasjon om hvilke mekanismer som fungerer. Kvalitativ metode brukes gjerne når man ønsker «nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksplorering» (Jacobsen, 2000: 110).

Jeg har derfor i denne avhandlingen valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. En kvalitativ undersøkelse krever både åpenhet og fleksibilitet når man gjennomfører studien. Jeg opplevde en fleksibilitet og åpenhet når jeg gjennomførte det enkelte intervju ved at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis, og tilpasse intervjuet til hva den enkelte ansatte ønsket å snakke om. Jeg opplevde også en fleksibilitet ved valg av respondenter. Underveis i undersøkelsen gjorde jeg fortløpende avtaler med ansatte som jeg ønsket å intervju i forbindelse med min undersøkelse, og tilpasset meg når de ansatte hadde tid og anledning til å stille opp til intervju.

Ifølge Cheek (2008) er det viktig å begrunne og gjøre rede for metodevalg, og forklare hvorfor valg av kvalitativ metode og personlig intervju er riktig for undersøkelsen. Jeg har vært opptatt av hvordan de administrativt ansatte opplever endringer på egen arbeidsplass. Jeg ville med min problemstilling undersøke hvordan nye organisasjonsmodeller iverksettes og hvordan de ansatte opplever disse endringene. Jeg ønsket å få en forståelse for hvilke erfaringer og opplevelser den enkelte ansatte hadde, og hvilke utfordringer eller problemer de opplevde. Jeg har vært interessert i å se nærmere på hva som skjer i praksis på arbeidsplassen, og om det fører til ulike arbeidsoppgaver, systemer og rutiner som resultat av endringene. Ansattes opplevelser er i fokus, og det var derfor naturlig at jeg ville gjennomføre en kvalitativ undersøkelse.

Kvalitativ metode legger vekt på nærhet mellom forsker og det miljøet man skal undersøke, ifølge Repstad (2007). Som forsker skal man karakterisere og gå i dybden, samtidig som at man kan være fleksibel både før og under intervjuet. Det legges vekt på nyanser, prosesser og særtrekk, og ved analyse av materialet har jeg som forsker hatt mulighet til å se etter det som er vanlig og utbredt, om det er slående kontraster og forskjeller, eller tilfeller av motsetninger. Kjennetegn ved en kvalitativ undersøkelse er at man som forsker har fokus på prosess, forståelse og mening. Merriam (2009) sier at en forsker som velger kvalitativ metode vil være opptatt av mennesker, og ha et ønske om å forstå hvordan ulike personer tolker sine erfaringer.

### **3.3 Valg av undersøkelsesopplegg**

Det er tre ulike metoder innen kvalitativ analyse; observasjon, tekstanalyse og intervju. Ved valg av intervju kan man enten ha personlig intervju eller gruppeintervju. I følge Jacobsen (2000) egner det seg med personlig intervju når det er relativt få enheter som undersøkes, når vi ønsker å finne ut hva den enkelte mener, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. I min undersøkelse er dette fenomenet modell for tjenesteforvaltning. Jeg har derfor valgt personlig intervju når jeg skulle samle inn data. Jeg har valgt å være åpen om hvorfor jeg gjør undersøkelsen, og respondentene har mottatt brev med informasjon om problemstilling på forhånd. Jeg har valgt å begrense studien til en konkret endring på HiOA, og dette kan forstås som intensiv design og case-studie (Jacobsen, 2000). Jeg har også valgt å avgrense studien til ansatte med en aktiv rolle tilknyttet modellen, og har derfor ikke intervjuet ledelse eller andre ansatte i organisasjonen. Ved å intervju et utvalg ansatte i administrasjonen om deres forventninger til modellen, har jeg hatt mulighet til å få høre deres tanker og meninger.

Når man velger en intensiv design går man i dybden av et problem, og man intervjuer enkeltpersoner for å få den enkeltes forståelse og tolkning av en situasjon. Hensikten er å få et helhetlig bilde av situasjonen og å se samspillet og relasjoner mellom ansatte og organisasjon. Case-studier passer hvis man ønsker å få forståelse av en spesiell hendelse eller organisasjon. En case-studie er avgrenset i tid og rom og man beskriver spesifikt hva som er spesielt med et sted.

Ved å velge intensiv design fikk jeg mulighet til å få fram relevante data som ikke var løsrevet fra sammenhengen. Jeg hadde også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet for å være sikker på at jeg hadde forstått respondenten riktig. Det ga også mulighet til å få svar som respondenten kanskje mente ikke var relevant for studien, men som jeg opplevde som interessante eller nyttige funn for min undersøkelse. Jeg har valgt å bruke begrepet «respondent» siden det er et faguttrykk, og vil bruke dette begrepet i dette kapitlet og i analysen. Utfordringen med intensiv design er at man risikerer å bli for detaljert, eller at man ikke får med seg de større sammenhengene. Jeg merket at respondentene av og til gikk inn i detaljer som for dem var viktige å snakke om, men som ble for spesifikke for min undersøkelse. Det kan også være vanskelig å generalisere ut ifra de resultater man kommer fram til ved intensiv design (Jacobsen, 2000).

## **Intervjuguide**

Et kjennetegn ved kvalitative studier er at prosessen er induktiv. Induktiv betyr at man bygger noe opp, og målet er å bygge videre på en teori, utvikle nye teoretiske begreper og gi forklaring på et fenomen. Teori i kvalitative studier brukes gjerne som et utgangspunkt for undersøkelsen. Selv om man har et teoretisk perspektiv som utgangspunkt, vet man ikke hva man vil finne, og empirien kan være med på å bygge videre eller utvide feltet. Det teoretiske perspektivet skal bidra til å gi fokus for forskningsprosjektet, og angi en retning for analysen av empiri (Cheek, 2008; Merriam, 2009).

I kapittel 2 redegjorde jeg for mitt teoretiske rammeverk. Jeg tok utgangspunkt i modell for tjenesteforvaltning ved valg av teori for min studie, og har hatt fokus på de premisser som er lagt til grunn for modellen, og hvordan den har blitt utformet. Jeg avgrenset gjennomgangen av teori til fire kategorier, og disse kategoriene danner ramme for mine fire forskningsspørsmål. Ved utarbeidelse av intervjuguide la jeg vekt på å stille spørsmål som skulle gi meg data som kunne bidra til å gi svar på de fire forskningsspørsmålene. Jeg brukte relativt god tid på å utforme intervjuguiden, og opplevde at det i etterkant ga resultater. Svarene fra de ansatte ga meg mye relevant informasjon om det jeg ønsket å undersøke.

Arbeidet med utforming av intervjuguide har vært en prosess der jeg har gått fram og tilbake mellom teori, problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide. Etter å ha satt meg inn i modell for tjenesteforvaltning brukte jeg tid på å tilpasse problemstilling og forskningsspørsmål og til både teori og case. Jeg startet med å formulere spørsmål som jeg ønsket svar på, og hvordan jeg kunne strukturere spørsmålene i kategorier. Jeg arbeidet bevisst med at det skulle være en sammenheng mellom problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguidespørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden er derfor knyttet til mine fire forskningsspørsmål som skal bidra til å gi svar på min problemstilling.

I arbeidet med å utforme forskningsspørsmålene landet jeg på fire kategorier. I utgangspunktet var disse fire kategoriene «struktur», «samarbeid», «verdier» og «trender». Underveis i arbeidet med min studie har to av disse kategoriene blitt endret, og jeg har landet på kategoriene «struktur», «samarbeid»,

«ledelse» og «endring». De fire kategoriene gjenspeiler mitt teoretiske rammeverk som er delt inn i de samme fire kategoriene, og er også utgangspunkt for presentasjonen av mine funn i kapittel 4. Under hvert forskningsspørsmål hadde jeg fire intervjuguidespørsmål. Kvalitativ metode gir mulighet for åpenhet og fleksibilitet når man gjennomfører en undersøkelse. Jeg har derfor i løpet av studien valgt å endre det ene forskningsspørsmålet da informasjonen jeg fikk i min undersøkelse ga andre svar enn forventet. Muligheten til å justere både kategorier og forskningsspørsmål ut ifra den data jeg samlet inn, er et godt eksempel på den fleksibiliteten som er en viktig del av kvalitativ metode.

### **Intervjuets struktur**

Jeg har valgt en delvis strukturert intervjuform. Ved et delvis strukturert intervju er intervjuguiden med som en støtte, og man vil ofte ha en blanding av strukturerte og ustrukturerte spørsmål. Enkelte spørsmål kan bli stilt til alle, men rekkefølgen på spørsmålene vil som regel variere fra intervju til intervju (Merriam, 2009). Intervjuguiden har vært førende for mine spørsmål til respondentene, og jeg har stilt alle spørsmålene til samtlige respondenter, selv om ordlyden og rekkefølgen har variert. Til en viss grad har jeg hatt en delvis stram struktur på intervjuene, da jeg i de fleste intervjuene har stilt spørsmålene i samme rekkefølge. Det som har variert fra intervju til intervju er ordlyden, og at jeg har stilt ulike oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde at intervjuguiden var til stor hjelp og ga en retning for intervjuet, slik at jeg fikk svar på det jeg ønsket å undersøke.

En fordel med delvis strukturert intervjuform er at man kan la respondentene snakke mer fritt, men samtidig legge føringer for samtalen. Ifølge Merriam (2009) bør spørsmålene som stilles i et intervju helst være åpne, og gi rom for at respondenten kan svare utfyllende. Teori legger vekt på at det er lurt i en intervjuguide å legge opp til at man kan stille oppfølgingsspørsmål, eller komme med kommentarer til det respondenten har snakket om, slik at respondenten kan utdype svaret sitt. Spørsmål som kan oppfattes som ledende, eller som fører kun til ja/nei svar bør unngås (op.cit). Det varierte fra intervju til intervju hvor fritt de ansatte snakket, men jeg opplevde at alle pratet lett om sine oppgaver tilknyttet modellen og refleksjoner rundt det. Det førte til at det i enkelte intervjuer tok litt tid før vi kom i gang med spørsmålene, og intervjuene varte lenger. Jeg opplevde at enkelte ønsket å overta styring av intervjuet og snakke om det de ønsket. Når intervjuene hadde en tendens til å spore av, opplevde jeg at intervjuguiden var til hjelp slik at jeg kunne fortsette intervjuet ved å stille de spørsmål som var relevante for min undersøkelse.

I arbeidet med å transkribere intervjuet la jeg merke til at jeg flere ganger hadde en tendens til å stille oppfølgingsspørsmål som enten kunne tolkes som ledende eller som førte til ja/nei svar. Jeg transkriberte underveis i intervjuprosessen. Dette hjalp meg til å være mer bevisst på dette i de siste intervjuene som ble gjennomført. Oppfølgingsspørsmålene varierte, og jeg ser i ettertid at jeg i kontakt med tjenesteeiere stilte spørsmål om Tjenesterådet, mens det ikke var et tema som kom opp i intervju med nettverksmedlemmene. Dette kan derfor ha påvirket mine funn.

## Hvordan velge enheter?

Med et kvalitativt undersøkelsesopplegg ønsket jeg å samle inn data som ville være relevant for problemstillingen, og som kunne belyse de tema jeg ønsket å ta opp. Det er flere kriterier for valg av enheter, og det kan være en utfordring å velge hvem man skal ha personlig intervju med. Ideelt bør det være åpent og fleksibelt for endring underveis i undersøkelsen. Man kan gjøre et tilfeldig utvalg og gå for bredde og variasjon, velge de man tror vil gi mye og god informasjon, eller det som er bekvemmelig og enkelt å få til, ifølge Jacobsen (2000). Merriam (2009) legger vekt på at valg av enheter til en kvalitativ undersøkelse som regel er bevisst valgt og begrenset (non-random, purposeful and small). Det er mulig å velge det man tror er det typiske, eller gå for det ekstreme, og snakke med de som er mest positive eller mest negative. Snøballmetoden gir en viss fleksibilitet, der man får tips om hvem man kan intervju etter hvert i prosessen, og siste mulighet er en kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2000).

Jeg har endt opp med en kombinasjon av flere metoder. Jeg valgte tidlig i prosjektfasen å avgrense utvalget av administrativt ansatte til de som hadde en rolle i tjenestemodellen, fordi jeg ønsket å snakke med ansatte som jeg antok kunne gi meg mye og god informasjon. Jeg valgte også respondenter som jeg antok ville gi en viss bredde i undersøkelsen. I tillegg har jeg også benyttet meg av snøballmetoden. Jeg fikk tips og råd til hvem jeg kunne intervju, og valg av respondenter ble avtalt underveis. Dette ga meg den fleksibiliteten jeg hadde behov for å samle inn de data jeg trengte til min undersøkelse. Jeg tror det også førte til at jeg fikk en større bredde og variasjon i empirien jeg samlet inn.

Før jeg kunne gjøre avtaler om intervju med ansatte på HiOA, innhentet jeg tillatelse fra ledelsen til å gjennomføre undersøkelsen. Kontakt med prosjektansvarlig og prosjektleder for OU-programmet gjorde at jeg fikk mulighet til å delta på et seminar i november 2015 som observatør. Dette var veldig nyttig og lærerikt for meg som forsker, og hjalp meg til å fokusere og avgrense studien. Jeg har ikke brukt data fra seminaret der jeg deltok som observatør i min analyse. Derimot bidro deltakelse på seminaret i november, og den informasjon jeg fikk der, til å påvirke utforming av forskningsdesign og valg av enheter til min undersøkelse.

På seminaret fikk jeg møte et utvalg av tjenesteeiere og fikk mulighet til å presentere prosjektet mitt. Jeg opplevde muligheten for å delta på dette seminaret som nyttig fordi jeg både kom i kontakt med de ansatte jeg ønsket å intervju, og fikk samtidig presentert undersøkelsesopplegget. Jeg hadde også et læringsutbytte ved at jeg lærte mer om modell for tjenesteforvaltning. Dette seminaret bidro til at jeg justerte valg av enheter til min undersøkelse. Jeg så at modellen dekker et bredt spekter av ulike tjenester, og at det derfor ville være nyttig for meg å intervju flere tjenesteeiere som representerte ulike tjenester på høyskolen. Etter avtale med prosjektleder av OU-programmet tok jeg kontakt med de tjenesteeiere som hadde sagt seg villig til å stille til intervju, og gjorde avtaler med dem enkeltvis.

Jeg ønsket også å intervju ansatte på enhetene som deltok i ressursnettverk, og gjennom to av tjenesteeierne fikk jeg mulighet til å delta på nettverksmøter i februar der jeg presenterte prosjektet og at jeg var interessert i å intervju noen av medlemmene. Jeg opplevde det som mer krevende å få ansatte i nettverkene til å stille til intervju. En tilbakemelding jeg fikk var at personen opplevde å ikke ha nok kunnskap om modellen. Andre ga uttrykk for at de ikke hadde lyst til å bli intervjuet. Jeg fikk likevel mulighet til å snakke med tre ansatte på fakultet og en ansatt i administrasjonen sentralt. Ideelt sett skulle jeg gjerne ha intervjuet flere på fakultetsnivå, men jeg opplevde at jeg med mitt niende og siste intervju nådde et metningspunkt (saturation). Ifølge teori kan man forstå «saturation» som at man har nådd et punkt der du ikke får mer informasjon eller bedre forståelse for det du undersøker, men at du heller tester funnene opp mot det du har kommet fram til (Merriam, 2009).

Muligheten til å delta på seminar og nettverksmøter har hatt stor betydning for valg av enheter. Dette kan også anses som en svakhet ved undersøkelsen. Jeg har kun intervjuet de som ønsket å stille til intervju, og har ikke fått snakke med ansatte som kan være mer kritiske til modellen. Dette kan ha påvirket mine funn. Det som blant annet går igjen er entusiasmen for samarbeidsmodellen og muligheten til å jobbe på tvers. Det er ikke sikkert jeg hadde fått det samme funnet om jeg hadde sent ut et spørreskjema til alle ansatte tilknyttet tjenestemodellen. Det har derfor ikke blitt et tilfeldig utvalg av respondenter. En større spørreundersøkelse kunne gitt meg mulighet til å få svar fra et tilfeldig og bredere utvalg av respondenter, som kunne bidratt til større ekstern gyldighet av mine funn.

### **Gjennomføring av undersøkelsen**

Jeg hadde planlagt at intervjuene skulle vare en time, noe de fleste gjorde, men enkelte varte i opptil en og en halv time. Det var ulike grunner til at noen intervjuer ble lengre enn andre. Noen respondenter hadde mye å si og jeg ønsket å la de snakke fritt der det var mulighet og behov for det. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til respondentene, enten på møterom eller kontor der vi kunne snakke uforstyrret.

Før hvert intervju startet informerte jeg respondentene kort om prosjektet, og at de kunne trekke seg fra intervjuet når de måtte ønske. Jeg fikk alle til å signere informasjonsskrivet om at de var innforstått med premissene for undersøkelsen. Respondentene hadde også mottatt informasjonsskrivet før vi møttes til intervju. Før intervjuet startet delte jeg ut intervjuguiden slik at de kunne følge spørsmålene. Enkelte tok raskt føringen, og noen stilte spørsmålene før jeg rakk å si noe, eller begynte å snakke om modellen med en gang. Jeg opplevde de ansatte som engasjerte og positive til å delta i min undersøkelse.

Fem av respondentene hadde mottatt intervjuguiden på forhånd på e-post. Jeg opplevde at de fleste hadde ikke hatt tid til å sette seg inn i intervjuguiden før vi møttes, og hadde mer utbytte av å få den utdelt da intervjuet startet. Mitt ønske var at respondentene skulle svare ut ifra sitt ståsted, og at det ikke var nødvendig å forberede svar. De fire siste respondentene fikk derfor ikke tilsendt intervjuguide

på forhånd. Jeg fikk få kommentarer på dette, og opplevde det heller ikke som et problem. Siden jeg hadde en delvis stram struktur på intervjuene, og ønsket å stille alle spørsmål til alle respondentene, ble intervjuguiden fulgt relativt tett. Intervjuene har likevel hatt en form for uformell samtale, og som intervjuer har jeg måttet være bevisst på ikke å ta en for aktiv rolle i samtalen og dele av mine egne erfaringer. Dette skjedde enkelte ganger, og fra de intervjuene har jeg valgt å ikke transkribere det vi snakket om. Dette er markert i de transkriberte tekstene.

Jeg har i denne undersøkelsen valgt å ta opp intervjuene på lydopptak. Jeg valgte å bruke mobilen som lydopptaker fordi den ga god lyd kvalitet, og jeg opplevde at den virket mindre fremmed for respondentene, enn en tradisjonell lydopptaker. Det var likevel enkelte som var skeptiske til at samtalen ble tatt opp på mobil, og jeg bekreftet at opptak ville kun være tilgjengelig for meg, og at samtalen ville bli slettet når studiet var avsluttet. Jeg fikk godkjent studiet gjennom NSD, og opplevde at dette var betryggende for noen av respondentene. Jeg opplevde også at enkelte kom med interessant og relevant informasjon etter at lydopptaker var slått av, og intervjuet var avsluttet. Enkelte av disse poengene har jeg dessverre ikke fått benyttet i min analyse, fordi jeg heller ikke fikk notert ned det som respondentene sa.

Det at jeg kunne ta opp samtalen på lydopptak, for deretter å transkribere intervjuene ord for ord har vært viktig for undersøkelsen, og kan styrke gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) av mine funn. Jeg har fått med detaljer som jeg ikke ville ha husket hvis jeg bare skulle notere underveis. Når jeg har transkribert har jeg valgt å transkribere i bokmål, og ikke ut ifra dialekt. Jeg har i tillegg til å transkribere intervjuene skrevet memos etter hvert intervju.

### **Koding og analyse**

Jeg begynte å transkribere intervjuene underveis mens jeg samlet inn data. Jeg opplevde dette som nyttig fordi jeg lærte av å lytte til intervjuene, og la merke til når jeg burde ha stilt et oppfølgingsspørsmål, eller når det kunne fremstå som ledende spørsmål. Jeg begynte også arbeidet med å kode og analysere funnene underveis. Jeg brukte to måneder på å samle inn alle data, og opplevde det som en fordel å kunne spre intervjuene utover denne perioden. Jeg har benyttet meg av åpen koding, for deretter å samle de ulike kodene i «kjerner» (lokale koder) og «satellitter» (sentrale koder). «Åpen koding betyr å identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet» (Nilssen, 2014: 82).

Jeg startet med å lese gjennom de første intervjuene, markere det som jeg opplevde var interessant og relevant i teksten, og skrev ned tema for diverse koder som umiddelbart falt meg inn. Dette førte til mange ulike lokale koder, som jeg deretter prøvde å samle i noen felles satellitter. Samtidig med at jeg laget et kodekart som ble justert fortløpende, laget jeg også sitatoversikt fra det enkelte intervju. Der samlet jeg de sitatene jeg opplevde var relevante, interessante, overraskende eller uventede. Allerede etter å ha lest gjennom de tre første intervjuene, så jeg mønstre som jeg kunne trekke ut av mine data.

Samtidig opplevde jeg at mønstrene endret seg noe underveis i prosessen, og at informasjon fra tjenesteeiere og ansatte i nettverkene varierte, noe som bidro til større bredde i mine funn.

Ved kvalitative undersøkelser kan man ikke presentere alle funn. Ifølge Repstad (2007) er rådata et utvalg av sitater eller observerte hendelser, og man bør redegjøre for hvorfor man velger å presentere disse til fordel for andre. En forsker vil gjerne velge ut det som er av interesse, og er gjerne det som er typisk for en kategori, eller det som er ekstremt eller overraskende i forhold til ens egne forventninger (op.cit). Det er en prosess når man går fra åpen koding til å knytte ulike lokale koder til satellitter. I arbeidet med å kode de første intervjuene kom jeg fram til seks satellittkoder (sentrale koder), som jeg deretter begrenset til fire satellittkoder. Valg av satellitter og lokale koder har lagt føringer for avsnitt og underavsnitt i analysekapittelet.

Jeg kan illustrere hvordan jeg har kodet mine funn og kommet fram til lokale koder, ved å bruke satellitten «samarbeid» som eksempel. Jeg hadde spørsmål om forventninger til samarbeid på tvers, og fikk derfor mange svar på dette. Noen av de lokale kodene som kom fram var: Dialog er viktig, nettverk er bra, støtte hverandre, motivasjon, unngå subkulturer, bryte ned barriere, lære av hverandre, hvem er inkludert, innenfor/utenfor, smartere organisasjon. Disse samlet jeg under satellitten kalt «samarbeid». Deretter markerte jeg hvilke intervjuer som kunne knyttes til de ulike utsagnene, og hvilke koder som kunne samles i en lokal kode (kjerne) under satellitten «samarbeid». Jeg endte opp med fire lokale koder. Dette var smartere organisasjon, nettverk er positivt, dele info og inkludert vs. ekskludert. I analysekapittelet har disse fire lokale kodene blitt redusert til tre underavsnitt: «Smartere organisasjon», «Nettverk er positivt» og «Inkludere og dele informasjon», i avsnitt 4.2 Dialog og samhandling.

Mens jeg transkriberte og analyserte intervjuene, gjorde jeg også et utvalg av sitater fra hvert intervju som jeg fant relevante, interessante eller skilte seg ut. Jeg samlet sitater fra alle intervjuene først pr satellitt, deretter pr lokale kode. Dette ble til et sitatdokument som dannet utgangspunktet for min analyseskisse. Analyseskissen har blitt til kapittel 4, der jeg presenterer utvalgte funn i fire avsnitt: «Struktur og roller», «Dialog og samhandling», «Ledelse» og «Endring». De fire satellittene jeg kom fram til i prosessen med koding og analyse av mine funn, tilsvarer titlene på disse fire avsnittene.

Det var i arbeidet med koding og analyse at jeg endret to av de teoretiske kategoriene som dannet ramme for mine forskningsspørsmål. Det kom fram av min undersøkelse at god og tydelig ledelse er et viktig funn. Jeg valgte derfor å innføre kategorien «ledelse» istedenfor kategorien «verdier», for å drøfte mine funn med relevant teori om ledelse. Min undersøkelse ga lite informasjon om modell for tjenesteforvaltning er en del av sentrale organisasjonstrender. Spørsmålene i intervjuguide om endringer, ga meg derimot mer informasjon om endringer i omgivelsene, og jeg valgte derfor å innføre kategorien «endring» istedenfor kategorien «trender».



