

Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UiT Universitetsbiblioteket

*En beslutningsteoretisk undersøkelse av vedtaket om ny
organisasjonsstruktur*

—

Ingrid Berntsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi november 2016



Forord

Siste punktum i masteroppgaveskrivinga er satt, og MBA-studiet er over. Det har vært et lærerikt og interessant gjensyn med det å være student.

Det har også vært viktig for meg å knytte dette erfaringsbaserte masterstudiet til mitt arbeid ved UiT Norges arktiske universitet, Universitetsbiblioteket. Det har derfor vært interessant og givende å få bruke Universitetsbiblioteket (UB) i et casestudium, og å få anledning til i min masteroppgave å forske på en del av omorganiseringsprosessen UB har vært gjennom.

Jeg vil bruke anledningen til å takke UB, ledere og kollegaer for tema. En spesiell takk til respondentene som så sporty testet sin hukommelse, og lot seg intervju.

Tusen takk til veileder og stipendiat Tor Arne Morskogen som stadig fikk meg videre, og helt til endes med oppgaveskrivinga. Tusen takk til venninne Grete for gode innspill til oppgaven.

Til sist en stor takk til mannen som har stelt hjemme, og gutta som har holdt ut med meg i studietida.

Utlært blir en aldri!

Tomasjord den 15.11.2016

Ingrid Berntsen

Emneord: Beslutningsprosesser, beslutningsteori, organisasjonsstruktur, Allison, rasjonelle beslutninger (rational policy), byråkratisk politikk (bureaucratic politics), organisert anarki (garbage can)

Sammendrag

Denne oppgaven ser nærmere på beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur ved Universitetsbiblioteket, Universitetet i Tromsø, årene 2011 til 2013. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at i formelle organisasjoner er strukturer et resultat av beslutninger, og for at beslutninga skal forstås må beslutningsprosessen bak også forstås.

Graham T. Allison (1969) måte å undersøke en beslutning på gjennom ulike perspektiv er tilpasset og brukt i oppgavens undersøkelse, for å forstå denne beslutningsprosessen. Det undersøkes ved hjelp av dokumenter og en intervjuundersøkelse, hvordan beslutningsprosessen kan forstås sett i lys av beslutningsmodellene rasjonelle beslutninger, byråkratisk politikk og organisert anarki (Allison, 1969; Cohen, March & Olsen, 1972).

Universitetsbiblioteket (UB) valgte å endre organisasjonsstrukturen fra byggbasert til funksjonsbasert struktur. Dette ble gjort med basis i en prosess- og organisasjonsgjennomgang ved UB, hvor det ble sett på arbeidsprosesser og organiseringa av arbeidsoppgaver. Målet var å gi brukerne et bibliotektilbud med moderne og tidsriktige tjenester. Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ble organisert i tre ulike faser, hvor oppgavens undersøkelse vektlegger den siste fasen, beslutningsfasen.

Undersøkelsen viser at de rasjonelle kjennetegnene var de tydeligste. Beslutningsforløpet var rasjonelt og styrt. Deltakerne i beslutningsfasen hadde særinteresser, et tegn på den byråkratiske modellen, men de føyde seg for et vedtak som ivaretok en helhet. Tidspunktet påvirket også, en bestemmelse måtte tas ut i fra det deltakerne hadde fått av innsikt av hverandre og av andre i omgivelsene. Timing er et kjennetegn på modellen organisert anarki.

Beslutningsprosessen hadde kjennetegn på alle de valgte beslutningsmodellene, selv om det var flest kjennetegn på modellen rasjonelle beslutninger. Dette viser at ingen av de tre beslutningsteoretiske perspektivene alene gir en helhetlig forståelse av vedtaket om endringa av organisasjonsstrukturen ved UB. Perspektivene utfyller hverandre.

Innhold

| | |
|--|-----|
| Forord..... | i |
| Sammendrag | ii |
| Innhold | iii |
| 1 Innledning og tema | 1 |
| 1.1 Problemstilling, teoretisk forankring og forskningsspørsmål..... | 1 |
| 1.2 Tidligere forskning | 3 |
| 1.3 Oppgavens oppbygning | 3 |
| 2 Bakgrunn for oppgaven..... | 5 |
| 2.1 PROG-fase 1 – identifiseringsfasen | 6 |
| 2.2 PROG-fase 2 – informasjonsfasen | 7 |
| 2.3 PROG-fase 3 – beslutningsfasen..... | 8 |
| 3 Teoretisk referanseramme | 10 |
| 3.1 Hva er en beslutningsprosess? | 11 |
| 3.2 Modellen for rasjonelle beslutninger | 13 |
| 3.3 Modellen for byråkratisk politikk | 14 |
| 3.4 Modellen organisert anarki | 16 |
| 3.5 Oppsummering av teorigrunnet | 17 |
| 4 Metode og design | 19 |
| 4.1 Innsamlingen av kvalitative data | 20 |
| 4.2 Intervjuundersøkelsen..... | 20 |
| 4.3 Etske utfordringer..... | 22 |
| 5 Presentasjon og drøfting av resultat..... | 24 |
| 5.1 Identifiserings- og informasjonsfasene | 24 |
| 5.2 Beslutningsfasen..... | 26 |