Koding og analysearbeidet har påvirket valg av teoretisk rammeverk for min avhandling. Dette var nødvendig for å kunne svare på mine forskningsspørsmål i kapittel 5 Drøfting. Jeg har også endret det fjerde forskningsspørsmålet, og har lagt vekt på hvordan endringer i omgivelsene påvirker modellen og ansatte. For å kunne drøfte funn fra min undersøkelse sammen med relevant teori, har valg av teoretisk rammeverk derfor blitt justert. Overskriftene i de fire avsnittene i kapittel 2 Teori er «struktur», «samarbeid», «ledelse» og «endring». Dette avspeiler de fire sentrale kodene (satellittene) fra mitt analysearbeid, som har blitt til hovedoverskriftene i kapittel 4 Analyse. Oppbyggingen av kapittel 2 Teori og kapittel 4 Analyse, har jeg derfor bevisst strukturert ut ifra de fire teoretiske kategoriene, som danner ramme for mine forskningsspørsmål.

### **3.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode**

En av fordelene med kvalitativ metode er at den legger få begrensninger på de svar som respondenten kan gi fordi metoden vektlegger detaljer og åpenhet (Jacobsen, 2000). Selv om jeg hadde en intervjuguide og delvis stram struktur på mine intervjuer opplevde jeg at de forløp ulikt. En av respondentene begynte å prate om tema før jeg fikk slått på lydopptaker og tok føring på intervjuet raskt. Andre var forsiktige i sine uttalelser i begynnelsen, men snakket mer fritt etter hvert og jeg fikk mye informasjon på slutten. Noen snakket fort, mens andre var mer ordknappe, og det som den enkelte respondent vektla som viktig varierte. Denne variasjonen opplevde jeg som interessant og førte til at data fra de ulike intervjuene har variert, noe som ga en bredde i mine funn.

Kvalitativ metode gir høy intern gyldighet fordi hver respondent får mulighet til å få fram sin side av saken. Intervjusituasjonen gir den nærhet som er viktig for fleksibiliteten der både intervjuer og respondent kan stille spørsmål og avklare ting underveis. Enkelte av respondentene sa at ting var «off-the-record», noe jeg har respektert og ikke presentert som funn. Intervjuene forløp som en uformell samtale, og utfordringen var derfor å styre tilbake til intervjuguiden og mine spørsmål. Samtidig fikk jeg mye nyttig, relevant og annerledes informasjon når respondenten fikk mulighet til å snakke fritt. Dette er også en av fordelene ved valg av kvalitativ metode. Man har mulighet til å endre ting i løpet av prosessen og selve prosessen blir interaktiv, ifølge Jacobsen (2000).

Ulempene ved valg av kvalitativ metode er at det er ressurskrevende og at man må nøye seg med få respondenter. Jeg hadde planlagt å intervju 8-10 personer og endte opp med 9 respondenter. Som tidligere nevnt kunne det vært en fordel å intervju noen flere ansatte på fakultetsnivå, men det fikk jeg ikke mulighet til. Dette kan anses som en svakhet ved min undersøkelse. Det som var ressurskrevende var ikke gjennomføringen av intervjuene, men transkriberingen av dem. Jeg opplevde at intervjuene var morsomme og lærerike, og respondentene var positive til å svare på mine spørsmål. Derimot tok det alt fra ti til fjorten timer å transkribere et intervju, noe som var avhengig av lengden på intervjuet, og hvor tydelig eller raskt respondenten hadde pratet. Det gikk derfor mange arbeidstimer til bare å transkribere intervjuene.

Jeg har transkribert alle intervjuene selv. Prosessen var viktig fordi jeg lærte mye og kunne forbedre min intervjueteknikk underveis. Fordelen med å transkribere selv er at jeg har lest og hørt intervjuene mange ganger, og derfor kjenner jeg godt til materialet. Dette har vært til hjelp når jeg skulle skrive analyse- og drøftingskapitlene. Ulempen er at ingen har kunnet kontrollere om jeg har gjort noen feil, eller misforstått det som har blitt sagt. En annen ulempe med kvalitativ metode er at det kan gi problemer med representativitet og ekstern gyldighet. Det kan være vanskelig å tolke all informasjon man har samlet inn, siden data er ord. Ifølge Jacobsen (2000) kan dataene bli komplekse eller ustrukturerte og man mister oversikt. Man kan også miste evnen til kritisk refleksjon fordi man er for tett på undersøkelsen. Det er også en risiko for at det oppstår en undersøkelseeffekt, som betyr at selve undersøkelsen skaper spesielle resultater, ifølge Jacobsen.

Jeg er usikker på om respondentene har svart på en viss måte, eller om jeg med mine oppfølgingsspørsmål var mer ledende enn jeg ønsket, og derfor fikk svar som har påvirket mine funn. En svakhet jeg ser er blant annet at kun tjenesteeiere har kommet med tanker om tjenesterådets funksjon og rolle i modellen. Jeg er usikker på om det var på grunn mine spørsmål, eller om de som tjenesteeiere kjente bedre til de ulike rollene i modellen, og opplevde at funksjonen til tjenesterådet var viktig for dem som tjenesteeiere. Det er også en fare for at de funn jeg har valgt å presentere i analysekapittelet, kan være et resultat av at jeg har vært for lite kritisk i kode- og analyseprosessen.

### **3.6 Forskningsetiske problemstillinger**

Det er viktig at man som forsker, på forhånd og underveis, gjør etiske vurderinger av forskningsopplegget. Ifølge Cheek (2008) er det tre ting man må ta hensyn til. Det er vitenskapelig ansvarlighet (scientific responsibility), forholdet mellom forsker og respondenter i undersøkelsen, og uavhengigheten til forskeren ved presentasjon og tolkning av resultatene. Jeg har hatt et etisk ansvar for hvordan mine data har blitt innsamlet. De forskningsetiske retningslinjene legger vekt på at det man får vite i et intervju må behandles konfidensielt, og som forsker må man vurdere om respondentene skal anonymiseres.

Jeg fikk godkjenning av studien hos NSD, og har prøvd å følge de forskningsetiske retningslinjene. Alle respondenter har blitt informert på forhånd og ved starten av intervjuet om formålet med undersøkelsen, og jeg har innhentet samtykke fra alle deltakere. Det har vært viktig å anonymisere respondentene, selv om det kommer fram i oppgaven hvor undersøkelsen har vært gjennomført. Ved presentasjon av mine funn i analysekapittelet har jeg vært bevisst på å anonymisere sitatene, og bare markere de med koder, og ikke ta med funn som lett kan identifisere respondenten.

Det er også viktig å vurdere om jeg som forsker har påvirket resultatene, analysen og konklusjonen. Jeg har valgt å ikke forske på egen organisasjon, noe som kan bidra til å styrke min undersøkelse. Jeg har hatt en viss avstand til det jeg skal forske på, og som intervjuer har jeg prøvd å være objektiv. Det

er en fordel at jeg ikke kjenner respondentene personlig eller jobber med dem til daglig. Dette kan også bidra til å styrke mine funn. Jeg har jobbet metodisk med å gå gjennom alle intervjuene og transkribere det på egen hånd. Det betyr at ingen andre har fått innsyn i disse intervjuene utenom min veileder. Etisk sett har jeg skjermet respondentene og styrket deres anonymitet. Samtidig har ingen andre kunnet kontrollere at det jeg har transkribert er riktig, eller om jeg har misforstått noe. Det som kunne ha styrket gyldigheten av mine funn, er om jeg hadde gjennomført en tilleggsundersøkelse for å kontrollere og sammenligne de data jeg har fått. Det har jeg ikke gjort, og er derfor en svakhet ved undersøkelsen. Jeg har heller ikke gjennomført oppfølgingsintervju.

Jeg har selv valgt tema og sted for undersøkelsen fordi jeg er interessert i dette, og er påvirket av endringer som skjer på egen arbeidsplass. Jeg har derfor kunnet relatere meg til de endringer som skjer på høyskolen til det som skjer i egen organisasjon, fordi det er samme sektor. Dette kan ha påvirket utvalg av funn, og det som jeg har funnet interessant eller relevant å trekke fram. Jeg har valgt kvalitativ undersøkelse og intervjuet ni personer, noe som kan gjøre det vanskelig å generalisere ut ifra mine funn. Ved å velge kvalitativ metode har jeg valgt å fokusere på en fortolkning av virkeligheten. Det finnes ikke en sann versjon av virkeligheten, og som sier Repstad (2007) så eksisterer det «ingen absolutt objektivitet, bare mer eller mindre troverdig fortolkning av virkeligheten» (op.cit: 121).

### **3.7 Fordeler og ulemper ved å forske på egen sektor**

Jeg var bevisst på at jeg ønsket å gjennomføre undersøkelse i en organisasjon der jeg selv ikke arbeidet, for å ha en viss avstand til både sted og de jeg skulle intervjuer. Samtidig arbeider jeg i samme sektor, og noen av fordelene og utfordringene med å forske på egen organisasjon kan sammenlignes med å forske på egen sektor.

Jeg kom i kontakt med HiOA fordi jeg som ansatt i samme sektor kjenner folk som arbeider på høyskolen. Ved å kontakte en tidligere kollega fikk jeg tips og råd om hvem jeg kunne kontakte. Slik fikk jeg kjennskap til modell for tjenesteforvaltning, og forslag om at den kunne egne seg godt som case for min undersøkelse. En annen fordel med å forske på egen sektor er at jeg kjenner hverdagspråket, selv om det var i en annen organisasjon. Når ansatte snakket om administrative utfordringer, kunne jeg lett relatere og forstå det de snakket om. Det gjorde det også lettere for meg å be om en forklaring på de ord og uttrykk som jeg ikke kjente til. Som administrativt ansatt på UiO kunne jeg også lettere forstå respondentenes erfaringer.

Ifølge Ry Nielsen & Repstad (2004) gir det å forske på egen organisasjon muligheten til å få mer fylldige og nyanserte data, fordi man har mulighet til å stille mer presise spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde at jeg ved å forske på en annen organisasjon, men i samme sektor fikk mange av fordelene, men unngikk noen av utfordringene.

Det jeg derimot som en aktør utenfra ikke kjente like godt til, var kunnskap om den uformelle organisasjonen og det som mange vet, men ikke snakker høyt om. Jeg kjente heller ikke til tidligere hendelser, og var avhengig av at respondentene snakket om det som påvirket organisasjonen. Fordelen med å være en forsker utenfra var samtidig at respondentene opplevde meg som en mer nøytral aktør, og jeg opplevde at de hadde tillitt til meg som intervjuer og delte av sine erfaringer. Det at jeg var en aktør utenfor organisasjonen, kan derfor styrke mine funn, og at mine data kan anses som mer valide.

En utfordring om man forsker på egen organisasjon eller egen sektor er selvfølgelig at man har et personlig engasjement, og at jeg hadde mine tanker og meninger om det jeg undersøkte. Dette kan ha bidratt til å påvirke tolking og analyse av mine data, bevisst eller ubevisst. Personlig engasjement er viktig når man skal gjennomføre en undersøkelse og skrive en masteroppgave, men det kan bidra til at de funn man kommer fram til oppfattes som mulig feilkilde (Ry Nielsen & Repstad (2004). Rådene fra Ry Nielsen & Repstad når man skal forske på egen organisasjon, vil også gjelde for de som skal forske på egen sektor. Det er viktig å være bevisst sin egen rolle, være klar over forutbestemte meninger og fordommer om det man skal undersøke.

## KAPITTEL 4: ANALYSE

Jeg legger i dette kapitlet fram de funn og rådata (empiri) som jeg har samlet inn etter å ha gjennomført ni intervjuer med administrativt ansatte på HiOA. Respondentene har svart på spørsmål om Modell for tjenesteforvaltning som jeg har brukt som case for min undersøkelse om endringer og iverksettelse av nye organisasjonsmodeller i universitets- og høyskolesektoren. Respondentene har svart på spørsmål knyttet til arbeidsoppgaver, samarbeid, effektivitet og standardisering, og om endringer generelt på høyskolen. Spørsmålene i intervjuguiden er knyttet til fire forskningsspørsmål som skal bidra til å gi svar på min problemstilling. Intervjuguiden finnes som vedlegg til avhandlingen. Mine forskningsspørsmål er:

- 1. Hvordan påvirker modellen atferd og arbeidsoppgaver hos de ansatte?*
- 2. Hvordan påvirker modellen samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter i organisasjonen?*
- 3. Hvordan påvirker modellen balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet i utføringen av de ansattes arbeidsoppgaver?*
- 4. På hvilken måte er modellen og iverksettingen av den påvirket av andre endringer i interne og eksterne omgivelser?*

Jeg har funnet det hensiktsmessig å presentere funnene mine i fire avsnitt, som vil bli illustrert med sitater fra intervjuene. Disse fire avsnittene er «Struktur og roller», «Dialog og samhandling», «Ledelse» og «Endring». Hvert avsnitt har igjen blitt delt inn i kategorier på bakgrunn av de lokale kodene jeg kom fram til, og disse vil danne underavsnitt i hvert enkelt avsnitt. Sitatene jeg har valgt å trekke fram anser jeg som relevante, der noen er representative for mange svar, der noen avviker eller overrasker meg som intervjuer, og der respondentene har ulike synspunkter.

### 4.1 Struktur og roller

I avsnittet om struktur og roller har jeg valgt å presentere funnene i fem underavsnitt. Jeg starter med å redegjøre for de ansattes opplevelse av HiOA som organisasjon, og hvilke utfordringer de mener organisasjonens struktur kan ha å si for atferd og oppgaver i forbindelse med endringer. Deretter presenterer jeg tanker rundt skillet mellom ansatte lokalt og sentralt på høyskolen. I neste underavsnitt trekker jeg fram ulike utsagn om hva de ansatte opplever er målet med tjenestemodellen. Til slutt ser jeg nærmere på behovene for koordinering av tjenestene og rolleavklaring, og trekker fram de ansattes synspunkter på standardisering og effektivisering.

#### HiOA som organisasjon

HiOA er en linjeorganisasjon, og et par av respondentene trekker dette fram når de skal beskrive organisasjonen og hvordan modell for tjenesteforvaltning strukturelt passer inn på høyskolen. En av

respondentene sier at nettverksmodellen kan gjøre det mulig for høyskolen å få på plass mer smidige løsninger på tvers av linjeorganisasjonen, og tenke mer helhetlig for HiOA, ansatte og studenter. Det er også viktig for de ansatte at det er støtte hos ledelsen for samarbeid på tvers.

*«Dette her skal være en modell som skal hjelpe oss å kunne yte effektive tjenester der vi setter studentene, eller den vi har som bruker, i sentrum, på tross av at vi er en linjeorganisasjon. Linjeorganisasjonen skal ikke opphøre, men modellen gjør det mye mer smidig for oss å jobbe [...] på tvers da. Og at det formaliserer den nettverks-jobbingen, og den er vedtatt på høyeste hold sånn at det er noe med at man har en støtte i å kunne jobbe på tvers.» (R3)*

Flere av respondentene er opptatt av at man skal få til et helhetlig perspektiv for hele høyskolen, med mål om bedre kvalitet på tjenestene. Det kommer fram i flere intervjuer at de ansatte håper samarbeidsmodellen kan bidra til større forutsigbarhet for de administrativt ansatte siden modellen er forankret hos ledelsen og i Tjenesterådet. Mange av respondentene er opptatt av at modellen skal bidra til å få på plass bedre og mer effektive tjenester for brukerne på tvers av organisasjonens linjestruktur.

En av medarbeiderne har jobbet med tjenesteutvikling i flere år, og har deltatt i dette arbeidet på høyskolen i lengre tid. Respondenten er tydelig på at HiOA er en linjeorganisasjon, men at tjenestemodellen har en matrisestruktur. Høyskolen er ingen matriseorganisasjon, men ved å innføre denne nettverksmodellen antyder respondenten at dette kan være første skritt for HiOA til å gå i retning av å bli en matriseorganisasjon. Samtidig anerkjenner respondenten at det å utvikle en matrisestruktur i en tradisjonell linjeorganisasjon er krevende.

*«Når jeg jobber i en linjeorganisasjon som denne her så jobber jeg først og fremst for å tilfredsstille sjefen min, for det er der hvor lønnen kommer fra. Så det ligger noe i det systemet. Og det var vel nok litt vanskelig å bryte opp i, for det er en avansert sak å ha en matriseorganisasjon.» (R5)*

En av respondentene gir uttrykk for at samarbeid på tvers er viktig i en stor organisasjon med mange ledd. Forklaringen er at det går trådt når ansatte og ledelse skal følge linjestrukturen, og alt skal besluttes og forankres både lokalt og sentralt, og hos toppledelsen. Adjektiv som stor og kompleks går igjen hos flere av respondentene når de skal beskrive høyskolen som organisasjon. En av respondentene sier organisasjonen består av mange lag og bruker begrepet «paraplyorganisasjon» for å beskrive en organisasjon med mange enheter.

Flere av respondentene gir uttrykk for at i en organisasjon som er både stor og kompleks, kan det være vanskelig å få til endringer. Dette vil jeg utdype i avsnitt 4.4 om endring. En av respondentene påpeker at selv om ikke alle ønsker å bidra inn i en endringsprosess, er det samtidig viktig at alle får mulighet til å bli involvert fordi det er viktig å få med de ulike perspektivene fra de ulike enhetene.

*«Jeg tror at fordi vi er en paraplyorganisasjon, det er sånn jeg mener at vi er organisert, så er det ekstra viktig at man har med liksom alle armer og bein, og at alle er med på prosessen. Du får ikke så mange ansatte til å være med på prosessen uansett så det er jo noe med at man må ta et utvalg. Og da er det veldig fint å ha veldig mange forskjellige perspektiver inn.» (R9)*

Høyskolen består av mange ulike enheter, både fakultet, institutter og sentre, og utfordringen er at disse enhetene har ulike behov og kulturer. Noen av de ansatte gir uttrykk for at selv innenfor et fakultet er det ulik arbeidskultur fra institutt til institutt. Kunnskap om lokale forhold er viktig for å få til endringer på de lavere nivå i organisasjonen, og det er derfor bra å inkludere medarbeidere som kan bidra med ulike perspektiver ved utvikling av tjenester.

Høyskolen har tradisjon for stor autonomi for det enkelte fagmiljø. Administrativt ansatte opplever derfor at deres arbeidsoppgaver og hvordan de utøves varierer fra fakultet til fakultet, og fra fakultet til sentralt. Det kan være vanskelig å få til en helhetlig tankegang for hele høyskolen, deres ansatte og studenter, fordi behovene er ulike fra utdanning til utdanning, og på det enkelte fakultet. For administrativt ansatte kan derfor det å jobbe på tvers by på ulike utfordringer, noe jeg vil utdype videre i de to underavsnittene «lokalt og sentralt perspektiv» og «koordinering og rolleavklaring».

### **Lokalt og sentralt perspektiv**

Modellen legger vekt på samarbeid på tvers av organisasjonen. En av de ansatte beskriver «silogreia mellom administrasjon og vitenskapelig» som en rent klassisk utfordring i universitets- og høyskolesektoren. Ansatte som jobber på fakultetene derimot gir uttrykk for at de har et godt samarbeid med fagmiljøene på de ulike enhetene. Flere respondenter, både lokalt og sentralt, sier at fagmiljøene burde vært mer involvert i samarbeidet på tvers, og at det er den delen som mangler i nettverksmodellen. I de ulike tjenestenettverkene er det kun administrativt ansatte som deltar. Dette vil jeg komme tilbake til i avsnitt 4.2, om dialog og samhandling.

Det er derimot skillet mellom administrasjonen sentralt og ute på fakultetene som de fleste respondentene trekker fram som en utfordring. Dette blir av flere beskrevet som «silotekning» eller «silotendens». Når de ansatte bruker begrepet «silo» forstår jeg det som at de opplever en stor avstand og et skille mellom de ulike enhetene, jf. linjestruturen. Dette skillet gjør det vanskelig å få til godt samarbeid med ansatte fra andre enheter. En av respondentene forklarer det med at fellesadministrasjonen har hatt en tendens til å komme med ferdige løsninger til fakultet og institutter, uten at det har vært kartlagt hva enhetene egentlig har hatt behov for.

*«For det har jo vært kritikken. At det har vært litt sånn silotekning ved høyskolen, og at man ikke har klart å løse opp i den strukturen, og at fellesadministrasjonen har hatt mye løsninger eller, ja kanskje har kommet med skreddersydde løsninger som fakultetene må ta mer imot, og så har det blitt feil fordi det ikke var det de hadde behov for.» (R1)*

Mange av respondentene opplever at det tidligere har vært en stor avstand mellom ansatte sentralt og ansatte på fakultet. Modell for tjenesteforvaltning blir derfor sett på som en god og fornuftig måte å forankre samarbeid på tvers i organisasjonen, både av ansatte i fellesadministrasjonen og på fakultet. Flere respondenter mener at dialog og samarbeid er viktig på grunn av det skillet som tidligere har vært mellom fellesadministrasjonen og enhetene. Respondenter gir uttrykk for at føringer fra sentral

ledelse har vært preget av en «vi vet best»-holdning og at man ikke har vært lydhør for hvilke behov som har vært ute på enhetene i organisasjonen. En av respondentene forklarer det med at man ikke har forstått hverandre. Det tradisjonelle skillet mellom sentralt og lokalt ser ikke ut til å være ønsket av de som jobber i administrasjonen, og flere gir uttrykk for at de håper at nettverksmodellen skal være med på å bryte disse barrierene, og få til en gjensidig forståelse.

*«Fra gammelt av har det vært sånn skille mellom fag og administrasjon, og sentraladministrasjonen og fakultet. Vi forstår ikke hverandre. Og de skjønner i hvert fall ikke hvordan fakultetene fungerer, og de kommer her og kommer her. Og det er litt den, det å bryte ned noen sånne barrierer, og også få til litt felles gjensidig forståelse for... Jeg tror det er sunt for alle parter da.» (R7)*

En av respondentene sier at avstand mellom sentralt og lokalt gjør at fakultetene kan oppleve det som om fellesadministrasjonen lever sitt eget liv. Samtidig er det også en utfordring at det ikke bare er et skille mellom de som jobber sentralt og lokalt. Det er også store forskjeller mellom de ulike fakultetene, både i størrelse, hvordan de ledes og organiseres, og mellom de ulike fagmiljøene. Hvert fakultet og hvert institutt har ulik ledelse, og utdanninger som har ulike utfordringer og problemstillinger. I tillegg til at de ansatte er fysisk plassert på tre ulike steder i Oslo og Akershus.

*«Altså, fellesadministrasjonen lever sitt liv, og de kan til tider være trukket vekk fra fakultetene. Og så hvert fakultet er helt forskjellig, organisert forskjellig, har forskjellig arbeidskultur, forskjellig behov fordi at utdanningene er så enormt forskjellige. Og så er det jo mange flere studiesteder.» (R9)*

Flere studiesteder, ulike fakultet og ulike utfordringer på enhetene er med på å gjøre at organisasjonen oppleves som både stor og kompleks, slik jeg nevnte i forrige punkt om HiOA som organisasjon. Organisasjonens kompleksitet kan se ut til å bidra til utfordringer med samarbeid på tvers og samkjøring av tjenester. Mange av respondentene er derfor opptatt av å få til godt samarbeid med kollegaer fra andre enheter, noe jeg vil utdype i avsnitt 4.2 om dialog og samhandling.

### **Målet med tjenesten**

I følge HiOAs notat om Modell for tjenesteforvaltning er målet med mer samarbeid på tvers at man skal få til bedre brukerorienterte tjenester på høyskolen, der brukere er både studenter, søkere og ansatte. Ved standardisering og effektivisering av tjenester er det mål om å spare ressurser som skal gå til primærvirksomhetene som undervisning og forskning (HiOA notat om modell). Respondentene har alle en aktiv rolle i nettverksmodellen, enten som tjenesteeier eller som medlem i et ressursnettverk. Selv om de jobber med ulike tjenester innenfor modellen, er de ganske samstemte i hvordan de oppfatter modellen og hva som er målet med tjenestene. En av respondentene opplever at modellen er en katalysator for bedre samarbeid på tvers:

*«Jeg forstår modellen sånn at vi skal jobbe mer på tvers, at vi skal [...]få til bedre samhandling mellom fakultet og fellesadministrasjonen, og den modellen skal være en slags katalysator for det. Og den skal også ivareta ansvarsområder som kanskje noen ganger har falt litt mer mellom flere stoler.» (R1)*



Det oppleves som positivt at man får mulighet til å utvikle bedre tjenester på tvers, og samtidig ta ansvar for de oppgaver eller tjenester som faller mellom ulike enheter. Noen av respondentene er opptatt av at modellen og tjenesten kan bidra til å avdekke hvilke behov som er ute på enhetene når bruker tar kontakt for å bestille en tjeneste.

Flere av respondentene legger også vekt på at modellen har et brukerfokus. For mange av respondentene betyr brukerfokus for tjenesten at man skal tenke mer på studentenes behov. Selv om HiOA er en linjeorganisasjon fordelt på ulike fakultet og institutter så skal studentene ha en relativt lik opplevelse av å være student på høyskolen, uavhengig av studiested eller utdanning. Studentene skal være i sentrum. En av respondentene trekker fram at det allerede skjer mye positivt på høyskolen, men at tjenestemodellen vil kunne samle det i en tjeneste, slik at alle kan benytte seg av tilbudene.

*«Jeg forstår den modellen som at det var et behov på HiOA for å ta tak i alt det gode som egentlig skjer. Men det skjer så spredt og fragmentert og folk vet ikke om at det foregår. Så liksom samle det i en tjeneste [...]lage noen systemer for hele høyskolen så at alle studentene får det tilbudet.» (R6)*

Fokus på bruker og tjenester er ifølge en annen respondent en tilnærming der høyskolen som organisasjon går mot å bli en matriseorganisasjon. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i avsnitt 4.4 om endringer. Det oppfattes som positivt av flere respondenter at modellen har et brukerorientert perspektiv og legger vekt på brukeren, selv om det ikke nødvendigvis oppleves som noe nytt. Det som kanskje av flere respondenter oppleves som nytt eller fremmed er begrepene som «tjeneste», «bruker» og «ytelse».

*«Jo altså det som er nytt for så vidt, ikke så nytt for hvordan vi har tenkt, men det og rett og slett å bruke ordet tjeneste. At dette, vi driver faktisk med det vi gjør her for noen andre enn oss selv. [...] Det å ha et sånt brukerorientert perspektiv på det, det tror jeg er veldig lurt at liksom gjennomsyrrer hele organisasjonen».(R4)*

Et brukerorientert perspektiv i organisasjonen er viktig for mange av respondentene, men hva som legges i det begrepet er ulikt. Noen mener at det viktigste er at brukeren er fornøyd med tjenesten, mens andre stiller spørsmål ved om brukeren alltid vet best, eller om han vet hva han trenger. Det kan være andre hensyn som tjenesten eller organisasjonen må ta, og ikke alltid hva brukeren mener er best. Flere legger også vekt på at det kan være brukere av en tjeneste med ulikt ståsted, og tjenesten må derfor ta hensyn til at brukerne kan ha forskjellige behov.

Tjenestene tilknyttet modellen vil ha ulike brukergrupper. Noen av tjenestene vil først og fremst ha studenter og søkere om opptak som brukere, mens andre tjenester vil ha både ansatte, studenter og enheter i organisasjonen som brukere. For noen tjenester vil målet være å standardisere og digitalisere ytelser som gjør det enklere for brukeren å benytte seg av tjenesten. Et eksempel er tjenesten *Digitalt kontor* som ønsket å forenkle bestillingsprosessen for ny mobil til ansatte. Arbeidsprosessen bak denne tjenesten er komplisert, og både ansatte og ledere måtte fylle ut ulike skjemaer for å bestille ny mobil.

En digitalisering av ytelsen har forenklet bestillingsprosessen, og brukeren forholder seg nå til en bestilling via nett.

For andre tjenester vil målet være å samkjøre ulike ytelser og servicenivå, slik at studentene får en tilnærmet lik opplevelse uansett hvor de henvender seg. Dette vil gjelde for eksempel tjenesten *HiOA Forutsigbar studiehverdag* som arbeider med å utvikle felles struktur for programplaner, og tjenesten *HiOA Karriere på vei* som arbeider med å utvikle karrieretjenestene på høyskolen. For å få til en slik samkjøring av studieadministrative tjenester, mener flere av respondentene at det er nødvendig å jobbe på tvers av organisasjonen.

Det som kommer fram er at flere respondenter opplever at det er visse uklarheter med modellen, og enkelte ser potensielle svakheter med nettverksstrukturen. Noen av respondentene mener at man ved utforming av modellen har glemt å forholde seg til fakultetene, og enkelte sier at de opplever at tjenesten og seksjons- eller virksomhetsansvaret er flettet i hverandre. En av respondentene legger vekt på at tjenesten hun har ansvar for er en ressurs for mange andre tjenester, og derfor må delta i arbeidet til mange av de andre tjenestene. I tillegg spør respondenten om det er riktig å etablere en tjeneste for noe som allerede er et virksomhetsområde i linjestrukturen til organisasjonen.

Noen av respondentene opplever derfor at de gjør samme jobben som de ville ha gjort, uten at den hadde vært etablert som en tjeneste i nettverksmodellen. En av de andre respondentene gir uttrykk for at det er litt uklart hva tjenesten skal gjøre i forhold til andre oppgaver som er lagt til fellesadministrasjonen, og hvilken rolle eller myndighet tjenesten skal ha overfor fakultetene. Skal tjenesten ha mulighet til å pålegge fakultetene nye løsninger eller arbeidsmåter? Rolleavklaring både innenfor den enkelte tjeneste, men også mellom tjenester, fellesadministrasjonens oppgaver og fakultetenes ansvarsområder, er viktig for de ansatte. Det leder meg til neste underavsnitt, om koordinering av tjenestene.

### **Koordinering og rolleavklaring**

Ansvarsfordeling og rolleavklaring er viktig for de ansatte som jobber i nettverksmodellen. Dette blir av flere ansett som en av hovedutfordringene til modellen. Mange opplever at det ikke er helt klare roller i utgangspunktet. Samtidig er det to ulike nivåer når det gjelder utfordring med rolle- og ansvarsfordeling. Det ene er fordeling mellom de som jobber sentralt og de som jobber på fakultet. Det andre er utfordringen der ulike tjenester overlapper, eller har motstridende interesser eller det er uklart hvilket ansvar den enkelte tjeneste har.

En av respondentene sier at det er viktig med avklaring om hva som er tjenestens ansvarsområde, og at det er en tydelighet om hvilke roller, hvilket ansvar tjenesten har og hvilke oppgaver som skal løses. Det er viktig for flere at dette blir avklart så tidlig som mulig slik at man unngår konflikter eller

misforståelser. Samtidig vil utfordringene med rolle- og ansvarsfordeling variere fra tjeneste til tjeneste, og innenfor hver enkelt tjeneste.

*«Det med ansvar og arbeidsdeling som er veldig viktig. Og jeg tror ikke at det er mulig i en sånn kompleks organisasjon å bli enige om en fast arbeids- og ansvarsfordeling som skal gjelde uansett. Jeg tror man må se det fra tjeneste til tjeneste, eller prosjekt til prosjekt». (R8)*

En av respondentene mener at uklare roller, eller uavklart ansvarsfordeling, kan være en utfordring for modellen og samarbeidet på tvers. Et par av respondentene gir uttrykk for at rolleavklaring er viktig, fordi de har opplevd at rollene har vært litt uklare. Definere roller og oppgaver er noe som flere av tjenestene har jobbet mye med, og at diskusjonen har vært en viktig prosess i etablering av ulike tjenester. Flere opplever at de fortsatt er i denne prosessen med kartlegging og definering av roller og oppgaver, mens andre tjenester har fått dette på plass. Usikkerhet rundt roller og ansvar kan bidra til å svekke motivasjonen til samarbeid, noe en av respondentene påpeker.

*«Fortsatt litt det der rolleavklaringsløpet, så tror jeg at det kan være en hemske. Uvisshet rundt roller er vanskelig for folk. Og det er litt sånn smertelig å måtte gå gjennom det. Og det kan nok hindre eller gjøre at man blir demotivert. Men uten liksom å svartmale det alt for mye, for det er ikke et så stort problem, men det har vært et issue som har vært oppe da». (R3)*

Tjenesteeiers rolle i modellen trekkes også frem av flere som en viktig premisse for at man skal få gjennomslag for endringer og utført tjenestene. Tjenesteeier skal være pådriver, men også en samlende gruppeleder for nettverket. Modellen legger opp til at tjenesteeier skal være en ansatt i organisasjonen, og ikke en linjeleder. Det har likevel blitt gjort unntak og to av respondentene har roller som både seksjonsleder og tjenesteeier, og en tredje er virksomhetsansvarlig og tjenesteeier. Fordelen med at man i oppstartsfasen har med seksjonsledere og virksomhetsledere er at de allerede kjenner godt til organisasjonen og deler av tjenesten, og sitter med kunnskap som gjør det lettere å sette i gang prosjekter. En av respondentene var også tydelig på at denne rollen hadde hun kun i oppstartsfasen, og at det ville bli oppnevnt ny tjenesteeier i neste periode.

Jeg deltok på et seminar for tjenesteeiere i november, og som observatør var mitt inntrykk da at de som var oppnevnt som tjenesteeiere var både positive og engasjerte i dette arbeidet. Tjenesteeiers evne som prosjektleder og til å få gjennomslag hos ledelsen, anses av flere ansatte som viktig premisse for at tjenesten og modellen skal fungere. De som var medlemmer i nettverkene var positive til å delta i nettverk, og opplevde det som lærerikt og motiverende, noe jeg vil komme tilbake til i avsnitt 4.2 Dialog og samhandling. Samtidig var det tydelig at rollen som medlem i et nettverk var mer uklar for de ansatte, og at dette var en prosess som ble jobbet med kontinuerlig, både fra tjenesteeiers side og fra medlemmene.

*«Vi diskuterer disse rollene, hvem skal gjøre hva, det er veldig viktig. Vi har ikke kommet langt nok fordi først i starten så bare begynner man med et eller annet. Og så merker man at det ikke fungerer helt optimalt og så begynner man å diskutere det. Og jeg føler kanskje at vi er der nå, at vi liksom, vi har ikke helt funnet formen.» (R6)*

Alle ansatte mener det var positivt å delta i et samarbeidsprosjekt på tvers av organisasjonen. Uklarheten rundt rolle- og ansvarsfordeling var derimot noe som enkelte stilte spørsmål ved. Samtidig var det å få nye oppgaver, nye utfordringer og mer selvstendighet i arbeidshverdagen, noe som respondentene oppfattet som positivt. Noen fikk det gjennom nye roller som resultat av modellen, mens andre hadde tilegnet seg det gjennom andre endringsprosesser på høyskolen. Flere av respondentene ga uttrykk for at dette var noe de ønsket og derfor hadde tatt aktivt initiativ til å jobbe med, og at det ga arbeidet mer ansvar og autonomi.

### **Standardisering og effektivisering**

Modell for tjenesteforvaltning legger opp til at tjenestene skal standardiseres, der det er mulig, for å sikre kostnadseffektivitet (HiOA notat om modell). I intervjuguiden hadde jeg derfor utformet spørsmål om de ulike verdiene som modellen legger vekt på. Disse verdiene er kostnadseffektivitet, standardisering, fleksibilitet og bedre kvalitet på tjenestene ved samarbeid på tvers. Alle respondentene er i utgangspunktet positive til standardisering av tjenestene, men enkelte tar noen forbehold ved å si at alt kan ikke standardiseres, og at standardisering må ikke føre til ulemper for brukere eller enheter på høyskolen.

En av respondentene mente at fordelene med standardisering er at man ved å ha et begrenset utvalg og standardiserte tjenester og løsninger, så ville man kunne spare inn på ressurser, særlig innen IT, der drift av mange ulike systemer koster mye. Det varierte hvor begeistret eller positiv man var til standardisering av tjenester, men flere mener standardisering bør gjennomføres der det er mulig.

*«Jeg elsker jo standardisering [...] Ja, men jeg gjør egentlig det. Også fordi at det er, jeg synes at standardisering skal være liksom malen. Det er sånn vi gjør det, sånn gjør vi det her. Og så må vi jo se, for det er ulike behov.»(R4)*

Mange av respondentene mener at standardisering av tjenestene er med på å gjøre det mer forutsigbart for brukerne, og at det virker mer profesjonelt. Det gjør det også enklere å oppnå likebehandling av de ulike brukerne. Samtidig la flere vekt på at standardisering må ikke skje kun fordi man ønsker å standardisere. Flere ga uttrykk for at de er redd man vil få gjennomsnittsløsninger, der tjenesten enten blir dårligere eller til ulempe for bruker eller enhet. Flere av respondentene snakket om at det blir viktig å opprette noen standardløsninger som kan justeres ut ifra brukerens behov. Ved å ha standardløsninger som kan tilpasses det enkelte fakultet, vil man få til en blanding av standardisering og skreddersøm. Det er viktig å akseptere de forskjeller som er på høyskolen.

*«Jeg er litt sånn tvetydig på det. Jeg tror at noen ting må standardiseres, men problemet er at som sagt at det er så store forskjeller her at det må ikke bli så standardisert at man ikke kan akseptere de forskjellene som er også. Så det er en stor utfordring.» (R9)*

Flere var opptatt av at det skal være noen forskjeller, avhengig av tjeneste og avhengig av bruker. Bruker kan forstås som både student, ansatt og fakultet, og det må være rom for lokale tilpasninger. En

av respondentene ga uttrykk for at det ikke er mulig å «strømlinjeforme» alle fakultetene, og at det må være forskjeller. Det kan se ut til at det er ulikt syn på i hvor stor grad man kan standardisere tjenestene. Respondenter med oppgaver knyttet til IT, nett og digitale løsninger var mer uforbeholdent positive til standardisering, mens de med oppgaver innen studieadministrasjon hadde flere forbehold. Dette vil nok variere fra hvor i organisasjonen man jobber og hvilke tjenester man er tilknyttet.

Effektivisering av tjenesten blir av flere sett på som noe positivt ved at man får ryddet opp i prosesser som tar mye tid og krever mye ressurser. Enkelte prosesser ved høyskolen ser ut til å ha tatt mye tid og involvert mange ulike ledd i organisasjonen, særlig innen IT og drift. En av respondentene legger derfor vekt på at ved å effektivisere og digitalisere enkelte tjenester, så blir brukeren spart for innsyn i disse prosessene, og får en tjeneste som er enklere å forholde seg til.

Ansatte opplever samtidig at det kommer til flere oppgaver, studentmassen vokser, det kommer til nye programmer og utdanninger, men antall ansatte innen blant annet studieadministrasjon vokser ikke. Derfor blir standardisering og effektivisering av driften ansett som nødvendig. En av respondentene opplever at de må jobbe mer effektivt og smartere enn man gjør i dag for å ha tid til å håndtere flere studenter, noe som betyr at standardisering og effektivisering av tjenester er et krav og ikke et valg. Samtidig kan krav om effektivisering også oppleves som frustrerende fordi ansatte opplever at det allerede har vært gjort tiltak for å jobbe mer effektivt i administrasjonen.

*«Nei det er jo det store spørsmålet, hvordan skal man bli mer effektive. Jeg tror nesten folk blir litt irriterte fordi de opplever jo at de jobber som gale, og så får de beskjed om å jobbe mer effektivt for vi får ikke mer folk. Og da blir man jo sånn, hvordan da? Så jeg tror nok det er tusenkroner-spørsmålet, hvordan skal vi rett og slett jobbe mer effektivt.» (R7)*

Opprettelsen av nettverksmodellen, med fokus på effektivisering og standardisering av tjenestene, ser ut til å gi ansatte et håp om at tjenestene kan bruke ressurser på å utvikle gode systemer og rutiner. Dette er noe som den enkelte ansatt lokalt eller sentralt som regel ikke har tid eller anledning til å utvikle på egenhånd fordi driften sluker all tid. Enkelte respondenter tror derfor at en tjeneste som legger vekt på samarbeid på tvers kan dermed bidra til å spare ansatte både tid og ressurser, frustrasjon og brannslukking.

## **4.2 Dialog og samhandling**

Modell for tjenesteforvaltning har som et viktig premiss at administrativt ansatte skal arbeide på tvers av linjeorganisasjonen, for å få til bedre tjenester og mer kostnadseffektivitet i organisasjonen. Jeg ønsker å finne ut om hvordan modellen påvirker samarbeidet mellom ansatte ved de ulike enhetene i organisasjonen. I dette avsnittet vil jeg presentere funn der respondentene har gitt tilbakemelding på hvordan de opplever samarbeid på tvers og deltakelse i ressursnettverk. Jeg har valgt å dele det inn i tre underavsnitt. Først presenterer jeg utsagn fra respondentene om læring gjennom samarbeid på tvers, og hvordan det kan bidra til å øke kvaliteten på tjenestene. Deretter presenterer jeg tanker om hvorfor

det oppleves som positivt å delta i nettverk. Til slutt redegjør jeg for viktigheten av å dele informasjon med hverandre, og inkludere ansatte i endringsprosesser.

### **Smartere organisasjon**

Mange av respondentene legger vekt på at ved å samarbeide på tvers så vil ansatte fra ulike enheter bli bedre kjent, noe som gir mulighet for å dele kunnskap og lære av hverandre. I en nettverksgruppe der man jobber med et felles prosjekt vil det kunne oppstå tillitt, og ansatte kan forstå hverandres ståsted og perspektiver bedre. En av respondentene bruker begrepet «smartere organisasjonen» for å beskrive hvordan samarbeid på tvers kan bidra til å utvikle organisasjonen, og at det kan bidra til bedre tjenester for brukerne. Nettverkssamarbeid kan gjøre at man ser ting fra flere sider og øker forståelsen for hverandres hverdag og utfordringer.

*«Ja jeg tror at organisasjonen blir smartere rett og slett da. Man kan se ting fra flere sider og forstå ulike perspektiver. For ofte er det jo motsetningsforhold mellom virkeligheten på fakultet og virkeligheten i fellesadministrasjonen. [...] Jeg tror det virkelig øker forståelsen for hverandres hverdag og at det til syvende og sist gjør at vi kan utvikle bedre tjenester for studentene våre. At det blir mer målrettet rett og slett, og at innsikten blir større» (R3)*

Flere respondenter har forventninger om bedre samarbeid på tvers, og enkelte sier at de opplever en endring allerede i organisasjonen. Det er helt enkle ting som at man vet om hverandre, og vet hvem som gjør hva og hvem man kan kontakte for hjelp, som gjør samarbeid på tvers viktig og positivt for både ansatte og organisasjonen. En annen påpeker at det er lettere å ta en telefon når man er inkludert i et større nettverk, og kan dra nytte av hverandres kunnskap. Jeg vil komme tilbake til det å inkludere hverandre i nettverk i siste kategori i dette avsnittet om å dele informasjon.

Respondentene bruker ulike ord og begreper til å beskrive hva som gjør organisasjonen smartere når man samarbeider på tvers. Generelt oppfatter respondentene det som positivt for både seg selv og organisasjonen. Ord og uttrykk i intervjuene er kvalitet, helhet, suksessfaktor, øke forståelse, lære av hverandre og komplementere hverandre. En av respondentene legger vekt på at samarbeidsmodellen synliggjør de ulike rollene man har på HiOA og viktigheten av å se helheten.

*«Jeg tror det kan bidra til bedre kvalitet. Nettopp fordi at man blir litt mer klar over helheten og bredden her. Ikke bare snevrer seg inn til akkurat sine egne arbeidsoppgaver og optimaliserer bare på noe man kanskje egentlig ikke skulle gjort. Man er ikke klar over hvilken rolle man har i det store maskineriet egentlig. Så jeg tror det er nyttig med et sånt samarbeid på tvers.» (R2)*

Samarbeid på tvers er en premiss for modellen og alle tjenestene, men for enkelte respondenter har opprettelse av et ressursnettverk hatt stor betydning for å komme i gang med arbeidet og etablering av tjenesten. En av respondentene sier at det vil ikke være mulig å få til noe med tjenesten uten et samarbeid med fakultetene, fordi det er der tjenestene skal tilbys og brukes. Det er derfor viktig å lytte til fakultetenes behov for å få god kvalitet på tjenestene.

*«Samarbeid på tvers er en betingelse for å få til noe. For i min tjeneste så er det daglige arbeidet utføres på fakultetene. Sånn at det er ikke noe du kan få til uten å snakke med folk og høre hva de tror og hvor skoen trykker hva det er vi trenger å gjøre. Så samarbeid kan få til bedre kvalitet» (R1)*

Behovet for et ressursnettverk ser likevel ut til å variere litt fra tjeneste til tjeneste. For enkelte tjenester er ressursnettverket en viktig del av arbeidet med å utvikle tjenesten, mens for andre tjenester brukes de eksisterende nettverk og det er ikke opprettet nye nettverk i forbindelse med etablering av tjenesten.

I mine funn ser det ut til at samarbeid på tvers fyller to oppgaver. Det ene er at det er med på å gi bedre forståelse og kunnskapsdeling mellom de ansatte og minsker barrierer mellom enhetene i organisasjonen. Flere nevner at samarbeid er med på å gjøre det lettere for ansatte å ta kontakt med hverandre. Det andre er at samarbeidet en viktig premisse for at tjenestene skal fungere i organisasjonen. Selv om enkelte tjenester ikke har opprettet nye ressursnettverk, men bruker eksisterende samarbeidsfora, er det likevel et samarbeid mellom ansatte sentralt og ansatte lokalt. De fleste respondentene er enig i at hvis man ikke jobber på tvers og samarbeider, så vil det bli vanskelig å få til noe innenfor den enkelte tjeneste.

Som nevnt i avsnitt 4.1 om lokalt og sentralt perspektiv er det flere av respondentene som peker på at det kunne vært behov for å inkludere fagmiljøene i utvikling av tjenestene, særlig de tjenestene som berører fagmiljøene. Dette gjelder ikke alle tjenestene, men blant annet de innen studieadministrasjon og nettjenester. Flere respondenter nevner dette som en utfordring eller mangel ved modellen, og de mener det vil være ønskelig med innspill fra fagmiljøene for å utvikle tjenestene på en god måte.

*«Når man skal utvikle noe så er det veldig nyttig å ha innspill fra ulike ståsteder. Så vi kan jo også, jeg har jo stilt spørsmål, skulle vi hatt med noen faglige og? Fordi vi ønsker i hvert fall.» (R8)*

Her varierer meningene, for en annen respondent sier at når administrasjonen prøver å invitere med fagmiljøer i saker som berører dem, så opplever ansatte i administrasjonen at fagansatte ikke har tid til å delta på møter eller i nettverk. Samtidig er det ikke bare ansatte som allerede jobber tett opp mot fagmiljøene som etterlyser dette perspektivet. Flere av respondentene på både fakultet og sentralt gir uttrykk for at de savner en nærhet til fagmiljøene og innspill til tjenesteutvikling. Modellen legger vekt på å samordne de administrative tjenestene. Tjenesteeiere er administrativt ansatte, og det er administrativt ansatte som deltar i de ulike nettverkene. Derimot blant Tjenesterådets medlemmer finnes det representanter fra de ulike fakultetene og fagmiljøene. Tjenesterådets rolle og funksjon vil jeg komme tilbake til i avsnitt 4.3 om ledelse.

Flere av respondentene sier at samarbeid på tvers er viktig for å skape en felles forståelse for tjenesten. Det er også positivt at man jobber mot et felles mål, både sentralt og lokalt. Forankring av tjenesten og eierskap til de ulike prosjektene og prosessene anses som viktig for samarbeidet. Så å si alle gir uttrykk for at deltakelse i nettverk bidrar til å gi en økt forståelse av organisasjonen og hvordan ulike

enheter henger sammen. Det oppleves som positivt for de ansatte å løfte blikket litt og få et utvidet perspektiv på HiOA som organisasjon. Dette leder meg til neste kategori, som jeg har kalt nettverk er positivt.

### **Nettverk er positivt**

Respondentene i min undersøkelse er tjenesteeiere eller medlemmer i et ressursnettverk, og alle gir uttrykk for at det i utgangspunktet er bare positivt med det å delta i nettverk og samarbeid i prosjektgrupper eller arbeidsgrupper på tvers. Den personlige gevinsten ved å delta i et nettverk og møte andre kollegaer i organisasjonen enn de man til daglig jobber med, ser ut til å være både motiverende og lærerikt for de ansatte, og enkelte gir uttrykk for at de har lært masse.

*«Jeg har også lært veldig mye. For jeg har aldri før snakket så mye med noen som jobber med kommunikasjon for eksempel [...] Så for min del så synes jeg det bare har vært veldig positivt. Selv om det er klart at så noen ganger så er man sliten eller man har ikke tid til et møte eller andre ting, så er det noe med å tenke langsiktig.» (R9)*

Samtidig erkjenner enkelte at deltakelse i nettverk og møter kan ta mye tid, og gir uttrykk for forståelse at ikke alle ansatte ønsker å delta i nettverk. Flere respondenter sier at en utfordring for samarbeid på tvers er mangel på tid til å delta på ulike møter og arrangementer på tvers av organisasjonen. Jeg vil komme tilbake til utfordringene rundt tid og ressurser i avsnitt 4.3 om ledelse.