| | | |
|------|--|----|
| 5.3 | Beslutningsfasens prosessforløp | 26 |
| 5.4 | Deltakerne i beslutningsfasen | 29 |
| 5.5 | Beslutningsarenaen | 31 |
| 5.6 | Interesser og makt i beslutningsfasen..... | 33 |
| 5.7 | Omgivelsenes innflytelse i beslutningsfasen..... | 34 |
| 5.8 | Drøfting av funn..... | 36 |
| 5.9 | Oppsummering av presentasjon og drøfting..... | 39 |
| 5.10 | Undersøkelsens sterke og svake sider..... | 41 |
| 6 | Konklusjon..... | 43 |
| 6.1 | Videre forskning..... | 45 |
| 7 | Referanseliste..... | 46 |
| | Vedlegg..... | 48 |
| 1) | UBs tidligere organisasjonsstruktur | 48 |
| 2) | UBs nye organisasjonsstruktur..... | 49 |
| 3) | Innsamling kvalitativ data – intervjuguide – for respondenten..... | 50 |

Oversikt over figurer og tabeller

| | | |
|----------|--|----|
| Figur 1 | Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB - ei tidslinje | 9 |
| Figur 2 | Foreløpig organisasjonsmodell, publisert i beslutningsfasens rapport | 39 |
| Tabell 1 | Oversikt over nye avdelinger og fusjoner ved UB i nyere tid..... | 5 |
| Tabell 2 | Oversikt over beslutningsmodellene..... | 18 |

1 Innledning og tema

To improve is to change; to be perfect is to change often.

(Churchill, 1974)

Temaet for denne oppgaven er veien fram til et vedtak om endring av organisasjonsstrukturen ved min arbeidsplass Universitetsbiblioteket ved UiT Norges arktiske universitet. Temaet er med andre ord beslutningsprosessen fram til endringsvedtaket. Både de ansatte og ledelsen ved Universitetsbiblioteket (UB) var opptatt av hvordan UB, som et moderne akademisk bibliotek, skulle møte utfordringer og forventninger (Magnussen & Danielsen, 2012). I perioden 2012 til 2013 gjennomførte UB derfor en prosess- og organisasjonsgjennomgang.

I prosess- og organisasjonsgjennomgangen ble det sett på arbeidsprosesser og organiseringa av arbeidsoppgaver. En målsetting var «å tilby moderne og tidsriktige tjenester» til brukerne (Magnussen & Danielsen, 2012, s.11). Gjennomgangen identifiserte flere utfordringer, og det ble tidlig klart at ønsket var å endre organisasjonsstrukturen. Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ble organisert i tre ulike faser, og de vil bli omtalt senere i oppgaven. Gjennomgangen endte opp med beslutninga å endre UBs organisasjonsstruktur. Ny organisasjonsstruktur ble vedtatt i 2013, og omorganiseringa av UB ble iverksatt høsten 2014 (Bibliotekdirektøren, 2013).

1.1 Problemstilling, teoretisk forankring og forskningsspørsmål

Bakgrunnen for valg av beslutningsprosessen som tema, springer ut i fra det Jacobsen og Thorsvik sier om organisasjoner og beslutninger. De formulerer det slik: «Nøkkelen til å forstå hvorfor en organisasjon ser ut som den gjør ligger altså i beslutninger» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 306). Det sies også at i formelle organisasjoner er strukturer et resultat av beslutninger, og for at beslutninga skal forstås må beslutningsprosessen bak også forstås (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg valgt følgende problemstilling:

Hva kjennetegnet beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur ved UiT Universitetsbiblioteket? Hvordan kan prosessforløpet, deltakerne og omgivelsene bidra til å belyse vedtaket?