Enkelte av ressursnettverkene legger stor vekt på å utvikle en fellesskapsfølelse, der man jobber som et team, bidrar inn og motiverer hverandre. For ansatte som jobber ulike steder i organisasjonen kan deltakelse i nettverk derfor være en motiverende faktor. Enkelte respondenter sier at de opplever at både støtte, initiativ, ideer og motivasjon kommer fra nettverket. Tjenesten påvirker derfor den enkelte ansatte både når det gjelder nye oppgaver og rolle i organisasjonen.

*«Men jeg tenker for min egen del sånn hvis jeg skal tenke hvordan har jeg det på jobb nå versus før så trives jeg jo bedre med den der å ha flere å spille på og at jeg er litt ute av huset, jeg får møte nye mennesker med samme interesse som meg selv.» (R7)*

Flere av de ansatte gir også uttrykk for at de er vant til å jobbe på tvers fra tidligere. Det positive med modellen er at tjenesten og nettverkssamarbeidet er forankret hos ledelsen og i Tjenesterådet. Tjenesten er dermed med på å gi føring for felles mål og retningen som de ansatte skal jobbe mot, enten de jobber sentralt eller lokalt på fakultetet. I tillegg opplever tjenesteeiere at samarbeid mellom tjenestene og tjenesteeiere også er positivt. Kontakt mellom tjenesteeiere bidrar til mer samarbeid på tvers av tjenestene, der de kan støtte hverandre og dele informasjon. Fellesskapsfølelsen og mulighet til å dele kunnskap og erfaring, blir av flere respondentene trukket fram som noe positivt med tjenestemodellen.

*«At man husker på hverandre og at man husker å informere. Det er jo veldig mye som man sier bare man snakker lite grann sammen, som man nødvendigvis ikke hadde kommet til å innkalle til et formelt møte for å informere om.» (R2)*



Tjenesteeiere har hatt mulighet til å bli kjent på tvers fordi de har deltatt på felles seminarer og møter, som det seminaret jeg fikk delta på som observatør i november 2015. En av respondentene sier at fordelene er at man deler informasjon som man ikke nødvendigvis vil innkalle til et formelt møte for. Dele informasjon og inkludere hverandre i samarbeid på tvers er derfor viktig for mange av respondentene.

### **Inkludere og dele informasjon**

De fleste av respondentene trekker fram at det er viktig for tjenestene å kunne dele informasjon med hverandre, og med hele organisasjonen. Mønsteret som tegner seg er at informasjonsdeling ser ut til å være både en premiss for at modellen skal fungere, og en utfordring. Dialog og samarbeid er viktig for mange, og enkelte av respondentene bruker ord som kunnskapsdeling, kommunikasjon, synliggjøring og bevisstgjøring i organisasjonen om tjenestene. En av respondentene er opptatt av at kommunikasjon er viktig, og ikke bare for å informere internt og dele informasjon med andre ansatte. Kommunikasjon ut til brukere som studenter og søkere er viktig for tjenestene å prioritere.

Som nevnt i forrige underavsnitt opplever respondentene at det er positivt å delta i nettverk og at dette er noe de lærer mye av. En av utfordringene som flere peker på er derimot faren for at nettverkene blir en eksklusiv og isolert gruppe. Det er derfor viktig at ansatte som viser interesse for arbeidet med tjenestene og som ønsker å bli inkludert, får muligheten til det. Samarbeidet i nettverkene bør ikke bli noe som bare noen få holder på med.

Flere av respondentene er opptatt av å synliggjøre arbeidet som gjøres i tjenestene overfor andre kollegaer og de ulike fakultetene. Vet å dele informasjon med ansatte i organisasjonen får man mulighet til å synliggjøre arbeidet med tjenesten, og bidrar til å gjøre kjent de ulike ytelsene innenfor de enkelte tjenestene. Dette kan bidra til å gjøre det lettere å implementere de ulike prosjektene ute i organisasjonen, hvis informasjon og kunnskap om tjenestene er formidlet til og delt med enhetene. En av respondentene er opptatt av å dele det de lærer gjennom nettverket med andre kollegaer, og spre det til flere ansatte.

*«Så det må vi liksom bruke for alt det er verdt tenker jeg, at vi nå jobber felles og få folk til å treffes. Og jeg er veldig opptatt av at ikke bare jeg skal få noe å lære, så mye som lærer ved å være med i den tjenesten. Så møter du jo så mange mennesker, det kommer jo folk inn som holder innlegg for oss, vi har det tjenstedesignbyrået, vi har samarbeid med BI nå om å utvikle kurs. Og tenker at det er synd at bare jeg skal få vite det. Jeg er veldig opptatt av dette her må spres til flere.» (R6)*

Flere ønsker også å bidra med kunnskapsdeling, både til andre tjenesteeiere og deltakere i nettverkene, eller ut mot enhetene. Før modell for tjenesteforvaltning ble etablert har en av respondentene jobbet flere år med tjenesteutvikling og er derfor opptatt av å dele sine erfaringer med de andre tjenesteeierne og nettverkene. De ulike tjenesteeierne har varierende erfaring med prosjektledelse eller tjenesteutvikling. Det kan til en viss grad forklare hvorfor de ulike tjenestene ikke har kommet like langt i arbeidet med tjenesteutvikling. I tillegg er noen av tjenesteområdene nye på høyskolen.

Tjenesten *HiOA Karriere på vei* har fått tildelt ekstra prosjektmidler til og med 2017 for å iverksette karrieretjenester på fakultetene. Dette er en ny tjeneste.

Det kommer fram at å dele informasjon og inkludere kollegaer er en toveis-prosess. Som en av respondentene påpeker så vil ikke andre ansatte være så opptatt av tjenestene, hvis man ikke får vite noe om arbeidet. Det kan i så fall forklare hvorfor enkelte opplever at andre kollegaer ikke er så opptatt av tjenestemodellen eller kjenner til de ulike tjenestene. Det å dele informasjon og inkludere kollegaer utenfor nettverket blir av enkelte sett på som en utfordring fordi de møter manglende interesse.

*«Så det ser jeg på som en utfordring, å holde kollegaer oppdatert på hva det er, og kanskje få de engasjert da. Eller hva er det man sier, at de ser meningen med det.» (R8)*

Noen av respondentene nevner at det var mye informasjon om tjenestemodellen da den ble lansert i 2015 og var i en prosjektfase på høyskolen. Den ble profilert på HiOAs blogg og ble presentert på flere møter for de ansatte i organisasjonen. Etter at modellen ble implementert i organisasjonen så opplever flere at informasjonsflyten ut til ansatt på enhetene om modellen og de ulike tjenestene har stoppet opp. Noen tror at dette kan ha ført til at andre ansatte i organisasjonen ikke er så opptatt av tjenestene, eller kjenner noe særlig til arbeidet med tjenesteutviklingen. Her ser det ut til at respondentene opplever situasjonen ulikt.

*«De har hørt om den, og vi har fått den forklart, men når de ikke er direkte berørt så bryr man seg ikke noe om det. Og det er ikke fordi man ikke er interessert, men det er sånne ting som ikke angår meg direkte, trenger jeg ikke å bry meg om. Og sånn er man, man blir selektiv på hva man skal bry seg noe om.» (R7)*

Samtidig kommer det fram at selv om kollegaer har hørt om modellen og noen av tjenestene, så er det vanskelig å vise engasjement for noe som ikke påvirker arbeidshverdagen. Det er mange ulike tjenester, og ikke alle berører hver enkelt ansatt like mye. Ansatte i administrasjonen blir gjerne selektive på hva de vil engasjere seg i fordi arbeidsdagen generelt er hektisk.

Flere respondenter uttrykk for at de føler et ansvar for å inkludere og dele informasjon om tjenesten med kollegaer, selv om interessen hos andre ansatte kan variere. Ansatte er også opptatt av å inkludere kollegaer som ønsker å bidra og delta i arbeidet med tjenestene. En annen utfordring er at mange av de samme personene sitter i flere nettverk. En fare er derfor at mye av arbeidstiden går til å delta på ulike nettverksmøter, og en av respondentene stiller spørsmål om når man da skal få tid til å gjøre den vanlige jobben.

Det å være inkludert og få delta på ulike arenaer oppleves som noe positivt av respondentene, og er med på å gi både den enkelte ansatte og organisasjonen et større mangfold. Det kan samtidig være ressurskrevende. Noen av utfordringene som respondentene trekker fram er at enheter og de ulike utdanningene på HiOA er forskjellige og har ulike behov. I tillegg er det viktig at nettverkene ikke

isolerer seg fra andre enheter i organisasjonen, men derimot er aktive og promoterer de ulike tjenestene overfor alle brukergrupper. Ledelse av de ulike nettverkene og Tjenesterådets funksjon i modellen er også en utfordring som kommer fram i undersøkelsen, noe jeg vil gå nærmere inn på i neste avsnitt, om ledelse.

### **4.3 Ledelse**

I undersøkelsen kommer det fram at de ansatte forventer tydelig ledelse og prioritering av tjenestene. De ansatte er også opptatt av at det settes av nok tid og ressurser til samarbeid på tvers. Dette er viktige premisser for at modellen og tjenestene skal fungere i organisasjonen. I avsnittet om ledelse har jeg valgt å presentere mine funn i fire underavsnitt. Jeg starter med å presentere utsagn fra respondentene om at det er viktig å få avklart hvem som bestemmer og kan prioritere, fordi de opplever det som uklart. Tjenesterådet spiller en viktig funksjon i modell for tjenesteforvaltning, og jeg har valgt å presentere funn om dette i et eget underavsnitt. Deretter presenterer jeg tanker om tid og ressurser, og til slutt presenterer funn som tar opp utfordringer med manglende ledelse og ansattes dilemma.

#### **Hvem bestemmer?**

For de ansatte er det viktig å få støtte fra ledelsen og at tjenestene er godt forankret hos ledelsen. Tydelig prioritering fra ledelsen er også noe alle respondentene ønsker for at de skal kunne utføre sine oppgaver i tjenestene. Det er også flere som mener at uten god forankring hos ledelsen så vil modellen ha problemer med å overleve i organisasjonen på lengre sikt. Tydelig prioriteringer om hva ledelsen ønsker, nevnes av flere respondentene. Prioritering og forankring er ord som går igjen hos de fleste respondentene.

En annen utfordring er hvem det er som bestemmer og kan legge føringer for arbeidet med tjenestene. Respondenter som må forholde seg til ledelse både lokalt på fakultetene og til ledelse sentralt opplever det som litt uklart. Det kan være vanskelig å forholde seg til ledelse på ulike steder som kan ha motstridende synspunkter til hvilke oppgaver som skal prioriteres. En av respondentene spør om når skal tjenesten bestemme, når skal sentralt bestemme og når skal lokal ledelse på fakultetet bestemme. Et eksempel er karriereveiledning. Hvis tjenesten ønsker å få karriereveiledning inn som fast pensum til studentene, hvem kan pålegge eller ta en avgjørelse i en slik sak.

*«Og så er jo da det som har vært litt uklart og som fortsatt kan være litt uklart, er jo egentlig hvem som bestemmer lokalt på fakultet hva vi skal gjøre.» (R7)*

En av respondentene spør om hvem som har ansvaret for endringene, om det ligger til fellesadministrasjonen eller til den lokale enhet og dekan. Avhengig av tjenestene så vil noen ytelser ligge sentralt, mens andre skal implementeres og bli del av den lokale driften på det enkelte fakultet. Dette er noe som vil variere fra tjeneste til tjeneste, og tydeliggjør hvilke ulikheter det er på tjenestene

som er knyttet til modell for tjenesteforvaltning. Enkelte tjenester har fakultetene som brukere, mens andre samarbeider med fakultetene i utforming av tjenestene. Forankring av modell ute på fakultet og enheter er derfor noe som oppleves som viktig av flere respondenter. Flere sier at det er viktig at modellen forankres både på toppen og på fakultetene, og at ledelsen er tydelig på at dette er en modell som man skal jobbe etter ved HiOA.

*«Jeg tror altså forankring på toppen er kjempeviktig. Og om det skjer i Tjenesterådet eller hvor det skjer er kanskje ikke like, altså spiller for så vidt ikke noen rolle. Men den der at det er en tydelighet i organisasjonen om at dette er en måte som vi skal jobbe på.» (R3)*

Enkelte stiller også spørsmål ved hvordan man skal forankre tjenester som også vil involvere fagmiljøene, undervisnings- og forskningsmiljøene. Et av spørsmålene som stilles er hvilken autoritet tjenesten vil ha i forhold til å pålegge fagmiljøene nye rutiner eller systemer. Dette gjelder for eksempel studieadministrative tjenester der fagmiljøene blant annet jobber med programplaner og timeplanlegging i samarbeid med administrasjonen på fakultetet. Endringer i systemer tilknyttet dette feltet vil ha stor påvirkning på ansatte i fagmiljøene.

Når det er snakk om ledelse blant de ansatte ser ut til å omfatte ulike nivåer av ledelse. Noen legger vekt på tjenesteeiers egenskaper som leder og evne til å drive fram de ulike prosjektene og prioritere utvikling av ytelser innenfor den enkelte tjeneste. Andre er opptatt av ledelse på det enkelte fakultet, og hvilken rolle fakultetene har når det kommer til å bestemme og prioritere saker. De fleste er derimot opptatt av ledelsen sentralt, og særlig Tjenesterådets funksjon og rolle i modellen. Jeg vil derfor i neste kategori gå litt nærmere inn på forventningene hos de ansatte til Tjenesterådets rolle og funksjon.

### **Tjenesterådets rolle**

Respondentene gir uttrykk for at de har både store forventninger til Tjenesterådets rolle, samtidig som at de har en del spørsmål rundt rådets kompetanse, funksjon og evne til å prioritere tjenestene opp mot hverandre. Usikkerheten rundt Tjenesterådets rolle kommer også fram ved at det er flere som stiller spørsmål om hvordan rådet skal gjøre prioriteringer, og hvilke objektive verdier som skal legges til grunn når rådet skal ta avgjørelser om ressursbruk og tjenestenes videre utvikling. En av respondentene er opptatt av at prioriteringene ikke skal være avhengig av subjektive synspunkter der ulike enheter kjemper om de samme ressursene.

*«Tjenesterådets oppgaver vil være å prioritere. Spørsmålet er hvilke kriterier skal de prioritere i forhold til? Og jeg er veldig redd for at de kommer til å prioritere på bakgrunn av følelser, for å si det sånn. At de ikke kommer til å være objektive nok. At de kommer til å sitte der en gjeng med direktører som kjemper for sine egne interesser, ikke for høyskolens interesser.» (R2)*

Noen av respondentene gir uttrykk for at de opplever Tjenesterådet som et noe diffust organ, og er usikre på hvordan rådet kommer til å fungere i modellen. Flere av respondentene opplever Tjenesterådet som en helt nødvendig del av modellen. Uten et aktivt Tjenesteråd vil det bli vanskelig

for de ansatte å utføre sine oppgaver på en god måte. Det er et ønske om at prioriteringer skal gi de ulike tjenestene føringer for hva de skal jobbe videre med fordi enkelte tjenester vil kunne ha overlappende funksjon eller motstridende interesser.

Det er først og fremst tjenesteeierne som er opptatt av Tjenesterådet og har synspunkter på hvilken funksjon og rolle rådet vil ha i modellen. Modellen legger også opp til at tjenesteeiere skal forholde seg til et ledernetverk (LAO), jf. kapittel 1.3, og ikke direkte til Tjenesterådet. Kun en av respondentene nevner ledernetverkets funksjon i modellen. Respondenten mener at den funksjonen har et stort potensiale. Derfor er det påfallende at ikke flere av de andre respondentene omtaler denne funksjonen i modell for tjenesteforvaltning.

Det er et ønske administrasjonen at Tjenesterådet skal koordinere tjenestene og prioritere hvilke prosjekter som skal iverksettes. Et av spørsmålene som stilles er hvor mange prosjekter som organisasjonen kan tåle går samtidig. De vedtak som tas i Tjenesterådet skal være førende for hva de ulike tjenestene og administrasjonen ved HiOA skal jobbe med. Enkelte respondenter trekker fram at det tidligere har blitt satt i gang mange ulike prosjekter samtidig, uten at det har vært satt av ressurser eller blitt gjort noen prioriteringer av ledelsen. Håpet er derfor at Tjenesterådet skal ta en slik aktiv rolle i å prioritere og ha en helhetlig oversikt over arbeidet med utvikling av de ulike tjenestene.

Noen av respondentene spør også om Tjenesterådet og representantene som sitter der er for langt unna den praktiske hverdagen til dem som utfører arbeidet til å ha kunnskap om de enkelte tjenestene, og detaljene som kan være nødvendig for å avgjøre hvilke tjenester som skal prioriteres. Flere av respondentene er usikre på om Tjenesterådet vil ha kunnskap og kompetanse til å ta de riktige avgjørelsene for den enkelte tjeneste, og at dette vil kunne gi praktiske utfordringer og konsekvenser for tjenestene og ansatte. Derimot er det andre som gir uttrykk for at om det bare blir gjort en prioritering om hvilket prosjekt som skal komme først, så kan tjenesten få gjort jobben sin, selv om det på et senere tidspunkt viser seg å være feil prioritering.

*«Alt som kommer ut fra det uansett om det er gode eller dårlige beslutninger er for [tjenesten] gode beslutninger. For det vi sliter med er at vi ikke har beslutninger. Så det påvirker min hverdag på en svært positiv måte når de begynner å jobbe uansett hvor dårlig den jobben er de leverer. Så det eneste som må komme ut er en eller annen rekkefølge. Så får andre krangle om den er fornuftig eller ikke.» (R5)*

En av respondentene er opptatt av at Tjenesterådet ikke skal representere brukerperspektivet. Fakultetene er representert i Tjenesterådet gjennom fakultetsdirektørene. De er samtidig brukere av ulike tjenester. Det er derfor viktig at rollen som bruker og som porteføljestyrer i Tjenesterådet er tydelig atskilt slik at avgjørelser i Tjenesterådet ikke blir tatt på feil grunnlag. Det forventes at Tjenesterådet som porteføljestyrer har ansvar for å gjøre de prioriteringer som er nødvendig på virksomhetsnivå. Et par av respondentene er tydelig på at de ikke ønsker at den enkelte tjeneste skal bli tvunget til å avgjøre hvilke bestillinger som skal prioriteres foran andre.

Innenfor IT og bestilling av nye systemer eller oppgradering av systemer, vil det være mange ønsker fra enhetene, som vil variere ut ifra enhetenes behov. Noen må derfor avgjøre hvilken bestilling skal prioriteres framfor andre, og hvilke som skal nedprioriteres. Det oppleves derfor som positivt og et stort pluss at man i modellen har valgt å opprette et Tjenesteråd. Med tid vil forståelse for porteføljestyring på høyskolen også komme, ifølge en av respondentene.

### **Tid og ressurser**

I tillegg til at Tjenesterådet har en viktig funksjon i modellen, så kommer det også fram at tid og ressurser satt av til nettverkssamarbeidet, er en nødvendig premis for om modellen skal fungere eller ikke. De fleste respondentene mener det er viktig for å få til godt samarbeid på tvers at ansatte får frigitt tid til å delta i prosjekter og utviklingsarbeid. Samtidig opplever ansatte i administrasjonen at det er vanskelig for enkelte enheter å avgi ressurser til slike oppgaver. Hvis ansatte opplever at samarbeid på tvers kommer i tillegg til alle andre oppgaver kan det være vanskelig å få med engasjerte og dyktige medarbeidere.

*«Det som er aller viktigst er at man får ressurser til at medarbeidere kan jobbe med det vi ønsker å få til. Med tiltak og at de kan være med og gi innspill. At de får tid til å drive utviklingsarbeid. Fordi at det vi opplever er at veldig mange er presset på drift. Og det å bli tatt ut i sånne prosjekter det er egentlig... det er mange prosjekter, det er mange som vil noe, og det blir egentlig for stort press på ute på fakultetet på de medarbeiderne der som skal ha driften gående.» (R1)*

Det er derfor viktig at ledelsen setter av ressurser slik at ansatte kan delta i nettverkssamarbeid, og at det settes av tid. En av respondentene mener at mange vil gjerne delta hvis de får mulighet til det, men at de har ikke tid. Dette hører ansatte stadig vekk fra kollegaer i fakultetene. Ansatte ser ut til å oppleve at tiden ikke strekker til når det gjelder den daglige driften og samarbeid med andre enheter, både sentralt og lokalt. Samtidig opplever enkelte respondenter at det finnes en utålmodighet i organisasjonen om å få til endringer og nye systemer raskt og effektivt.

*«Så er det dette med ressurser i forhold til altså 'har vi tid til å gjøre det, når kan vi gjøre det?'. Og det handler sånn sett da om å klare å strukturere en utålmodighet som finnes, ikke sant, i organisasjonen. Man vil liksom ha til ting på nå... altså helst i går.»(R4)*

I tillegg til at det settes av tid for ansatte til å delta i nettverksamarbeid, så er de ulike tjenestene avhengig av at det er nok folk til å jobbe sammen og utvikle tjenestene. En av tjenestene har fått tildelt ekstra ressurser i en periode og opplever at de har mulighet til å utvikle nye tiltak og tjenester. De fleste tjenestene derimot har prosjekter der arbeidet med utvikling av tjenesten kommer i tillegg til vanlige driftsoppgaver ute på enhetene. Det er derfor viktig for mange at samarbeidet på tvers også bidrar til en forventningsavklaring om hvor mye tid som den enkelte ansatte kan bruke på prosjektarbeidet. Uten aktive deltakere i prosjektene er det vanskelig å få til utvikling av nye og bedre tjenester på tvers i organisasjonen, hevder en av respondentene.

Administrativt ansatte opplever at den daglige driften sluker mye av tiden de har til disposisjon, og kan derfor være en forklaring på at ikke alle ønsker å delta i nettverk eller samarbeid på tvers. Det er ikke en uvilje mot å samarbeide, men mer at tiden ikke strekker til. Respondenter med tilknytning til fakultetene sier at det er en travel hverdag, og at det koker på fakultetene fordi det er hektisk, og man har problemer med å få unna de pålagte oppgavene. En av respondentene påpeker at det er ikke mangel på vilje, men driften sluker de ansatte i administrasjonen og da er det vanskelig å tenke nytt og annerledes.

*«Vi skal ikke øke antall administrativt ansatte, det skal vi ikke gjøre, men vi skal jobbe med nye områder og vi skal ta på oss mer og mer oppgaver. Og det klarer man ikke uten folk. Jeg kunne aldri gjort dette her uten folk. Det hadde jo ikke gått, sant. Så hvis vi skal satse på det så må vi ha folk. Og hvordan får vi folk og hvordan omdisponerer vi ressurser da?» (R3)*

Modellen legger vekt på kostnadseffektivitet og standardisering av tjenester der det er mulig. De som jobber med digitalisering av tjenester er positive og ser muligheter til dette. Derimot opplever de som jobber innen studieadministrasjon at det ikke er mulig å kutte kostnader fordi studentmassen øker og de ansatte får mer å gjøre. Det er få som er kritiske til modellen eller tanken om effektivisering og standardisering, men noen av respondentene sier rett ut at de ikke tror modellen vil bidra til at man kutter kostnader. Forklaringen er at HiOA utvider og ekspanderer med nye programmer og flere studenter. Det blir ikke kutt i kostnadene, men administrasjonen forventes å gjøre mer på de samme ressursene som før. Dette kan knyttes til utsagn presentert i avsnitt 4.1 om standardisering og effektivisering.

### **Ønske om tydelig ledelse**

I undersøkelsen kommer det fram at noen av utfordringene som de ansatte peker på er uklar ledelse, mangel på ledelse eller at ledelsen ikke er interessert. Fra tidligere endringsprosesser har flere opplevd at ledelsen ikke har klart å ta avgjørelser fordi uenigheten har vært for stor mellom ulike enheter, lokalt og sentralt. Uten tydelig ledelse opplever mange av respondentene at det blir kaotisk og lite forutsigbar arbeidshverdag. Forankring på toppen og en tydelig hos ledelsen og i organisasjonen om at samarbeid på tvers er måten man skal jobbe på er ønsket av flere ansatte.

*«Ja, det er viktig at noen kan ta beslutninger og stå for det. Og det er viktig at noen kan prioritere ned, ikke bare prioritere opp. Hvis ikke så holder man på med alt og ingenting, og man har aldri nok ressurser til alt som skulle vært gjort og det blir bare kaos av alt sammen.» (R2)*

Enkelte av respondentene opplever at ledelsen ikke viser særlig stor interesse for det de holder på med. Noen trives med den friheten det gir dem i den daglige jobben, og opplever de har stor selvstendighet i arbeidet sitt. Andre derimot opplever det som mer tungt når ledelsen enten er fraværende eller ikke viser interesse for det man jobber med. For denne gruppen ser det ut til nettverket er en viktig arena for å møte folk som deler felles interesse for det samme arbeidsområdet.

Ulik ledelse eller mangel på ledelse gjør at de ansatte opplever ulike dilemmaer rundt sin arbeidshverdag. Tidligere kan det virke som om samarbeid på tvers har vært mer tilfeldig, og flere respondenter forteller ulike historier om at det manglet forankring hos ledelse, det manglet ressurser og at samarbeid på tvers var tilfeldig og mer avhengig av enkeltpersoner som drev det fram.

*«Måten endringer blir gjort på her er så forskjellige, altså noen ganger så snakker man seg i hjel, for det er demokratiene som dominerer. Og andre ganger så er det en eller annen person som bare gjør, 'vi gjør det på denne måten', uten å snakke med noen. Og ja, det kan være litt slitsomt å forholde seg til.»(R9)*

Det er lite kritikk av modellen selv om noen respondenter stiller spørsmål. De fleste gir uttrykk for at de opplever prosjektarbeid og nettverkssamarbeid som positivt og lærerikt, men enkelte har noen spørsmål som uttrykkes ganske forsiktig. Spørsmålet er om ledelsen er mottakelig for at disse spørsmålene stilles av de ansatte. Et par av respondentene kom med utsagn om at det var «off-the-record», mens noen andre sa at de ikke ønsket å kritisere eller være illojale. Samtidig påpeker de kanskje viktige ting som ledelsen bør høre. En av respondentene sier at hun ikke er negativ, men at hun bare har spørsmål rundt tjenestenes rolle.

Alle respondentene virker derimot veldig positive til Modell for tjenesteforvaltning, og inntrykket er at de har forhåpninger til at dette skal bli en formell del av den organisatoriske strukturen og systemet i organisasjonen. Ikke alle kommer med utsagn om den nye ledelsen ved høyskolen, men noen av respondentene er tydelig på at de er positive til den nye toppledelsen ved HiOA. De ansatte har forventning om at ledelsen prioriterer og gir føringer, men en av respondentene opplever ledelsen som mer tydelig nå, og at det kan se ut til å være en ny ledelsesstil på høyskolen.

*«Altså ledelsen, nå snakker jeg om toppledelse og sånn da, så mener jo jeg at man må få lov til å lede. Og jeg tenker at er du en leder så skal du jo prioritere og gi føringer. Og det opplever jeg at de er kanskje tydeligere på, den nye ledelsen. Og det er jo litt generasjonsskifte og sånne ting. Men og at de er veldig bevisst på det at de må innhente og involvere de det gjelder. Så jeg har tro på at vi får en liksom ny lederstil, og at det, hva skal jeg si, omforent syn på roller og arbeidsdeling.» (R8)*

Flere gir uttrykk for at de ønsker en klar og tydelig og aktiv ledelse. De er også positive til at det skjer mye aktivitet på høyskolen, og flere respondenter bruker begrepet «dynamisk» for å fortelle om høyskolen som er i endring og at det skjer noe hele tiden. Det leder meg til siste avsnitt i analysekapittelet, til punkt 4.4 om endringer.

#### **4.4 Endring**

Ved innføring av en nettverksbasert modell vil det medføre endringer i både oppgaver, systemer og rutiner for de ansatte. Endringer i en stor og kompleks organisasjon som HiOA vil involvere mange og påvirke ulike brukergrupper, blant annet studenter og ansatte. Samtidig vil det variere hvordan organisasjonsendringer påvirker ulike enheter og grupper i organisasjonen.



Siste avsnitt i dette kapittelet handler om endringer, og jeg har valgt å presentere mine funn i fire underavsnitt. Flere av respondentene nevner at endring tar tid, og noen av dem peker på en utålmodighet i organisasjonen som kan være en utfordring i forbindelse med endringsprosesser. Det ser ut til å være delte meninger blant respondentene om modellen oppleves som ny, eller bare ny i organisasjonen. Flere sier at dette er en ny måte å jobbe på, selv om de har samarbeidet på tvers tidligere. Deretter presenterer jeg utsagn om at alle endringene som skjer på høyskolen påvirker ikke alle i like stor grad, og kan derfor oppleves som symbolske endringer. Jeg vil til slutt presentere funn som ser på modellen og endringer i omgivelsene, både på høyskolen og i samfunnet generelt.

### **Endring tar tid**

Det går igjen hos de fleste respondentene at de opplever at endring tar tid på høyskolen. De fleste konstaterer at slik er det, og stiller få spørsmål om det er bra eller dårlig at endringer på høyskolen tar tid. Det som noen av respondentene derimot trekker fram er at det finnes en utålmodighet i organisasjonen, og forventning om raske endringer eller «hurtigarbeidende» komiteer. Det mener flere er en utfordring i en organisasjon som er både stor og kompleks. For en organisasjon som høyskolen er det vanskelig å få til raske endringer fordi det krever at ledelsen involverer mange enheter og ulike nivåer i prosessen. En av respondentene sier at det er en modningsprosess og det tar tid før resultatene er synlig.

*«Og så må man innse at dette er en stor organisasjon, og at ting uansett kommer til å ta tid [...] Jeg ser en fare i at det kan tenkes at noen vil være veldig utålmodige, og ha resultater med en gang. Det tror jeg ikke man kan forvente, jeg tror det må til en modningsprosess før ting gradvis kommer mer og mer på plass» (R2)*

I forbindelse med modell for tjenesteforvaltning er det flere som sier at de ikke forventer å se konkrete resultater før det har gått en viss tid. Det er først når oppgaver, rutiner eller systemer innføres eller endres at den enkelte ansatte vil merke det, eller se hva modellen kan faktisk bidra med eller om tjenestene har oppnådd noe. En av respondentene opplever endring som en pågående prosess, og nevner at endringer som ble startet i forbindelse med fusjonsprosessen i 2011 er fortsatt i prosess.

Innføring av en nettverks- eller matrisemodell i en tradisjonell linjeorganisasjon krever en omstilling hos både ledelse og ansatte, og flere mener dette vil ta tid. I tillegg til å endre strukturer, roller, rutiner og systemer, sier en av respondentene at det vil kreve en kulturendring i organisasjonen når organisasjonen skal gå fra tradisjonell linjeorganisasjon til å bli mer en nettverkstradisjon. En annen tror modellen vil fungere etter hvert, men at det tar tid og at man nå bare er i starten fordi en del sliter med å forstå matrise som arbeidsmetode.

Enkelte respondenter mener at det er viktig å forstå alle deler av organisasjonen for å få til endringer, og at det derfor er viktig med lokal kunnskap for å kunne iverksette endringer i noen av tjenestene. Det oppleves derfor som positivt at det legges opp til lokale tilpasninger. Hvis man ikke prøver å forstå kulturen på høyskolen ved innføring av endringer vil det kunne føre til motstand i organisasjonen ved

at ingen bryr seg. En av respondentene tror ikke det vil fungere hvis ledelsen eller tjenesten skal tvinge gjennom endringer ute på fakultetene, uten at det er forankret. Kulturen på høyskolen krever fleksibilitet og tilpasninger.

*«Og det er jeg også veldig glad for, at det ikke er sånn at nå skal vi alle sammen kjøre gjennom samme mølla liksom, sånn skal vi ha det, nå er det bestemt. For det kommer ikke til å fungere på denne høyskolen her altså. De kommer ikke til å bry seg. Det er altså bare sånn, folk vil ikke få ting tredd nedover hodet» (R6)*

Det kommer også fram at ansatte mener ledelsen bør være klar over at ikke alle ansatte er positive til endringer. Dette er særlig viktig der strukturelle endringer kan føre til endring av arbeidsoppgaver eller gruppetilhørighet. Som en av respondentene sier, så er noen veldig fornøyd med å gjøre det de kan godt, og liker ikke endring. Det er derfor viktig at ledelsen forklarer hvorfor man ønsker å gjennomføre endringer, og sørger for at ansatte deltar og medvirker i endringsprosessen. For å gjøre folk mer trygge er det viktig både å inkludere og gi rom for diskusjoner i en endringsprosess.

Utvikling av tjenestene i modellen mener flere tar tid. og Det er derfor viktig at organisasjonen er tålmodig og gir tid til dette utviklingsprosjektet. En av tjenestene har fått tildelt prosjektmidler ut 2017. Ansatte opplever dette som positivt. En annen tror ikke at man vil se hvordan tjenestene og modellen fungerer før om et par år. Først da kan man registrere om man har klart å oppnå de ønskede resultater av modellen for tjenesteforvaltning.

### **Er modellen ny?**

Mange av respondentene er optimistiske og har stor tro på modellen, men gir uttrykk for at dette er noe som vil ta tid før det setter seg i organisasjonen. Enkelte tror at det kan ta år før hele organisasjonen merker reelle endringer på grunn av modell for tjenesteforvaltning. Det varierer om de ansatte opplever den som en ny måte å arbeide på, og de som opplever arbeidsmetoden med matrisestruktur som gammelt kjent, men ny på høyskolen. En av respondentene opplever at modellen er annerledes fra andre endringsprosesser ved at de ansatte er mer involvert og aktive deltakere. Det er de ansatte som planlegger, utformer problembeskrivelsene, og mer «jobbing fra gulvet».

Flere har erfaring med å jobbe på tvers, og enkelte sier at det ikke er nytt på deres arbeidsfelt og at de har både tenkt tjenesteutvikling og jobbet på den måten i mange år. Andre nevner at man ville ha jobbet på tvers uansett om modellen og tjenesten ble iverksatt, men fordelene er at de har fått et tydelig mandat og ansvarsfordeling, og en forankring hos ledelsen.

*«Nei det er egentlig ikke noe nytt. Men det er en tydeliggjøring av egentlig det oppdraget vi har fått. Eller altså, den rollen som er delegert for å håndtere dette da. Så det er med på å tydeliggjøre et ansvar som jeg ville hatt uansett om modellen hadde vært der eller ikke [...] At det er litt sånn vi har gjort det før og.» (R4)*

Flere av respondentene sier det er en ny måte å jobbe på for dem, og enkelte nevner at begrepene som brukes i modellen som tjeneste, tiltak, ytelse og bruker, ble i begynnelsen oppfattet som fremmede. En annen peker på at det å jobbe i matrisestruktur ikke er nytt, men det er helt klart nytt på høyskolen,

som har en tradisjonell hierarkisk forvaltningsstruktur. Flere legger vekt på at det gjelder utviklingsarbeid og samarbeid på tvers, og at dette ikke er nødvendigvis noe nytt for de ansatte. Samtidig tror enkelte at mye kunne vært organisert i vanlig linjestruktur, men fordelene med modellen er at man har opprettet ressursnettverk på tvers av fakultet og fellesadministrasjon. Disse nettverkene oppleves som en god måte å organisere samarbeidet på.

Det er positivt at tjenester har blitt opprettet med en tjenesteeier som har ansvaret for å ha et overordnet perspektiv og som er trukket tilbake fra den daglige driften. Samtidig spør en av respondentene om hvordan arbeidet som utvikles i tjenesten vil bli kommunisert tilbake til driftsansvarlige på de ulike enhetene. En annen sier at det oppleves som både en ny og frisk måte å jobbe på fordi man ikke skal omorganisere, men samarbeide på tvers og at dette er forankret hos ledelsen. Det er også positivt at modellen har et langsiktig perspektiv, og at tjenestene skal implementeres i driften og ikke bare er et avsluttende prosjekt.

Det er også noen utfordringer med modellen. Det som nevnes av flere respondenter er at det er en nettverksbasert modell som skal organisere de administrative tjenestene ved høyskolen, og at man derfor kun har involvert de administrativt ansatte i arbeidet med utvikling av tjenestene. En av respondentene bruker begrepet «administrativ slagside», og at det er vanskelig å gjøre noe med silotendensene i strukturen når man ikke har involvert fagmiljøene på fakultetene.

*«Hvis du ønsker å endre hele høyskolen så kan det være litt utfordrende at den er litt sånn, kanskje en administrativ slagside. Ja, man løser ikke opp i silotendenser. Man kan løse opp mellom fellesadministrasjon og fakultetene på det administrative området, men hvis man ville hatt mer samarbeid mellom fag og administrasjon så er kanskje ikke en sånn type modell så veldig, den beste da på en måte.» (R1)*

Modellen kan få på plass godt samarbeid på tvers mellom de ulike administrative enhetene, og mellom fellesadministrasjon og fakultetsadministrasjon. En annen nevner at modellen er såpass komplisert utformet, og det ser ut til å være vanskelig å få til raske endringer med modellen. Respondenten har derfor ikke helt tro på at den vil fungere i organisasjonen. En annen utfordring er om tjenesteutviklingen klarer å bli en del av driften på høyskolen, eller om man etter et par år opplever at tjenestene fortsatt er sentrale prosjekter som ikke har blitt del av fakultetenes daglige drift.

*«Jeg tror ikke vi egentlig vet før det har gått noen år og vi har sett om disse tjenestene faktisk har oppnådd noe i det hele tatt. Eller om de bare opererer på egenhånd og lever sitt eget liv og har ingenting med organisasjonen å gjøre lenger.» (R9)*

## **Symbolsk endring**

Når mange endringer skjer samtidig, får det flere til å gi uttrykk for at enkelte ting som skjer i organisasjonen oppleves mer som symbolske endringer enn reelle for de ansatte. For noen er modell for tjenesteforvaltning et unntak fra det de opplevde tidligere som symbolske endringer. Det gir muligheter for en ny en etterlengtet måte å arbeide på, mens for andre oppleves den mer som del av

den daglige virksomheten. En av respondentene mener at det er mye symbolsk i mange av endringene som skjer ved HiOA.

*«Jeg tror at det er mye symbolsk i de organisasjonsendringene som skjer nå. Jeg ser ikke helt de store nytteverdiene ved det for å være helt ærlig» (R2)*

Flere nevner at de andre endringene som pågår ved høyskolen ikke påvirker de ansatte nederst i organisasjonen. Ansatte merker det først når det faktisk skjer en konkret endring på arbeidsplassen, som sammenslåing av team eller at oppgaver blir flyttet til en annen enhet. En av respondentene tror at folk bare blir lei av å skulle mene noe om alle de ulike prosessene, og at de som ikke er involvert i modell for tjenesteforvaltning heller ikke har sterke meninger om den. En annen nevner at det snakkes om endringen for endringens skyld på arbeidsplassen, men har selv ikke sterke synspunkter på det.

Det skjer mange endringer samtidig på høyskolen, noe som også var et av mine spørsmål i undersøkelsen. Mange av respondentene er positive til endringer, og at det skjer flere endringer på høyskolen, oppleves av mange som positivt og dynamisk. Noen nevner at de er positive til det nye rektoratet og ambisjonene om å bli et universitet, mens andre gir uttrykk for at det skjer så mange endringer på flere ulike nivåer at man ikke har tid eller overskudd til å sette seg inn i alle endringene som skjer. Endringer skjer både lokalt, på de enkelte enhetene, på fakultetsnivå, og sentralt og på øverste ledelses nivå. Alle de ulike endringsprosessene fører til at det er vanskelig å ha oversikt over alle prosessene som pågår, og enkelte opplever at alt skjer på en gang. Det er også enkelte som nevner at det er en endringstretthet eller metthet hos ansatte i organisasjonen.

*«Jeg tror vel bare at folk har mistet litt oversikten, også meg selv da, at jeg klarer nesten ikke å se denne endringen her isolert fra alt det andre. Og jeg har ikke noen formening om den i sammenheng med noe annet fordi alt har skjedd på likt. Så hva som kom først eller sist, det er bare skjedd masse endringer.» (R7)*

Det varierer om respondentene opplever alle endringene som positive eller negative, men flere nevner at det er konstant endringer noe som gjør at man bare må være innstilt på å tilpasse seg, selv om det til tider kan være slitsomt. Det at administrasjonen stadig får nye oppgaver som skal løses er også spennende og er en del av det å jobbe ved en høyskole.

*«[Det er] det som er spennende med å jobbe på en høyskole. Det rører seg stadig vekk noe. Men det betyr selvfølgelig at vi får annenhver dag et nytt problem. Strømmen den slutter aldri. Og vi kan enten fortvile og dø eller vi kan løse et og et problem (latter). Og så blir vi kanskje etter hvert flinkere i problemløsning.» (R5)*

Målet med modell for tjenesteforvaltning er å bidra til å gjøre både de ansatte og høyskolen dyktigere til å løse problemer og utvikle de administrative tjenestene på en god og effektiv måte. Flere av respondentene jobbet ved høyskolen også under fusjonsprosessen i 2011, men få hadde kommentarer til de endringene eller hva som var nytt eller annerledes i prosessen med modell for tjenesteforvaltning. Fusjonsprosessen ble nok merket av de ansatte som jobbet på enheter som ble slått sammen eller der

man fikk nye ledere. Derimot gir andre uttrykk for at en del endringer skjer så høyt oppe i organisasjonen at man merker ikke konsekvensene med en gang som ansatt i administrasjonen.

### **Endringer i omgivelsene**

Flere opplever at det pågår parallelle endringer internt på høyskolen, men også at det skjer endringer i omgivelsene og samfunnet generelt. De som har arbeidet enten i matriseorganisasjoner tidligere eller har arbeidet med tjenesteutvikling, opplever at modellen er del av noe de kjenner til fra før. Noen av respondentene knytter modellen opp mot andre endringer, og enkelte trekker fram at modellen har en mer markedsrettet tankegang. Flere opplever det som positivt at man skal legge vekt på tjenesteutvikling og brukerfokus, og enkelte sier at dette er noe som har manglet ved høyskolen.

*«Jeg tror at det er fornuftig at man blir mer tjenesteorientert. Jeg ser på dette på mange måter som en mer markedsorientert tankegang. Og jeg synes jo at det er fornuftig. Jeg synes fortsatt at man tenker litt for lite dynamisk her.» (R2)*

En av respondentene legger vekt på at det kan være vanskelig å få til en markedstankegang i en organisasjon som er motstander av å tenke marked, kunder og service, men mener at poenget er at organisasjonen og brukere skal få noe igjen for det man betaler for av tjenester. En annen derimot sier det er en ny vind i administrasjonen som påvirker de ansattes arbeid, og er kritisk til ledelsens innblanding i enkeltsaker på saksbehandlingsnivå. Ifølge respondenten har ansatte fått beskjed om å være mer lempelige og ikke praktisere regelverket så strengt.

*«Sånn at vi har konkrete eksempler på hvor vi har måttet gjøre om vedtak fordi rektor mener det var for strengt. Mens vi handler i tråd med regelverket, mens hans tanke er at vi må, det er brukeren igjen da, kunden har alltid rett. Nei ikke alltid.» (R7)*

Noen av respondentene er opptatt av at HiOA er på vei fra å være en linje- og forvaltningsorganisasjon til å bli en matrise og prosjektorganisasjon, og at modellen er første steg på veien dit. Det er en utfordring i seg selv fordi det er mange ulike oppfatninger av hva matrise egentlig innebærer, og i noen av tjenestene jobber man aktivt med å få til en felles forståelse for de ulike prosjektene i tjenesten. En av de andre respondentene trekker fram at tjenestemodellen med en tjenesteeier er en måte å få organisasjonen til å tenke mer i matrisestruktur, uten at man faktisk endrer organisasjonens linjestruktur. Med modellen kan organisasjonen få positive erfaringer med å jobbe på tvers mer formelt, uten å bryte opp i linjestrukturen.

De ansatte som uttaler seg om matriseorganisering og ikke opplever modellen som noe nytt, har jobberfaring fra andre organisasjoner som enten har vært helt eller delvis organisert som matrise. Noen har erfaring med prosjektledelse og endringsledelse og er derfor kjent med både begreper og arbeidsmetoder. Positive erfaringer ser derfor ut til å bidra til at enkelte har stor tro på tjenestemodellen. En av respondentene er også opptatt av at hele samfunnet har utviklet seg til å bli

mer komplekst. Endringer er en naturlig del av hverdagen, og noe som både ansatte og studenter må forholde seg til.

*«Så man må være en dynamisk organisasjon, og det er klart utfordrende, men hele samfunnet er jo blitt mye mer komplekst og jobber mye mer i prosjekter, og er mye mer tverrfaglig. Så hele samfunnet på en måte, vi snakker om ny struktur i arbeidslivet. Og strukturen er nok mer sånn matrise-organisering, og det er viktig, det er såpass komplekse problemstillinger da at man må jobbe på tvers av fag da. Man må jobbe tverrfaglig.» (R8)*

Respondenten er også opptatt av at det er raske endringer som skjer i samfunnet, og høyskolen må derfor følge med i den utviklingen som skjer generelt i samfunnet og i omgivelsene. En annen respondent mener derimot at det å endre en organisasjon som HiOA vil ta tid. Organisasjonen har en lang vei å gå fra å tenke byråkrati, linje og forvaltning, til å bli en dynamisk organisasjon som lett kan omstille seg ut ifra hva som skjer i samfunnet og i omgivelsene til høyskolen.

## **Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for mine funn. Grunnlaget for min analyse har vært personlige intervjuer med ansatte på HiOA som har svart på spørsmål om modell for tjenesteforvaltning. Modellen legger vekt på samarbeid på tvers mellom de ulike enhetene, og dette opplever de ansatte som positivt. Informasjonsdeling og medvirkning av ansatte er viktig for at modellen skal fungere i organisasjonen. De ansatte er opptatt av at endring tar tid på høyskolen, og peker på flere utfordringer med modellen. Det er nødvendig med tydelig rolle- og ansvarsfordeling, prioritering av oppgaver og tydelig ledelse, og at det settes av nok tid og ressurser til tjenesteutvikling.

Jeg vil i neste kapittel drøfte mine funn opp mot teori som jeg har gjort rede for i kapittel 2. Jeg vil gå nærmere inn på de ulike utfordringene, og svare på mine forskningsspørsmål.

## **KAPITTEL 5: DRØFTING**

Jeg drøfter i dette kapittelet funn fra min undersøkelse sammen med relevant og aktuell teori presentert i kapittel 2. Overskriftene i dette kapittelet er de samme som mine fire forskningsspørsmål. Formålet med forskningsspørsmålene er å få svar på hvordan modell for tjenesteforvaltning påvirker atferd og oppgaver hos de ansatte, og hvordan modellen påvirker samarbeidet mellom de ansatte ved ulike enheter. Jeg drøfter også hvordan modellen påvirker balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet, og om modellen er påvirket av andre endringer i omgivelsene, internt på høyskolen eller i sektoren og samfunnet generelt. Min undersøkelse bygger på et begrenset utvalg, ni respondenter. Ut ifra min analyse mener jeg det likevel er grunnlag for å treffe noen generelle slutninger i min drøfting, om ansattes vurderinger, synspunkter og erfaringer med modell for tjenesteforvaltning, og måten den har blitt innført på.

### **5.1 Hvordan påvirker modellen atferd og arbeidsoppgaver hos de ansatte?**

Modellen kan defineres som en matrise- eller nettverksmodell. Matrisestruktur som begrep og arbeidsmetode kjenner noen av respondentene til og har tidligere erfaring med. Blant mine funn kommer det fram et delt syn på om modellen påvirker de ansatte atferd og oppgaver. Jeg vil derfor drøfte fordeler og ulemper med matriseorganisering og hvordan det påvirker de ansattes oppgaver og atferd. Det kommer fram i undersøkelsen at de ansatte opplever både en motivasjon og økt læring ved å delta i nettverk, men at uklarhet rundt roller eller mangel på ledelse kan være en utfordring. De ansatte gir uttrykk for klare forventninger og behov når det gjelder ledelse i både nettverkene og i Tjenesterådet.

#### **Hvem påvirkes av modellen?**

Ut ifra mine funn opplever de fleste ansatte som har en aktiv rolle i tjenestemodellen at både oppgaver og atferd påvirkes. Derimot varierer det ut ifra tjeneste og rolle i nettverket i hvor stor grad den enkelte opplever å bli påvirket av modellen. Enkelte sier også at de ikke opplever store endringer verken i oppgaver eller atferd. Noen har fått nye roller og oppgaver som resultat av modellen. Disse er opprettet som prosjektstillinger, eller den ansatte er oppnevnt som tjenesteeier for en gitt periode. Respondentene med nye roller gir tilbakemelding om at modellen påvirker både oppgaver og hvordan de jobber. Andre mener modellen bidrar til å tydeliggjøre ansvaret eller bedre samarbeid og kontakt med andre enheter på HiOA, men at de stort sett gjør mange av de samme oppgavene som før. Dette gjelder ansatte som er både tjenesteeiere og medlemmer i ressursnettverk.

Leavitt's modell illustrerer hvordan ulike elementer i organisasjonen henger sammen og gjensidig påvirker hverandre. Den legger vekt på at når det skjer en endring i enten oppgaver, struktur, teknologi eller ansatte, så vil dette føre til endringer andre deler av organisasjonen og påvirke ansatte. I tillegg vil endringer i omgivelsene påvirke de ulike elementene (Hatch & Cunliffe, 2013; Jacobsen, 2012; Ry Nielsen & Ry, 2002). Selv om det kommer fram i mine funn at modellen ikke påvirker oppgaver og

atferd hos enkelte, finner jeg støtte i teori om at modell for tjenesteforvaltning vil påvirke atferd og oppgaver hos de ansatte i organisasjonen på et eller annet tidspunkt. Det betyr ikke nødvendigvis at alle ansatte har et aktivt forhold til modell for tjenesteforvaltning, eller kjenner til alle tjenestene.

Det er også mulig å forklare variasjonen i mine funn ut ifra om endringer i organisasjoner forstås som enkeltstående endringer med en klar slutt eller som kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999). Modell for tjenesteforvaltning er innført i driften, og det legges opp til at arbeidet med tjenesteutvikling skal være en kontinuerlig forbedring og utvikling av tjenester på HiOA. Hvis ansatte forventer store enkeltstående endringer i oppgaver, istedenfor små justering eller forbedringer underveis, kan det forklare hvorfor de ikke opplever at modellen påvirker oppgaver og atferd. De tjenestene som en god stund har arbeidet med tjenesteutvikling, kan ifølge teori forstås å være i en kontinuerlig endringsprosess. For mange ansatte vil det ikke nødvendigvis påvirke deres daglige oppgaver eller atferd i så stor grad at det oppleves som en stor endring.

### **Fordel med matriseorganisering**

De forventninger og mål som finnes hos både i ledelsen og hos ansatte ved HiOA til modell for tjenesteforvaltning er i samsvar med teori om matriseorganisering. Litteraturen legger vekt på at målet med en matrisestruktur er å kombinere effektivitet og fleksibilitet, og få til bedre samarbeid og kommunikasjon på tvers i organisasjonen. Ifølge forskning er en av fordelene med matriseorganisering at det blir mulig å arbeide med ulike tjenester på tvers samtidig. En annen fordel er at man kan sette i gang flere prosjekter, omstille seg raskt, og at ansatte med kompetanse kan brukes på tvers i organisasjonen og i flere prosjekter. Informasjon når raskt ut til de som er involvert i arbeidet, og oppmuntrer til utvikling av tjenester (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Hatch & Cunliffe, 2013; Sy & D'Annunzio, 2005).

For den enkelte ansatte kan det være motiverende og gi økt jobbtilfredshet ved å delta i nettverk på tvers av faste strukturer. Litteraturen trekker fram mulighet for personlig utvikling, mulighet til å møte andre kollegaer, dele ideer og bidra med ulike perspektiver inn i gruppen, som kan gi økt læring for den enkelte og prosjektet jf. Ford & Randolph (1992). Dette er noe som også kommer fram i mine funn. Ansatte som deltar i nettverkene opplever en personlig motivasjon og mulighet for læring, som sees på som noe veldig positivt. De opplever støtte fra kollegaer i nettverkene, og nettverkene er et sted hvor de lærer noe nytt, eller får ideer til utvikling av ulike prosjekter innenfor tjenesten.

Hos enkelte ansatte ser det ut til å øke trivselen at man får møte nye mennesker, har mye selvstendighet i arbeidet, og at det skjer mye i løpet av arbeidsdagen. Faktorer som selvstendighet, mulighet til å lære nye ting, ansvar og inkludering, er ifølge Hertzbergs motivasjonsteori faktorer som bidrar til å virke positivt på jobbtrivsel. Dette kan knyttes til demokrativerdier som «bedriftsdemokrati» og medvirkning på arbeidsplassen. Når disse er til stede så vil gjerne de ansatte



oppleve større trivsel, slik mine funn indikerer. Samtidig vil fravær av tydelig ledelse, lønn, status og arbeidsforhold være faktorer som skaper mistriivsel. Hvis ansatte frykter lønnskutt eller stagnasjon i jobbutvikling, eller er redd for å miste jobben på grunn av endringer, kan dette føre til mistriivsel. I mine funn er det ingen ting som tyder på at de ansatte ved høyskolen frykter dette (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Skorstad, 2009).

### **Utfordring med matriseorganisering**

En av utfordringene med tjenestemodellen som mange av respondentene trekker fram, er å sikre forankring hos ledelsen, både sentralt og lokalt. Flere av respondentene opplever også et behov for en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom tjenestene, og mellom tjenester og de ulike enhetene på HiOA. For flere av respondentene oppleves det som positivt at det blir en prioritering av oppgaver, fordi en mangel fra tidligere endringsprosesser har vært utydelig ledelse eller mangel på ledelse.

De utfordringene som de ansatte trekker fram med modellen, støttes av teori om matriseorganisering. Forskning legger vekt på at det ofte kan føre til konflikter og kamp om ressurser. Matriseorganisering kombinerer to ulike organisasjonsformer, den tradisjonelle linjeorganisasjonen og en prosjektdel, noe som betyr at ansatte må forholde seg til to ledere, linjeleder og prosjektleder. Dette kan føre til at den ansatte møter på motstridende forventninger eller ulike styringssignaler fra sine ledere (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Mintzberg, 1993). Ansatte kan derfor oppleve at de ikke får nok tid eller anledning til å delta i samarbeid på tvers.

Tjenesteeiere og medlemmer i nettverk har ønske om tydelig ledelse, men ansatte som er medlemmer i nettverk ser ut til i større grad å oppleve at det med ledelse er uklart og litt forvirrende. De stiller spørsmål om hvem som bestemmer hva, når skal tjenesten legge føringer for hva som skal gjøres, og når skal fakultetet avgjøre hvilke oppgaver som skal prioriteres. De som er både tjenesteeier og har en leder- eller ansvarsfunksjon allerede i organisasjonen, ser ikke ut til å oppleve samme usikkerhet. Flere trekker derimot fram utfordringen der tjenester overlapper, og hvem skal bestemme hva som skal prioriteres av oppgaver.

### **Rollekonflikt**

Mange av respondentene trekker fram at det er viktig med tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom de ulike tjenestene og mellom deltakere i den enkelte tjeneste. De tjenestene som har arbeidet med rolleavklaring, opplever diskusjonene som viktig prosess i første fase av arbeidet med å utvikle tjenesten. Som tidligere nevnt har noen av respondentene har fått nye roller som resultat av modell for tjenesteforvaltning. Dette er både positivt og utfordrende. Flere har fått mulighet til å delta på opplæring og seminarer, noe de opplever som spennende og lærerikt. De som arbeider i tjenester med nyopprettede nettverk, gir tilbakemelding om at det har tatt tid å definere roller og ansvarsfordeling innad i tjenesten, og at dette arbeidet fortsatt pågår. De tjenesteeiere som bruker tidligere eller

eksisterende nettverk, eller som ikke har jevnlig nettverksmøter, ser ikke ut til å oppleve de samme utfordringer i rolle- ansvarsfordeling, fordi roller er definert og på plass.

Matrisestrukturen kan by på ulike utfordringer siden modellen legger opp til samarbeid på tvers av ulike enheter. De som deltar i nettverket vil derfor ha med seg ulike forventinger og erfaringer fra sitt arbeidssted. Hvis medlemmene i nettverket opplever en usikkerhet rundt roller og ansvarlighet, kan det oppstå rollekonflikt mellom de ansatte. Rollekonflikter kan bidra til å svekke motivasjon og ønske om å bidra inn i nettverkets arbeid. For å få til et godt samarbeid er det viktig med en gruppeleder som kan motivere og samordne arbeidet i et nettverk og få etablert tydelige roller (Ford & Randolph, 1992; Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Blant mine funn kommer det fram at rolleavklaring har vært et prioritert arbeid i noen av tjenestene, men det oppleves fortsatt som en av utfordringene til de ansatte. Teori om roller og rollekonflikter bekrefter at dette kan være en utfordring for deltakere i grupper eller nettverk. Det er derfor viktig at det arbeidet som gjøres i hver enkelt tjeneste for å få på plass roller godtas av ledelsen, og at de ansatte ikke blir møtt med en utålmodighet som går utover dette arbeidet. Ellers kan man risikere at deltakerne i nettverkene opplever rolleoverbelastning, og mister motivasjon eller interesse for arbeidet med tjenesteutvikling.

### **Ledelse i nettverk**

Det kommer fram av mine funn at de ansatte har ulike forventninger til tjenesteeier-rollen, og til den som skal lede prosjekt- eller arbeidsgruppen i en tjeneste. Tjenesteeier-rollen blir av flere respondenter ansett som en premiss for at tjenesten skal få gjennomslag for tiltak hos ledelsen, og utført de endringer som er nødvendig for tjenesten. Det forventes at tjenesteeier skal være prosjektleder, en pådriver for prosjektene internt i gruppen, og en samlende gruppeleder. I tillegg skal tjenesteeier prioritere ytelser innenfor tjenesten, og ha en samlet oversikt over tjenestens prosjekter og målgrupper.

Ledelse av prosjekt- eller nettverksrelaterte grupper skiller seg fra linjeledelse, ved at man vanligvis ikke har personalansvar. Deltakere i et nettverk kan derfor ha mer selvstendige roller når de arbeider i prosjektgrupper. En viktig del av å lede en prosjektgruppe er å ha en samlende funksjon. Leder skal gjerne koordinere tjenesten, og kommunisere ut til resten av organisasjonen det som pågår. Ved innføring av matrisestruktur bør man også ha ledere som kan koordinere og inkludere medarbeidere, ha evne til å motivere og ha empati for deltakere i gruppen. Selv om et nettverk kan holdes sammen av formelle strukturer, er det viktig å skape gode relasjoner innad i nettverket og felles identitet for å skape samhold. Uten en formell forankring kan nettverket risikere å bli oppløst (Ford & Randolph, 1992; Mjelde & Nesheim, 2015; Strand, 2007).

En av utfordringene med å innføre en matrisestruktur i en tradisjonell linjeorganisasjon er at det kan skape et uklart autoritetsforhold og uklare lederroller. Konflikt mellom linjeleder og prosjektleder om

tid og ressurser er kjente utfordringer når arbeidet organiseres i en matrisestruktur. Et eksempel er når en ansatt er pålagt oppgaver med stramme tidsfrister i sin linjeorganisasjon og i sin prosjektgruppe. Hvilken oppgave skal prioriteres, og hvem bestemmer prioriteringen? Når medarbeidere må forholde seg til flere ledere samtidig, utfordres linjeleders rolle. Forskning viser til at en løsning er derfor å ha tydelig skille på de ulike lederfunksjonene, og at lederrollene som linjeleder og prosjektleder holdes tydelig atskilt (Ford & Randolph, 1992; Mjelde & Nesheim, 2015).

I modell for tjenesteforvaltning har enkelte tjenesteeiere en dobbeltfunksjon som linjeleder og tjenesteeier. Noen har tjenesteeier-funksjon som del av sin vanlige jobb, mens andre er oppnevnt som tjenesteeier 100 % og fristilt fra sin vanlige jobb. Ut ifra litteraturen vil den som har en helt separat rolle som tjenesteeier, oppleve mindre rollekonflikter og uklare autoritetsforhold, enn de som skal fungere både som linje- og prosjektleder. De forventninger som respondentene har til lederfunksjonen som tjenesteeier, stemmer godt overens med teori om lederutfordringer rundt matrisestruktur i tradisjonell linjeorganisasjon. En tjenesteeier kan ha et overordnet ansvar for ett eller flere prosjekter. Som prosjektleder skal tjenesteeier både være pådriver, koordinere og inkludere medarbeidere, motivere og etablere en samlende gruppe, for at det skal bli en vellykket prosjektgruppe.

### **Oppsummering**

Modell for tjenesteforvaltning påvirker ansattes oppgaver og atferd ved HiOA, men på ulike måter og i noe varierende grad. Noen har fått helt nye roller som har ført til at oppgaver, kollegaer, nettverk og arbeidsmåte har blitt endret. Andre opplever at modellen bidrar til mer samarbeid på tvers og kontakt med kollegaer, og at modellen tydeliggjør ansvaret for oppgavene som tjenesten skal utføre. Både ledere og ansatte kan oppleve ulike utfordringer med å jobbe i en matrisestruktur, som for eksempel usikkerhet, konflikt om ressurser og uklar rolle- og ansvarsfordeling. Ansatte opplever at ansvarsfordeling mellom de ulike tjenestene, og mellom fakultet og tjenester, kan bli en utfordring. Blant mine funn kommer det fram et sterkt behov hos de ansatte om tydelig ledelse, og forankring av modell hos ledelse både sentralt og ute på enhetene. Hvis dette blir en mangel ved gjennomføringen modellen, er det noe som kan bidra til mistriivsel hos de ansatte, og påvirke både oppgaver og atferd.

## **5.2 Hvordan påvirker modellen samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter i organisasjonen?**

Ut ifra mine funn kommer det fram at de fleste er positive til modellens struktur. Jeg drøfter om matrisestruktur kan bidra til bedre samarbeid mellom ansatte ved de ulike enhetene. Respondentene er i hovedsak positive til å samarbeide på tvers, og opplever at det er lærerikt og motiverende. Jeg vil drøfte om forutsetningene for godt samarbeid er til stede, for deretter å se på hvilke utfordringer som kan oppstå ved samarbeid på tvers. Utfordringer som kommer fram i min undersøkelse er usikkerhet rundt roller og konkurranse om oppgaver, og at enhetene har forskjellige behov. Det er også en utfordring at samarbeid kan kreve mye tid av de ansatte. Modellen vektlegger medarbeiderinvolvering

og jeg vil til slutt drøfte utfordringer med å få med ansatte i nettverksarbeid og viktigheten av informasjonsdeling.

### **Struktur og samarbeid**

Mange av respondentene har deltatt i prosjekter og arbeidsgrupper tidligere og har erfaring med samarbeid på tvers. Samarbeid er derfor ikke noe ukjent for de ansatte i administrasjonen, verken sentralt eller lokalt. Det som derimot flere trekker fram er at det tidligere manglet tydelig forankring hos ledelsen eller at prosjektene ble iverksatt av ildsjeler, slik at man var avhengig av enkelte ressurspersoner. Problemet med tidligere samarbeidsprosjekter var at de ikke var en del av strukturen, faste rutiner eller forankret hos ledelsen. Mange har deltatt i nettverk der man har utvekslet erfaringer og hatt læringsutbytte, men det har ikke nødvendigvis ført til konkrete endringer eller forbedringer på høyskolen.

Måten modellen er organisert påvirker samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter, fordi matrisestrukturen formaliserer samarbeidet på tvers. Samarbeid mellom enhetene er forankret hos ledelsen og i Tjenesterådet der både sentral ledelse og fakultetsledelse er representert. Med sine formelle strukturer vil modellen i seg selv bidra til at ansatte på ulike enheter kan samarbeide på tvers. I tillegg vil god kommunikasjon og en tydelig avklaring av hver enhets ansvar og rolle i matrisen være viktige elementer ved samarbeid på tvers. Litteraturen peker på at når ledere opplever mangel på tydelig avklaring, eller hvem som har ansvaret for prosjektet, så oppstår det lett konflikter. Dette er særlig en utfordring der oppgaver overlapper eller faller mellom to stoler, og ingen tar ansvar for oppgaven (Goold & Campbell, 2003). Overlappende tjenester blir trukket fram som en utfordring av flere respondenter, og Tjenesterådet vil derfor ha en viktig funksjon i å prioritere og avklare potensielle konflikter mellom tjenestene og enhetene.

Modellens organisering legger til rette for at ansattes medvirkning, ansvarliggjøring av tjenesteeiers rolle og samarbeid på tvers av enhetene. Tjenesteeier skal lede og koordinere arbeidet med tjenesten og ha et faglig og helhetlig ansvar. Medvirkning av medarbeidere i endringsprosess kan ifølge litteraturen tolkes ulikt ut ifra ledelse og de ansatte. Den enkelte ansatte kan oppleve å kunne påvirke sine egne arbeidsoppgaver, mens ledelsen får mulighet for at de ansatte både aksepterer endringer og tar ansvar (Skorstad, 2009). Ut ifra mine funn opplever de ansatte det som positivt å få delta i et nettverk med arbeids- og prosjektgrupper, Det kommer heller ikke fram i min undersøkelse at de ansatte opplever ansvarliggjøring av tjenesteeier-rollen som et problem. Ledelsen har i så måte oppnådd aksept for endringer hos de ansatte, samtidig som at de er villig til å påta seg ansvar for arbeidet med tjenesteutvikling.

### **Forutsetninger for godt samarbeid**

Mine funn er i samsvar med teori som legger vekt på at det er viktig med et tydelig mandat fra ledelsen for å få til godt samarbeid på tvers. I tillegg bør det også være tillit mellom partene, et

gjensidig avhengighetsforhold og ønske om samarbeid. Blant de ansatte ser det ut til å være tillit, men det er også nødvendig at det er tillit mellom ledelsen på de ulike enhetene og sentralt, og de ansatte. Spørsmålet er om modellen klarer å ivareta denne tilliten, eller om den kan svekkes på grunn av utfordringer med modellen. Litteraturen legger vekt på at det ikke er nok med bare et mandat fra ledelsen. Hvis det kun er et mandat fra ledelsen om samarbeid på tvers, men det mangler tillitt eller ansatte konkurrerer om arbeidsoppgaver, vil det lett oppstå konflikt mellom enhetene, og mandatet vil neglisjeres (Knudsen, 2004; Repstad, 2004).

Det kommer fram i undersøkelsen at noen tjenester opplever at det er en overlapping av arbeidsområder. Enkelte ansatte ser dette som utfordrende fordi man enten gjør det samme, eller fordi det er uklart hvem som skal gjøre hva. Teori legger vekt på at det er positivt med delvis overlapping av tjenester for å få til godt samarbeid, og ansatte vil se gevinsten av å samarbeide, jf. Jacobsen (2004). Hvis det derimot er konkurranse om oppgaver eller uklart hvem som er ansvarlig, kan dette være uheldig for samarbeidet, og lede til dobbeltarbeid eller «gråsoner» (op.cit). Det er derfor viktig at tydelig oppgave- og ansvarsfordeling, mellom tjenestene og innad i tjenestene, prioriteres.

Ut ifra mine funn og teori ser det ut til at premisser for godt samarbeid er til stede, selv om det er enkelte utfordringer. Dette kan bidra til at disse tjenestene vil kunne fungere i organisasjonen, og få til et vellykket samarbeid på tvers. Litteraturen legger vekt på at ved godt samarbeid kan organisasjonen oppnå to «samhandlingsgevinster», jf. Knudsen (2004). Den ene er at brukeren opplever bedre tjenestetilbud og service. Blant mine funn har en av tjeneste oppnådd denne gevinsten innenfor deler av sitt ansvarsområde. Bestilling av ulike tjenester har blitt digitalisert og går nå mye raskere. Dette har ført til bedre tilbud og service til de ansatte på høyskolen, og sparer ansatte og ledere for tid og ressurser. Den andre gevinsten er læringsgevinst. Dette er noe som mange av respondentene opplever de allerede har fått ved å delta i samarbeid på tvers. Det at den enkelte ansatte opplever å få et læringsutbytte på grunn av samarbeidet i nettverksmodellen, er derfor eksempel på hvordan modellen påvirker samarbeidet mellom ansatte ved ulike enheter.

### **Utfordringer med samarbeid**

Enkelte av respondentene nevner at utfordringen med samarbeid på tvers er at høyskolen består av mange enheter, som har ulike utdanninger og ulike behov for de tjenestene som tilbys. Det kan derfor være vanskelig å komme fram til gode standardiserte løsninger som er tilpasset alle brukere. Dette utsagnet får støtte i litteraturen. Samarbeid på tvers fungerer sjelden hvis partene ikke ser nytte av felles løsninger fordi de ikke har overlapping av arbeidsområder. Det er vanskelig å få til godt samarbeid hvis man ikke har noe til felles. Samtidig blir det problematisk å samarbeide hvis det oppstår konkurranse og konflikt mellom ulike enheter om de samme oppgavene (Knudsen, 2004).

Utfordringen med konkurranse om oppgaver kommer også fram i mine funn. Enkelte respondenter nevner at det kan oppstå konkurranse når prosjekter skal fordeles, og om ansvaret skal ligge til fakultet

eller sentralt. Det fremgår ikke i mine funn at dette er et stort problem nå, men det er noe som kan oppstå senere når ulike prosjekter og ytelser skal bli fakultetenes ansvar, og ikke lenger skal ligge sentralt. Fordeling av oppgaver og ansvar mellom tjenestene, og mellom tjeneste og fakultet, er derfor en utfordring som ledelsen bør være oppmerksom på, og ikke neglisjere. Rollekonflikter og maktkamp mellom ledere om tid og ressurser er kjente utfordringer når man skal arbeide i en matrisestruktur. For å unngå disse potensielle konfliktene mellom ledelse på ulike enheter, er det viktig for organisasjonen å ta seg god tid ved innføring av matrisestruktur (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Ford & Randolph, 1992). Systematisk oppfølging underveis og mulighet til å løse problemer raskt er derfor noe ledelsen ved høyskolen bør være oppmerksom på, når man etter hvert skal implementere ulike tjeneste eller ytelser på fakultetene.

En annen utfordring som kommer fram i min undersøkelse er at møter kan ta for mye tid og være ineffektive. Det gjør at det kan være vanskelig å motivere ansatte til å delta i nettverk på tvers. I tillegg nevnes det at de samme ansatte ofte sitter i flere nettverk, noe som også gjør det vanskelig med nok tid til å delta på alle møter. Det er kjent fra litteraturen at noen av utfordringene med grupper og nettverk generelt er at møtevirksomhet tar tid eller oppleves som ineffektive. Hvis ansatte opplever at deltakelse i flere nettverk krever tid som skulle vært brukt på daglige driftsoppgaver, kan vedkommende oppleve stress og frustrasjon, istedenfor gevinster som læringsutbytte og motivasjon (Ford & Randolph, 1992; Jacobsen, 2014; Mintzberg, 1993). Hvis ledelsen ønsker medvirkning i de ulike tjenestene er det derfor viktig at det settes av nok ressurser og tid for at de ansatte kan delta aktivt i nettverkene. Det er også viktig med god og effektiv møteledelse. Ellers kan det bli et problem å få til godt samarbeid mellom de ansatte ved de ulike enhetene.

### **Medvirkning**

For at medarbeidere skal kunne delta i samarbeid på tvers, er det viktig at ledelse og ansatte på enhetene ser verdien av det, og at det er en vilje, tillit og ønske om samarbeid. Det er ikke nok at ansatte ser verdien av samarbeidet. Det er også viktig at ledelse på det enkelte fakultet ser verdien av samarbeidet. Det kommer samtidig fram i min undersøkelse at enkelte opplever at lokal ledelse er ikke like interessert eller engasjert. Dette kan være en utfordring, fordi den enkelte ansatte kan miste motivasjon og ønske om å delta i nettverkene. Dette kan svekke modellens mål om ansattes medvirkning.

Modellen legger også opp til at det er det enkelte fakultet som avgjør hvilke tjenester de ønsker å bidra med ressurser til. Hvis det er enkelt for aktører å trekke seg ut av samarbeidet på tvers, kan nettverkene oppløses, noe som fra litteraturen er en kjent utfordring med nettverk, jf. Strand (2007). Det er derfor viktig med formelle avtaler og klar felles interesse for å holde nettverket sammen, i tillegg til god informasjonsflyt, støtte og tillit internt i nettverkene.

Fleksibiliteten til enhetene om de ønsker å bidra inn i de ulike tjenestene er en utfordring hvis det går ut over medvirkningen, siden dette er en av premissene for at modellen skal fungere i organisasjonen. Hvis enhetene ikke ønsker å bidra inn i samarbeidsmodellen, vil det bli vanskelig for de ansatte å samarbeide på tvers. Dette kan være en utfordring for modellen på lengre sikt. Hvis lokal ledelse ikke ser verdien av samarbeid på tvers, kan dette svekke medvirkning og engasjementet hos de ansatte. Dette er noe som ledelsen ved HiOA bør være oppmerksom på ved opprettelse av eventuelt nye tjenester, eller når det skal oppnevnes nye tjenesteeiere.

### **Dele informasjon**

For å få til godt samarbeid og informasjonsdeling mellom enhetene kan organisasjonen iverksette flere tiltak som bidrar til samarbeid og minker barrierer mellom enhetene. Teori vektlegger blant annet felles kultur og fysiske møteplasser som mulige tiltak (Jacobsen, 2004). Det kommer fram i min undersøkelse at dette er tiltak som enkelte av tjenestene seg i mellom og i nettverkene anser som viktig, og som også har gitt resultater. Det er et ønske om å skape en fellesskapskultur i enkelte nettverkene, og for de ansatte oppleves som positivt at det finnes flere møteplasser. Flere nevner at opplæringsmøter og seminar har vært positive for tjenesteeiere, og at det har blitt en kultur der de prøver å dele informasjon med hverandre.

Samtidig er flere opptatt av at informasjonen og læringsutbyttet de får av å delta i nettverkene, må deles med resten av organisasjonen. Informasjonsdeling er både en forutsetning for at samarbeidet skal få fotfeste ute på enhetene, men også en utfordring. Noen trekker fram at ikke alle ansatte er interessert, eller har tid til å delta i nettverk. Mangel på tid er generelt et problem for mange ansatte på HiOA. Når medarbeidere fra ulike enheter deltar i de ulike tjenestene, vil ansatte forstå bedre hvordan de ulike deloppgavene henger sammen, og at det er et behov for koordinering. Dette gjør at de forstår verdien av samarbeidet (Jacobsen, 2004). Dette kommer også fram i mine funn. Flere respondenter er opptatt av at man må synliggjøre tjenestene og det arbeidet som gjøres, slik at man får til et helhetlig perspektiv for hele høyskolen, der målet er at samarbeid på tvers skal gi bedre kvalitet på tjenestene til alle brukere på HiOA.

Det kommer også fram i mine funn at HiOA oppleves som både kompleks og uoversiktlig. Det tar tid når informasjon skal følge linjen og ut til alle enhetene. Samarbeid på tvers kan derfor bidra til bedre informasjonsflyt til de som er involvert. Dette blir av flere respondenter trukket fram som noe av det positive med nettverk, og blir også omtalt i litteraturen. Fordelen med matrisestruktur er blant annet at det bedrer kommunikasjonen på tvers mellom ulike enheter, fordi ledere må ha kontakt på tvers på grunn av ressursfordeling. I tillegg flyter informasjonen lettere ut til de som er involvert i nettverket, og dette bidrar til å gjøre organisasjonen mer fleksibel (Ford & Randolph, 1992).

## **Oppsummering**

Modellens matrisestruktur bidrar til mer samarbeid mellom ansatte på tvers av enhetene på høyskolen. En viktig forutsetning for å få til samarbeid på tvers, er at modellen er forankret hos ledelsen. Tjenesterådet har fått en ny rolle og funksjon som resultat av modellen. Dette krever at ledelsen på ulike enheter samarbeider, og blir enige om prioritering av ressurser og de ulike tjenestene. Forutsetningene for godt samarbeid mellom ansatte ved de ulike enhetene er til stede ved at det er et mandat fra toppledelsen, ønske om samarbeid, felles syn på kvalitet og overlappende oppgaver. De ansatte opplever det å dele kunnskap og erfaring med kollegaer fra ulike enheter som en positiv konsekvens av samarbeidet på tvers. Samtidig kan utfordringer med fordeling av ressurser og tid, svekke interesse eller motivasjon hos de ansatte til å bli involvert i samarbeidet på tvers. Utfordringen er å få til god informasjonsflyt og interesse for arbeidet hos både ledelse og ansatte ute på enhetene.

### **5.3 Hvordan påvirker modellen balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet i utføringen av de ansattes arbeidsoppgaver?**

Modell for tjenesteforvaltning bruker begreper som «tjeneste», «ytelse», «prosess», «leveranse» og «bruker» (se kapittel 1 for redegjørelse av modellen og begreper). Målet med modellen er at man ved samarbeid skal effektivisere og spare ressurser ved blant annet å standardisere, digitalisere og automatisere tjenester der det er mulig. Samtidig skal tjenestene ivareta forvaltningsplikten til høyskolen, jf. HiOA notat om modell, og sørge for en god kvalitet på de ytelsene brukerne har krav på.

I undersøkelsen kommer det fram at mange respondenter er positive til standardisering og effektivisering av tjenestene. De fleste opplever at det er et behov i organisasjonen for å samarbeide på tvers slik at studenter og andre brukere skal få bedre tjenester. Flere nevner at det er bra at høyskolen blir mer brukerorientert, men det kommer også fram at begrepene «tjeneste», «ytelse» og «bruker» er noe fremmed i en organisasjon som høyskolen. Jeg vil derfor drøfte disse begrepene og hvordan det påvirker de ansattes oppgaver. Mange er opptatt av at man skal få til bedre kvalitet på tjenestene og et helhetlig perspektiv for høyskolen. De ansatte forventer også at modellen skal bidra til større forutsigbarhet for de ansatte og deres oppgaver fordi modellen er forankret hos ledelsen.

#### **Standardisering og effektivisering**

I min undersøkelse kommer det fram at standardisering av tjenestene på høyskolen er nødvendig for god tjenesteutvikling og forbedring av kvaliteten på ytelsene. Jeg finner støtte i teori som legger vekt på at matrisestrukturen ble utviklet for at organisasjoner kunne kombinere effektivitet og fleksibilitet, ved at flere ansatte jobber på tvers av organisasjonens formelle strukturer. Kostnadsutt er et av målene med matrisestrukturen, fordi den gir ledelsen mulighet til å utnytte de ressurser som finnes i organisasjonen på en fleksibel måte. Ansatte kan brukes i flere prosjekter samtidig, og organisasjonen kan omstille seg raskere enn i tradisjonell linjestructur, etter krav eller ønsker fra brukere og omgivelsene (Hatch & Cunliffe, 2013).



Ønsket om å standardisere og effektivisere tjenester har ofte utgangspunkt i at organisasjonen ser at det er behov for å samordne tjenester på tvers, for å oppnå bedre kvalitet og tilbud til brukere. I en byråkratisk linjeorganisasjon som HiOA har oppgaver blitt splittet opp og fordelt ut ifra organisasjonens struktur. Litteraturen legger vekt på at når man ønsker samarbeid på tvers krever det en god koordinering av ledelsen. Hvis man får til godt samarbeid vil standardisering og synkronisering av rutiner være en «samhandlingsgevinst» (Jacobsen, 2004; Knudsen, 2004). For modell for tjenesteforvaltning er det derfor viktig å prioritere arbeidet med å koordinere de ulike tjenestene, for å oppnå de resultater som ledelsen ønsker.

Noen av respondentene sier at standardisering av oppgaver bør være hovedregelen, men det kommer også fram i min undersøkelse at det ikke er et ønske om å standardisere for en hver pris. De ansatte er opptatt av at enhetene på høyskolen er ulike, og det må være mulig med lokale tilpasninger. Det trekkes blant annet fram at ulike utdanninger vil ha ulike utfordringer når det gjelder rekruttering av studenter, mulighet for arbeid etter endt studium, og organisering av praksisopphold som del av utdanningen. Ved å få på plass standardiserte løsninger med mulighet for lokale justeringer, kan dette gi en balanse mellom effektivitet og ansvarlighet som de ansatte ser behov for på enhetene.

### **Brukerorienterte tjenester**

Modell for tjenesteforvaltning legger vekt på at man skal etablere robuste og brukerorienterte tjenester på høyskolen. Ifølge teorien vil et av målene for samarbeid på tvers være at brukeren skal forholde seg til enklere og mer samordnet tjeneste (Repstad, 2004). I modellen er brukeren i fokus, men mine funn peker på at begrepet bruker gir ulike assosiasjon hos de ansatte. For noen er det veldig positivt at man blir mer brukerorientert, og ønsker at det skal gjennomsyre hele organisasjonen. Det å snakke om tjenester og brukere er ikke noe nytt, men tydeliggjør heller hva arbeidet til administrasjonen dreier seg om. Andre mener at begrepene er fremmed på en høyskole, og at oppgavene handler om utviklingsarbeid og studenter.

De fleste er opptatt av at studentene som en brukergruppe skal oppleve høyskolen som et sted med felles tjenestetilbud til alle. Samtidig er det mange av tjenestene som har flere brukergrupper. Det kan være eksterne organisasjoner eller søkere til høyskolen, aktive studenter eller alumni, ansatte i administrasjon eller på fakultet. Fakultetene vil også kunne defineres som bruker av enkelte tjenester. Fakultetene får derfor en dobbeltrolle. De kan anses som brukere, men skal også bidra inn i modellens arbeid med ressurser til nettverkene. I min undersøkelse kommer det fram at ulike brukere av tjenestene har forskjellig krav og behov for tjenester. Et spørsmål som stilles av flere respondenter er om brukeren alltid vet best, eller om brukeren vet hva han trenger av tjenester. Selv om en bruker mener det er behov for en tjeneste, betyr ikke det nødvendigvis at høyskolen skal bruke ressurser på å imøtekomme brukeren. Balansen mellom hva defineres som god service og god kvalitet på en tjeneste, kan derfor være et problem for ansatte i administrasjonen.

I litteraturen blir begreper som rasjonalitet, kostnadseffektivitet, produktivitet og bruker, referert til som økonomiverdier, mens demokrativerdier vektlegger politisk demokrati, rettssikkerhet, offentlig etikk og har borgeren i fokus. Disse verdiene knyttes til ideer om hvordan offentlig sektor bør styres, og at offentlige og private organisasjoner er ulike. Økonomiverdier og demokrativerdier kan ofte ha motstridende interesser, noe som kan gi ansatte i offentlig forvaltning utfordringer i utførelsen av oppgaver (Lundquist, 1998). I HiOAs notat om modell for tjenesteforvaltning er det tydelig at modellen legger vekt på begreper som «bruker», «delegering» og «kostnadseffektivitet». Modellen bærer derfor preg av å fokusere på økonomiverdiene, selv om den legger vekt på at høyskolen også har et forvaltningsansvar som skal ivaretas.

For noen av de ansatte oppleves det som uproblematisk å tenke bruker og tjenester, og at balansen mellom effektivitet og ansvarlig ivaretas også i modellen. Samtidig kommer det fram i mine funn at ledelsen har gått ned på saksbehandlernivå for å omgjøre vedtak fattet på bakgrunn av regelverk, etter at bruker har tatt kontakt med ledelsen. Ansatte har blant annet fått beskjed om å være mer lempelige, og ikke praktisere regelverket så strengt. Dette kan føre til at ansatte opplever å komme i konflikt med ledelsen om plikten til å følge et regelverk.

### **Byråkrati og matriseorganisering**

I mine funn er det flere som sier at fleksibiliteten og samarbeidet på tvers er det positive med modellen. Ifølge litteraturen brukes standardisering og effektivisering både i forbindelse med byråkratiet og matrise som organisasjonsform. Byråkratiet vektlegger spesialisering, rutiner og regelverk, og på grunn av byråkratiets hierarkiske struktur vil en leder ha autoritet til å gjennomføre endringer og ønsker om standardisering og effektivisering av tjenester. Derimot vil linjestrukturen i byråkratiet kunne hindre fleksibilitet og samarbeid på tvers, og det er der styrken til matrisen kommer inn. Til tross for standardiserte løsninger, er det viktig at organisasjonen legger til rette for at både ledere og ansatte kan ta avgjørelser som krever selvstendighet og fleksibilitet (Mintzberg, 1993; Strand, 2007).

Når en organisasjon som HiOA innfører en matrisestruktur i en tradisjonell byråkratisk organisasjon, vil man kunne oppnå den fleksibilitet og effektivisering som organisasjonen ønsker. Standardisering av systemer og rutiner kunne nok også blitt iverksatt i den tradisjonelle linjeorganisasjonen, som en av respondentene også trekker fram i et intervju. Derimot er fordelen med matrisemodellen at man har fått på plass et formalisert samarbeid på tvers, noe som flere respondenter sier har manglet ved tidligere samarbeidsprosjekter, og som de ansatte opplever som styrken til modellen. Ifølge teorien er det nettopp her man har fordel med matriseorganisering. Den vektlegger samarbeid på tvers, med mulighet til å delegerer ansvar og oppgaver, og er avhengig av god dialog og kommunikasjon hos ledelsen (Hillestad, 2003).

## **Ledelse**

Det kommer fram i undersøkelsen at ledelsen må sette av tid og ressurser for at modellen skal fungere i organisasjonen. Et annet funn er behovet for tydelig ledelse. Ulik ledelse eller mangel på ledelse ser ut til å bidra til ulike dilemmaer for de ansatte. Dette kan bidra til at ansatte opplever det vanskelig å være både effektive og ansvarlige. Teori om ledelse vektlegger at det er snakk om relasjoner, der lederen jobber mot et mål sammen med ansatte. Hvis denne relasjonen er fraværende eller utydelig, kan det forklare både usikkerhet og tvil hos de ansatte. Ledelse innebærer at man har ansvar for ressurser og et mandat til å påvirke ansatte til å nå organisasjonens mål, og ofte gjennom samspill med de ansatte (Dyrkorn, 1994; Hagen & Trygstad, 2007; Strand, 2007).

De ansattes har forventninger om et aktivt Tjenesteråd som forstår sin rolle i tjenestemodellen. Hvis disse forventningene blir møtt, vil det ha konsekvens for de ansattes arbeidsoppgaver, og bidra til en tydelig balanse når det gjelder effektivitet og ansvarlighet i tjenesteutviklingen. I undersøkelsen er det respondenter med rolle som tjenesteeiere som er opptatt av Tjenesterådets rolle og funksjon i modellen. Ansatte i nettverkene ser ut til å være mer opptatt av roller og ansvarsfordeling innad i det enkelte nettverk, og tjenesteeiers rolle og funksjon som leder av nettverket.

## **Oppsummering**

Det er viktig for de ansatte at det settes av nok tid og ressurser til å utvikle gode tjenester på tvers av organisasjonen. De ansatte har forventninger til tydelig ledelse som kan prioritere, og som kjenner sin rolle godt. Uten tydelig ledelse vil det kunne gå ut over både ansvarlighet og effektivitet hos den enkelte ansatte og de ulike tjenestene. De ansatte er positive til standardisering av tjenester, men det må ikke gå på bekostning av kvalitet eller fleksibilitet i organisasjonen. En vellykket praktisering av modellen er derfor å finne rette balanse mellom standardisering, effektivisering og mulighet for lokale tilpasninger. Uten lokale tilpasninger vil enhetene ikke ta i bruk tjenester, eller oppleve stor frustrasjon fordi enhetene ikke tilbys de tjenester som det er behov for. Det er derfor vanskelig å si om enkelte av tjenestene heller skulle vært i den vanlige linjestrukturen, som kan iverksette tiltak via den tradisjonelle byråkratiske ledelsesstrukturen.

## **5.4 På hvilken måte er modellen og iverksettingen av den påvirket av andre endringer i interne og eksterne omgivelser?**

HiOA har vært gjennom mange endringsprosesser de siste årene. Jeg drøfter i dette avsnittet hvilken måte interne og eksterne endringer i omgivelsene er med å påvirke modell for tjenesteforvaltning. Det kommer fram at flere mener endring tar tid i en organisasjon som høyskolen. Det som kan tolkes som en utålmodighet hos ledelsen mener enkelte kan være en utfordring for om modellen vil fungere eller overleve på lengre sikt i organisasjonen. Jeg drøfter deretter endringer i eksterne omgivelser, slik som endring i sektoren og samfunnsutviklingen generelt, og hvordan det kan påvirke modellen. Det er delt syn blant de ansatte om modellen er ny, men flere respondenter trekker fram at dette oppleves som en

ny og positiv måte å jobbe på. Jeg drøfter hva som kjennetegner modellen og hva som er gammelt nytt. Til slutt vil jeg drøfte om de endringer som skjer kan anses å være symbolske endringer.

### **Interne endringer**

Noen ansatte opplever at det er en endringstretthet i organisasjonen, etter flere evalueringer og omorganiseringer sentralt og lokalt. Endringstretthet hos de ansatte kan påvirke engasjementet og interessen for arbeidet med tjenestemodellen. Det er en fare for at ansatte eller enheter ignorerer modellen, istedenfor å bidra inn i arbeidet med tjenesteutvikling. I min undersøkelse kommer det fram at ikke alle ansatte trives med kontinuerlige endringer. Det ser også ut til å være en tendens til at ansatte som ikke deltar i endringsarbeidet, viser lite eller ingen interesse for arbeidet som pågår i de ulike tjenestene.

Teori om endringsledelse legger vekt på at for å få til en vellykket endring, er det viktig å motivere de ansatte til endring gjennom medvirkning og informere om de planlagte endringene, også etter at endringer er iverksatt (Jacobsen, 2012; Kotter, 1995; Weick & Quinn, 1999). Selv om organisasjonen har brukt mye tid og ressurser i forkant av iverksettelsen av modellen, vil det være viktig at de fortsetter arbeidet med å inkludere og informere ansatte om modellen, og det som vil skje framover med de ulike tjenestene på høyskolen.

Det kommer fram i min undersøkelse at de ansatte er enige om at endring tar tid på høyskolen. Ansatte opplever at endringsprosesser som ble startet i forbindelse med sammenslåingen i 2011, fortsatt preger arbeidshverdagen. Endringer kan anses som enkeltstående og planlagte endringer, eller som mer kontinuerlig endring. Endringer som er pågående prosesser over tid kan være justeringer som skjer hele tiden uten at det er store omorganiseringer. Dette kan gjøre at ansatte opplever at endring tar tid, eller at det er konstant endring i organisasjonen (Weick & Quinn, 1999). Teori om endring støtter mine funn om at endring på høyskolen tar tid. Når det skjer parallelle endringsprosesser, eller at en endringsprosess erstatter den andre, bidrar det til at de ansatte opplever det som en kontinuerlig endring, istedenfor at man har oppnådd flere konkrete og avsluttede endringsprosesser.

Ut ifra mine funn finnes det en utålmodighet i deler av organisasjonen som kan bidra til å svekke arbeidet som pågår i modell for tjenesteforvaltning. Det er derfor viktig å akseptere at endring kan ta tid, og gi tjenestene mulighet til å utvikle seg i det tempo som er nødvendig, for at man kan få til vellykkede endringer både sentralt og lokalt. Teori om endring legger vekt på at det er ulike faser i en endringsprosess. Hvis ledelsen er utålmodig eller hopper over et eller flere ledd, risikerer man at endringen ikke blir gjennomført, og at ansatte går tilbake til gamle rutiner og arbeidsmetoder (Andersen, 2009; Kotter, 1995).

## **Organisasjonens omgivelser**

I min undersøkelse er det enkelte som er opptatt av at de endringer som skjer på høyskolen er en del av endringer generelt i samfunnet. Modell for tjenesteforvaltning blir sett på som en modell som vil fungere, fordi den gir HIOA mulighet til å utvikle seg og tilpasse seg endringer i samfunnet. Arbeidslivet krever raskere omstillingsevne, og det kommer fram at det er tendens i samfunnet som krever matriseorganisering av arbeidet for å kunne jobbe mer effektivt og fleksibelt. Endringer som skjer i sektoren og i arbeidslivet generelt vil derfor bidra til å påvirke modellen. Evaluering gjennomført av NIFU i 2014 og Strukturmeldingen lansert i 2015 legger vekt på at universitets- og høyskolesektoren må endre og tilpasse seg, for å møte krav til endringer som skjer globalt og nasjonalt (NIFU rapport 29/2014; Strukturmeldingen 2015).

Ved å modernisere og profesjonalisere de administrative tjenestene på HiOA, kan modell for tjenesteforvaltning tolkes som et svar og resultat av disse forventningene i samfunnet. Som mine funn påpeker er det generelt et ønske om mer effektive og brukerrettede tjenester. Ansatte må bli mer fleksible og tilpasse seg endringer på en rask og effektiv måte, der samarbeid på tvers kan være en god løsning for organisasjonen. Jeg finner støtte i teori som legger vekt på at omgivelser påvirker organisasjoner, og at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser. Organisasjoner er også med på å påvirke omgivelsene. Teori vektlegger at både kultur, ledelse, sektor, interessenter og andre aktører i omgivelsene vil påvirke organisasjonen og de ansatte på ulike måter (Christensen et.al, 2009; Hatch & Cunliffe, 2013; Jacobsen, 2012).

I HIOA finnes en organisasjonskultur der man er vant til at ansatte medvirker, og saker diskuteres før endringer gjennomføres. Hvis ledelsen tar en avgjørelse uten at man har vært i dialog med de enhetene som blir berørt av endringen, kan det koste tid og ressurser i etterkant, og føre til motstand mot flere endringer i organisasjonen. Jeg finner støtte i forskning om universitets- og høyskolesektoren som legger vekt på at endringer av organisasjoner i sektoren kan være tidkrevende, og ikke nødvendigvis gir de resultater som ledelsen ønsker. Universitet og høyskoler kan anses som særskilte organisasjoner med institusjonelle særtrekk, og for å få til en vellykket endring må man ta hensyn til disse særtrekkene (Christensen, 1991; Musselin, 2006).

## **Matriseorganisering – gammelt nytt?**

Modell for tjenesteforvaltning har en markedsorientering. Enkelte respondenter mener dette er nytt for høyskolen. Markedsorientering er samtidig positivt fordi det er nødvendig at høyskolen blir mer bevisst på å få noe igjen for de tjenester som kjøpes inn eller tilbys. For ansatte kan modellen og begrepene oppleves som nye, og at matriseorganisering er en ny måte å jobbe på ved høyskolen. Det ser likevel ikke ut til at dette er problematisk for de ansatte. Det er positivt at strukturen i modellen tilrettelegger for samarbeid på tvers, og at den ikke krever omorganisering.

Samarbeid på tvers er ikke ukjent for de administrativt ansatte. Det som er nytt med modell for tjenesteforvaltning er at den er forankret hos toppledelsen, og blir presentert som en foretrukket arbeidsmetode i administrasjonen. I mine funn kommer det fram at dette er noe som har manglet ved tidligere samarbeidsprosjekter, og kan forklare hvorfor tidligere prosjekter stoppet opp. Det er store forventninger til modellen siden den skal implementeres i driften, og ikke være et prosjekt med en sluttdato. De ansatte håper på at tjenesteutvikling på tvers vil forenkle administrative rutiner, og gjøre hverdagen mer forutsigbar for både ansatte og studenter. Tjenesten *HiOA Karriere på vei* har fått tildelt prosjektmidler for å utvikle karrieretjenester på blant annet fakultetene. Om 2,5 år skal fakultetene ha fått etablert karrieretjenester som skal fortsette i driften på fakultetene, og samarbeide videre med karrieretjenesten sentralt.

Jeg finner støtte i både teori og mine funn at modellen er gammelt nytt. Den kan anses å være en kombinasjonsmodell der matrisestrukturen skal innpasses på tvers av den faste linjestruturen, jf. Hillestad (2003). Matriseorganisering som en organisasjonsmodell er ifølge litteraturen ikke noe nytt, men kan spores tilbake til 1960- og 70-tallet. Modellen har vært brukt som design for en hel organisasjon, men også som prosjektbasert modell (Sy & D'Annunzio, 2005). Flere respondenter har erfaring med å arbeide i matrise- eller nettverksmodeller, og har vært vant til å forholde seg til begreper som tjeneste, bruker, ytelse og standardisering. De opplever det som en kjent arbeidsmetode som ikke er spesielt vanskelig å jobbe med. De erkjenner samtidig at det kan bli en utfordring å innføre en slik modell på høyskolen, som er en tradisjonell byråkratisk forvaltningsorganisasjon.

Selv om enkelte har spørsmål eller kritiske kommentarer til modellen, ser det ut til at de fleste ansatte er positive til nettverksmodellen, enten de kjenner arbeidsmetodene fra før eller ikke. Enkelte trekker fram behovet for å tilpasse seg de endringer som ellers skjer på høyskolen og i samfunnet. Modellen er derfor påvirket av omgivelsene, men den er også med på å påvirke interne og eksterne omgivelser, slik som ansatte, søkere, interessenter og samarbeidspartnere.

### **Symbolsk endring**

Enkelte respondenter ga uttrykk for at modellen ikke har påvirket oppgaver eller atferd, og at de gjør de samme oppgavene som før modellen ble iverksatt. Det kommer fram i undersøkelsen at det kan være en utfordring hvis tjenestene tilknyttet modellen blir seg selv nok, og arbeider med prosjekter og utviklingstiltak som ikke påvirker resten av organisasjonen. Det er også et problem hvis de ulike tjenestene blir en eksklusiv liten gruppe som bare samarbeider med hverandre, og ikke med resten av organisasjonen. Da kan det lett oppstå at ansatte ikke opplever at det har vært en reell endring. Det er derfor viktig med at flere ansatte får mulighet til å delta aktivt i ulike samarbeidsprosjekt på tvers, og at det brukes tid på å dele informasjon med hele organisasjonen.

Det er likevel lite i mine funn som tyder på at innføring av modell for tjenesteforvaltning er en symbolsk endring. Det tar tid med endringer i en organisasjon som høyskolen, noe som kan forklare at

enkelte ansatte opplever få eller ingen endring i oppgaver eller atferd. Modellen har blitt innført i organisasjonen fra januar 2016, og det vil derfor ta tid før alle ansatte opplever en reell endring i en kompleks organisasjon som HiOA. Institusjonelle særtrekk kan påvirke organisasjonens struktur, oppgaver og ansatte, og skape hindring for raske endringer i organisasjonen, og kan forklare hvorfor endring tar tid, eller at ansatte ikke opplever reelle endringer (Christensen et.al, 2009; Jacobsen, 2012; Røvik, 2007; Selznick, 1997).

### **Oppsummering**

Endringer i interne og eksterne omgivelser legger føringer for høyskolens utvikling. Ledelsen har arbeidet med organisasjonsutvikling over flere år. Modellen er et resultat av denne prosessen. Det er også en tendens i samfunnet at fleksibilitet og samarbeid på tvers blir viktigere for organisasjoner, for å få til bedre og mer effektive tjenester. Matrisestrukturen i modellen kan forstås som en lokal variant, tilpasset høyskolens ønsker og behov for bedre administrative tjenester. Ved gjennomføring av endringer bør ledelsen ta hensyn til organisasjonskultur og institusjonelle særtrekk. Det er også viktig med ansattes medvirkning, og at man bruker nok tid på å trekke med de ansatte i endringsprosesser. Ledelsen må forklare, lytte og ta hensyn til ansatte og enheter i organisasjonen. Hvis en endring blir gjennomført for raskt, eller hvis ledelsen ikke tar hensyn til ansatte eller det institusjonelle særpreget, kan endringen mislykkes. Dette kan føre til at organisasjonen får systemer som ikke fungerer, og at ansatte opplever at det ikke har skjedd en endring på arbeidsplassen.

## KAPITTEL 6: AVSLUTNING

Jeg gir i dette kapitlet et svar på min problemstilling om hvordan ideene i modell for tjenesteforvaltning blir iverksatt i praksis, og hvordan de administrativt ansatte opplever disse endringene. Når det skjer endringer i en organisasjon, vil dette påvirke de ansattes oppgaver og atferd. Endringene kan skje over lengre tid. Godt samarbeid på tvers, og informasjonsflyt til alle deler av organisasjonen, er nødvendig for at modellen skal fungere i organisasjonen. For de ansatte er det viktig med tydelig ledelse. Tjenesterådet har en sentral oppgave i arbeidet med tjenesteutvikling. De ulike endringsprosessene som pågår kan føre til en viss endringstretthet blant de ansatte. Samtidig ser det ut til at de ansatte opplever det som positivt at det er en entusiasme og endringsvillighet i organisasjonen.

### **6.1 Hvordan blir ideene i Modell for tjenesteforvaltning iverksatt i praksis, og hvordan opplever de administrativt ansatte disse endringene?**

Modell for tjenesteforvaltning skal bidra til at samarbeid på tvers blir formalisert, og at administrative tjenester kan utvikles og samordnes på tvers av de formelle strukturene på høyskolen. HiOA som en tradisjonell linjeorganisasjon skal ikke endres, men modellen skal gjøre det enklere for ansatte i administrasjonen sentralt og på fakultetene å jobbe sammen i prosjekter tilknyttet tjenesteutvikling. Modellens ideer legger vekt på effektivisering og standardisering av de administrative tjenestene. Det primære er å spare ressurser som skal gå til primærvirksomheten som utdanning og forskning, samtidig med at man utvikler bedre administrative tjenester på tvers av organisasjonen. Det legges vekt på medvirkning av de ansatte, og samarbeid på tvers mellom enhetene i organisasjonen. Modellen legger også vekt på tydelig rolle- og ansvarsfordeling, med forankring i Tjenesterådet.

Ved å innføre en nettverksmodell som inkluderer ansatte i ulike deler av organisasjonen, og som endrer tjenestetilbud og service til alle brukere, vil de fleste ansatte bli påvirket og oppleve en endring. Tjenesterådet har en viktig funksjon i modell for tjenesteforvaltning, med ansvar for fordeling og prioritering av ressurser til de ulike tjenestene. Tjenesterådet er viktig for de ansatte, men ideen om tjenesterådets rolle og funksjon oppleves av mange ansatte som utydelig. Samtidig forventer de ansatte at Tjenesterådet tar en klar og tydelig lederrolle, slik at modellen kan fungere i organisasjonen i årene som kommer.

Ideene om standardisering og effektivisering er mål som de ulike tjenestene arbeider mot. Enkelte tjenester er allerede i gang med å digitalisere og standardisere tjenestene, slik som tjenesten *Digitalt kontor*. Tjenesteeiere har fått opplæring i modell for tjenesteforvaltning og deltatt på kurs, der det ble lagt vekt på prosessutvikling og LEAN-metodikk. Begrepene «bruker», «tjeneste», «ytelse» og «prosess» som brukes i modellen, er inspirert av denne metodikken. Enkelte ansatte opplever disse begrepene som noe fremmed i en offentlig forvaltningsorganisasjon som høyskolen.



Standardisering og effektivisering av arbeidsoppgaver oppleves som positivt av de ansatte. Det er et ønske og en forventning om at arbeidsdagen skal bli mer forutsigbar. Standardisering skal bidra til bedre kvalitet på tjenestene. Samtidig er det tydelig at de ansatte mener at høyskolen er en sammensatt og kompleks organisasjon, som krever muligheter for lokale tilpasninger. Ideen om kostnadseffektivitet er derimot vanskeligere å se et resultat av. Det har vært brukt ressurser til kurs og etablering av tjenester, men om det på lengre sikt vil føre til kostnadsutt i de administrative tjenestene på HiOA, må evalueres på et senere tidspunkt.

Effektiviteten som er oppnådd så langt er etablering av samarbeidsnettverk på tvers av organisasjonen. Dette bidrar til at informasjonen kan flyte lettere mellom de ulike enhetene. Det er også forventninger til at tjenestene skal ta ansvar for tjenesteutvikling. Ansatte på ulike enheter opplever press på både tid og oppgaver, og ser det som en gevinst hvis tjenestene kan gjøre deres arbeidshverdag enklere og mer forutsigbar. Fokus på effektivisering av tjenestene må ikke gå på bekostning av balansegangen mellom ansvarlighet, effektivitet og kvalitet på tjenestene. Det kommer fram i mine funn at ledelsen har engasjert seg ned på saksbehandlernivå for å omgjøre vedtak fattet etter gjeldende regelverk. Dette kan føre til at ansatte opplever å komme i konflikt med ledelsen om plikten til å følge et regelverk. Ideen om effektivitet, eller at brukeren alltid har rett, må ikke gå på bekostning av de ansattes ansvarlighet.

Samarbeid på tvers og medvirkning av de ansatte oppleves som motiverende av de ansatte. Ideen om samarbeid er innført ved at det på HiOA er etablert 12 tjenester fra januar 2016. Modellen kan derfor skape muligheter til å få til godt samarbeid på tvers om utvikling av effektive og brukerorienterte tjenester. Det er et behov for effektivisering av tjenestene ute i organisasjonen, og ansatte opplever derfor modellens idé om samarbeid på tvers og forankring hos ledelsen som viktig.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse og intervjuet ni personer med tilknytning til modell for tjenesteforvaltning. Selv om undersøkelsen bygger på et begrenset antall respondenter, mener jeg det er grunnlag for å trekke fram tre sentrale funn om ansattes erfaringer og opplevelser av modell for tjenesteforvaltning, og hvordan den blir innført.

## **6.2 Tre sentrale funn ved min studie**

### **1. Deltakelse i samarbeidsprosjekter er positivt**

Det er helt klart positivt for de ansatte å delta i samarbeidsprosjekter på tvers av organisasjonen. Muligheten til å arbeide med kollegaer fra andre deler av organisasjonen er motiverende, fordi man lærer av hverandre, og får nye perspektiver fra ulike deler av organisasjonen. Det er også positivt for den enkelte ansatte som opplever personlig utvikling, og får et læringsutbytte gjennom å møte nye folk, siden kontaktflaten har blitt større. Enkelte har fått nye roller som resultat av modellen, og disse opplever at arbeidsgruppen er både til støtte, motivasjon og inspirasjon. Det å dele informasjon og inkludere medarbeidere i samarbeidsprosjekter oppleves som viktig. Flere ansatte hevder at samarbeid

på tvers er nødvendig for utvikling av tjenestene. Utfordringer med rolleavklaring og ansvarsfordeling av oppgaver, ser ikke foreløpig ut til å være et problem som svekker motivasjon og entusiasme for arbeidet med tjenesteutvikling.

## **2. Ingen motstand mot endring**

I min undersøkelse har jeg ikke registrert, eller fått informasjon om, at de ansatte frykter for å miste jobben, bli «out-sourcet», eller stagnere lønnsmessig på grunn av Modell for tjenesteforvaltning. Det framgår heller ikke at det er motstand i organisasjonen mot gjennomføringen av modellen. I forbindelse med omorganisering eller store organisasjonsendringer, kan ansatte ofte oppleve usikkerhet og frykt for stilling og arbeidsoppgaver. De ansatte på HIOA er derimot positive til at modellen iverksettes i den vanlige linjeorganisasjonen, og at samarbeidet på tvers er forankret hos toppledelsen. De ansatte er optimistiske, og forventer at prosjekter som iverksettes i de ulike tjenestene vil bli gjennomført, og at resultatene blir tatt i bruk. Det kommer derfor fram at det er et sterkt ønske om tydelig ledelse som makter å prioritere mellom de ulike tjenestene. Skal modellen fungere godt må det settes av nok ressurser, både tid og ansatte. Flere er opptatt av at tjenestene blir brukerorienterte, og at høyskolen skal få til en felles og helhetlig tankegang, som vil prege tjenestene og være positiv for brukerne.

## **3. Endringene i organisasjonen er reelle, og ikke symbolske**

Selv om enkelte ga uttrykk for at de ikke opplevde særlig store endringer i oppgaver eller atferd, så er det ikke tegn på at gjennomføringen av modell for tjenesteforvaltning er en symbolsk endring. Enkelte tjenester har innenfor denne modellen arbeidet lenge med å standardisere og digitalisere rutiner. Dette har ført til konkrete endringer i måten enkelte arbeidsoppgaver løses på, og modellen har allerede medført reelle endringer for noen ansatte. Samtidig tar det tid før endringer i en organisasjon som HiOA registreres og oppleves av alle ansatte. Det finnes en kultur som bidrar til at endringer i høyskolens organisasjon, rutiner og prosedyrer tar tid. Jeg finner det naturlig at ikke alle ansatte opplever endringer såpass kort tid etter iverksettelsen av modellen. Forventningen hos de ansatte om at det kan ta et par år før konkrete endringer blir synlige for alle i organisasjonen, stemmer overens med teori om kontinuerlige endringer.

## **6.3 Noen avsluttende refleksjoner**

Jeg gjennomførte min undersøkelse i januar og februar 2016, da modellen for tjenesteforvaltning ble innført ved HiOA. Dette var tidlig i prosessen, og det er derfor vanskelig å si hvordan modellen vil påvirke ulike brukergrupper som studenter og ansatte, og resten av organisasjonen, i tiden framover. Jeg har vektlagt i min undersøkelse hvordan ansatte som medvirker i modellen opplever endringene som skjer nå ved innføringen av modellen.

Ut ifra min undersøkelse ser det ut til at HiOAs ledelse har brukt god tid på fasen før iverksettelsen av modellen, til å trekke de ansatte inn i prosessen og gi dem støtte og opplæring. Tjenesteeiere har hatt tid til å sette seg inn i modellens struktur, og fått opplæring gjennom kurs og seminarer. Klarer ledelsen å videreføre oppfølging av tjenesteeiere og nettverk i implementeringsfasen og gi nok støtte, er det gode muligheter for at mine respondenter vil fortsette å være like positive som da jeg intervjuet dem.

Min undersøkelse har vært en stikkprøve der jeg har intervjuet et utvalg ansatte i en avgrenset periode. For å få mer informasjon om hvordan modellen fungerer i organisasjonen, kan det derfor være relevant å gjennomføre en spørreundersøkelse på et senere tidspunkt for å evaluere modellen. Det kan være interessant å spørre de ulike brukergruppene om de opplever at det har blitt bedre kvalitet på tjenestene. En slik spørreundersøkelse bør sendes både til studenter og ansatte ved høyskolen. Det vil også være relevant for HiOA å evaluere de økonomiske resultatene ved innføring av modell for tjenesteforvaltning, og om organisasjonen har klart å nå målene om kostnadseffektivisering. Har ressursene for å utvikle tjenesten *HiOA Karriere på vei* gitt resultater ved at flere studenter får et bedre tjenestetilbud, og har innføring av nye IT-rutiner gitt resultater økonomisk og kvalitetsmessig?

I tillegg bør man vurdere å gjennomføre en undersøkelse om hvordan modellen fungerer i organisasjonen etter et par år. Flere av respondenter ga uttrykk for at de ikke forventer å se resultater av arbeidet som pågår i de ulike tjenestene før om et par år, fordi endring tar tid i en organisasjon som høyskolen. Ansattes medvirkning i endringsprosesser ser ut til å være viktig for å skape motivasjon og endringsvillighet på høyskolen. Ledelsen bør derfor fortsette det arbeidet som er påbegynt i modellen, der ansatte medvirker og bidrar inn i ulike prosjekter og arbeidsgrupper. Det vil være viktig at de ansatte blir hørt, og kan diskutere med ledelsen de utfordringer og problemer, som kan oppstå ved endringer i organisasjonen. Dette vil både organisasjonen og ansatte ha stor nytte og glede av.

## LITTERATURLISTE

- Aksnes, L. (2014): Familiehjelpe - en tverrfaglig samarbeidsmodell rundt utsatte barn og unge. Høgskolen i Lillehammer
- Andersen, J.A.(2009): *Organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Busch, T., Vanebo, J.O. & Dehlin, E. (2010): *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cheek, J. (2008): «Research design» in Given, L. (ed.): *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods volume 2*. Sage, Thousand Oaks pp 761-763.
- Christensen, T. (1991): *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning*. Oslo: Tano
- Christensen et. al. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cresswell, J. W. (2009): *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approach*. Third edition. Los Angeles: Sage
- Dyrkorn, R. (1992): Selverkjennelse som styringsfaktor i ledelse. I Strand, Torodd: *Ledelse kan læres*. Bedriftsøkonomens forlag, Oslo, p.113-131.
- Elgsaas, Sigrid Bøe (2010): «Endring og samarbeid på tvers». Prosjektoppgave LEDELSE, Høgskolen i Østfold.
- Ford, R.C. & Randolph, W.A. (1992): Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 267-294.
- Goold, M. & Campbell, A. (2003): Making Matrix Structures Work: Creating clarity on unit roles and responsibility. *European Management Journal*, Vol. 21, No.3, p. 351-363.
- Gundersen, M. (2015): Endring av organisasjonsstruktur: konsekvenser for bygg- og anleggsprosjekter. Universitetet i Agder
- Hagen, I.M. & Trygstad, S. (2007): *Ledelse og samarbeid i staten*. Oslo: FAFO
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2013): *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hillestad, T. (2003): Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma* 2/2003. <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Holen, E. & Holm Sylta, K. ((2015): Menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matrise. Norges Handelshøyskole
- Hope, K.L. & Rykkja, L. H. (2011): Mer slagkraftige og effektive universiteter? Innføring av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, nr 2, 2011.

- Jacobsen, D.I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. (2004): Hvorfor er samarbeid så vanskelig? i Repstad (red.) *Dugnadsånd og forsvarsverk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2014): *Interkommunalt samarbeid i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Knudsen, H. (2004): Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser i Repstad (red.) *Dugnadsånd og forsvarsverk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J.P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. p.59-67, vol. 73, No. 2.
- Lundquist, L. (1998): *Demokratins vaktare*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, S.B. (2009): *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mintzberg, H. (1993): *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mjelde, M.E. & Nesheim, T. (2015): Ledelse i ulike kontekster. Magma 2/2015 (s. 62-72). <https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster>
- Musselin, C. (2006): Are universities specific organisations? In Krücken, G., Kosmützky, A. et Torka, M. (eds): *Towards a Multiversity? Universities between global trends and national traditions*. Bielefeld, Transcript Verlag, pp 63-84.
- NIFU rapport 29/2014: *HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden*. Oslo: Link Grafisk
- Nilssen, V. (2014): *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (red.) (2004, 2. utgave): *Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, P. (2007): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ry Nielsen, J.C. & Repstad, P. (2004): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I: Repstad, Pål (red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ry Nielsen, J.C. & Ry, M. (2002): *Annerledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Røsdal, T. (2005): Leadership and Leadership Communication in a Matrix Structured Organization. Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Tano Aschehoug

Skorstad, E. (2009): *Organisasjonsformer – kontinuitet og forandring?* Oslo: Gyldendal

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

Vabø, A. (2003): Universiteter under forandring – makt og motstand. Sosiologisk tidsskrift, vol. 11, 75-85, Universitetsforlaget

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999): Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology. Vol 50, p. 361-386.

### **Nettsider og dokumenter**

HiOA ansvar og oppgaver: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Oversikt-over-ansvar-og-oppgaver-inkludert-delegert-ansvar>

HiOA historie: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Virksomhetsstyring/Vaar-historie>

HiOA notat om modell:

[https://blogg.hioa.no/ou/files/2015/04/modell\\_tjenesteforvaltning\\_utsending\\_til\\_enhetene.pdf](https://blogg.hioa.no/ou/files/2015/04/modell_tjenesteforvaltning_utsending_til_enhetene.pdf)

HiOA ordliste modell: <https://blogg.hioa.no/ou/2015/05/04/ordliste-modell-for-tjenesteforvaltning/>

HiOA sak 20/2015: <https://blogg.hioa.no/ou/2015/10/30/mote-i-tjenesteradet-3-kvartal-2015/>

Mer om HiOA: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Mer-om-HiOA>

Om HiOA: <http://www.hioa.no/Om-HiOA>

OU-rapport 2016: [https://blogg.hioa.no/ou/files/2016/01/sluttrapport\\_ou\\_programmet-1.0.pdf](https://blogg.hioa.no/ou/files/2016/01/sluttrapport_ou_programmet-1.0.pdf)

Strukturmeldingen 2015:

[https://www.regjeringen.no/contentassets/9269702f54224a75abf4889ce2833faa/fakta-om-strukturmeldingen\\_lang.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9269702f54224a75abf4889ce2833faa/fakta-om-strukturmeldingen_lang.pdf)

Universitets- og høyskoleloven: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_1)

Utdanningsforbundet: *Omorganisering og omstilling*.

<http://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Lonn-og-arbeidsvilkar/Tema-A-A/Arbeidsmiljo/Omorganisering-og-omstilling/>

## Vedlegg: Intervjuguide

### Problemstilling:

Hvordan blir ideene i Modell for tjenesteforvaltning iverksatt i praksis, og hvordan opplever administrativt ansatte disse endringene?

### Intervjuguidespørsmål:

Innledende spørsmål:

1. Fortell litt om hva du jobber med ved HiOA og hvor lenge har du jobbet her?
2. Fortell litt om hvilken rolle du har i nettverket og hva du gjør?

**Struktur/symbol:** Hvordan påvirker modellen atferd og arbeidsoppgaver hos de ansatte

3. Hvordan forstår du «Modell for tjenesteforvaltning» og de ulike rollene?
4. Hvordan opplever du at modellen påvirker (kan påvirke) måten du jobber på?
5. Hva tror du må til for at modellen skal fungere i organisasjonen?
6. Hvilke forventninger har du til samarbeid mellom fakultet og fellesadministrasjon?

**Samarbeid:** Hvordan påvirker modellen samhandlingen mellom ansatte ved ulike enheter i organisasjonen

7. Hva tror du kan bidra til eller være til hinder for samarbeid på tvers av ulike enheter?
8. Hvordan tror du at det å jobbe i nettverk kan påvirke arbeidsmiljøet?
9. Hvilke forventninger har du til å jobbe med kollegaer fra andre enheter i organisasjonen?
10. Hva sier andre kollegaer om Modell for tjenesteforvaltning (har du fått tilbakemeldinger)?

**Verdier:** Hvordan påvirker modellen balansegangen mellom effektivitet og ansvarlighet i utføringen av de ansattes arbeidsoppgaver

11. Hvordan tror du samarbeid på tvers kan bidra til bedre kvalitet på tjenestene?
12. Hva tror du må til for at tjenesten(e) skal bli mer effektive?
13. Hva er dine tanker om standardisering av tjenesten(e)?
14. Hvordan tror du at samarbeid på tvers kan bidra til å redusere kostnadene?

**Trender:** Hvilke sentrale organisasjonstrender er Modell for tjenesteforvaltning en del av (og hvordan opplever de ansatte disse trendene)

15. Hva opplever du er nytt eller annerledes med Modell for tjenesteforvaltning?
16. Hvordan opplever du arbeidet med denne modellen i forhold til andre endringer som har skjedd ved HiOA de siste årene (sammenslåing i 2011, ansatt rektor i 2015, OU-programmet)
17. Hvilke forventninger/tanker har du til endringer generelt på HiOA?
18. Har du noe mer du vil si om Modell for tjenesteforvaltning?

# **Vedlegg: Informasjonsskriv**

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

Tittel: «Endringer i universitets- og høyskolesektoren – iverksettelse av nye organisasjonsmodeller»

### **Bakgrunn og formål**

Dette prosjektet er en masteravhandling som gjennomføres av Sigrid Bøe Elgsaas ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Tema for prosjektet er endringer i universitets- og høyskolesektoren, med fokus på iverksettelse av nye organisasjonsmodeller og de administrativt ansattes rolle og opplevelser av disse endringene på egen arbeidsplass. Teori og en del undersøkelse tilsier at endringer i struktur, oppgaver, ansatte eller teknologi vil medføre endringer for organisasjonen. Vil innføring av en ny organisasjonsmodell bidra til reelle endringer i arbeidsoppgaver og rutiner for de ansatte? Hvordan blir de ansatte ivaretatt, hørt og inkludert i disse endringsprosessene?

Jeg lurer også på om de endringer som gjennomføres fungerer, hvilke premisser som må være til stede for å få til endringer, og om det er mulig å si noe om hva som må til for at man skal få til en vellykket endring i organisasjonen. Prosjektets formål er derfor å se nærmere på hvordan organisasjon påvirkes av nye ideer og trender, og hvordan de ansatte opplever disse endringene. Min teoretiske fortolkningsramme er ut ifra et instrumentelt og institusjonelt perspektiv på organisasjoner.

Foreløpig utkast til problemstilling er: *Hvordan blir ideene i Modell for tjenesteforvaltning iverksatt i praksis, og hvordan opplever administrativt ansatte disse endringene?*

### **Utvalg av respondenter**

Jeg skal bruke Modell for tjenesteforvaltning ved HiOA som case, og følgende personer skal forespørres om å delta: Administrativt ansatte som skal være tjenesteeier for en tjeneste og administrativt ansatte som skal delta aktivt i ressursnettverket til tjenesteeier.

Jeg vil undersøke et begrenset utvalg av tjenestenettverk, som allerede er etablert og i gang med arbeidet. De ansatte vil jobbe både på fakultet/enhet og i fellesadministrasjonen. Disse personene vil ha mest informasjon om hvordan de forstår og opplever nettverksmodellen, og vil kunne gi meg best informasjon om prosessen med Modell for tjenesteforvaltning.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Spørsmålene vil omhandle Modell for tjenesteforvaltning ved HiOA. Datainnsamling vil skje gjennom enkeltintervjuer av tjenesteeiere og ansatte som deltar i nettverkene. Det kan være aktuelt med gruppeintervju av et eller to av nettverkene. Data registreres ved hjelp av lydopptak og notater underveis. Intervju vil skje på den ansattes arbeidsplass, hvis mulig, og vil vare ca 1-1,5 time. Jeg vil innhente informasjon om arbeidssted på HiOA, arbeidsoppgaver og hvilken rolle de har i nettverket.

Innsamling av opplysninger vil også skje via deltakelse og observasjon på møter med nettverkene, og ved opplysninger via offentlige dokumenter fra HiOA. Deltakelse på nettverksmøte vil avtales med koordinator for OU-programmet og tjenesteeier.

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



Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptakene vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Etter at opptakene er transkribert og studiet gjennomført og vurdert vil opptakene bli slettet. De transkriberte tekstene vil være anonymisert. Deltakerne vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjoner. Arbeidssted vil bli gjenkjent.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2016.

### **Frivillig deltakelse**

Det er 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.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Sigrid Bøe Elgsaas, eller veileder Jan Moren.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)