For å kunne forstå denne beslutningsprosessen vil jeg tilpasse Graham T. Allison (1969) måte å undersøke en beslutning på. Han så på beslutninga fra forskjellige perspektiv, eller gjennom ulike linser som er hans begrep. Allison tilnærming er at hver linse bidrar med innsikt og større forståelse av helheten i beslutninga. Jeg vil ikke gjenbruke de samme linsene som Allison kom fram til, men supplere med teori fra Cohen, March og Olsson (1972) for å få et bedre analytisk rammeverk. Jeg vil se på beslutningsprosessen gjennom tre ulike linser, dvs. bruke disse beslutningsmodellene:

- modellen for rasjonelle beslutninger (*rational policy*),
- modellen for byråkratisk politikk (*bureaucratic politics*) og
- modellen organisert anarki (*garbage can*)

De to første er hentet fra Allison teori, og den siste er hentet fra Cohen, March og Olsson.

Jeg har valgt disse beslutningsmodellene fordi jeg ønsker å belyse problemstillinga om beslutningsprosessen på UB fra forskjellige beslutningsteoretiske perspektiv (Allison, 1969; March, 1995). Modellene representerer på et vis ytterlighetene innen beslutningsteori, fra det analytiske til det anarkistiske, eller fra det rasjonelle til det irrasjonelle (Enderud, 1976):

- Modellen for rasjonelle beslutninger identifiserer problemene og setter klare mål for hvor beslutningsprosessen skal. Det søkes etter alle alternativ og konsekvensene av disse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).
- Modellen for byråkratisk politikk derimot ser på deltakerne i beslutningsprosessen, hvordan de grupperer seg, og hvordan interesser og makt fordeler seg mellom disse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).
- Modellen organisert anarki ser på hvordan deltakerne, problemene og løsningene sammenkobles i beslutningssituasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013; March, 1995).

Faktorer i modellene er at beslutningsprosessen har deltakere, den foregår et sted og prosessforløpet ser på problem og løsninger. Jeg har ut i fra felles faktorer ved modellenes struktur formulert fem forskningsspørsmål, og jeg vil bruke dem i min undersøkelse og oppfølging av problemstillinga:

1. Hva kjennetegnet prosessforløpet i beslutningsfasen?
2. Hvem deltok i beslutningsfasen?
3. Hvor var beslutningsarenaen?
4. Hvordan ble utfallet bestemt?
5. Hvilken innflytelse hadde omgivelsene på vedtaket?

Jeg vil undersøke hva den enkelte modell bidrar med av innsikt, og hvilken modell som belyser vedtaket mest. Til det vil jeg bruke allerede produserte data fra prosess- og organisasjonsgjennomgangen, og jeg vil innhente nye data via en intervjuundersøkelse.

Jeg har valgt å vektlegge den siste fasen i prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB, fordi vedtaket ble tatt i denne fasen som foregikk våren 2013. For å sette hendelsene i denne fasen i sammenheng med resten av prosess- og organisasjonsgjennomgangen, vil jeg også innhentet noe data fra fasene forut. Beslutningsprosessen definerer Jacobsen og Thorsvik som en rekke av handlinger som leder mot et vedtak og iverksetting av en beslutning (2013, s. 308). En kan si at fasene i prosess- og organisasjonsgjennomgangen tilsvarer handlingene i beslutningsrekka, og at den siste fasen er beslutningsfasen.

1.2 Tidligere forskning

Til tross for at akademiske bibliotek har måttet foreta organisasjonsendringer etter både endrede og nye oppgaver, er dette ikke et godt dokumentert felt. Det kan virke som at lite litteratur også tyder på at endringene har vokst gradvis, og ikke som bevisste prosesser i bibliotekene. I tillegg sees det ofte kun på organisasjonsstruktur, og en bibliotekleder sier det slik i forbindelse med endringer ved Oregon State University Libraries:

Too often organizational change is guided solely by examining problems driving change from an organizational structure viewpoint. Managers frequently believe that they can fix the problems if they reorganize departments by changing reporting lines and the staff in these units (Sowell, 2014, s. 212).

UB valgte også å endre strukturen på organisasjonen som løsning på å levere moderne og tidsriktige tjenester, og i min undersøkelse ser jeg nærmere på denne beslutninga.

1.3 Oppgavens oppbygning

Utover denne generelle innledningen i kapittel 1, starter oppgavens oppbygning med en beskrivelse av bakgrunnen for oppgaven i kapittel 2. Det er en gjennomgang av prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB. I kapittel 3 vil jeg presentere den teoretiske referanserammen og gjøre rede for beslutningsmodellene. Mine forventninger til funn i undersøkelsen ut i fra modellene presenteres også.

Valg av undersøkelsesdesign og metodiske tilnærming av oppgavens undersøkelse gjøres rede for i kapittel 4. Mitt datamateriale er i hovedsak rapporten fra beslutningsfasen i

prosess- og organisasjonsgjennomgangen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013), og en intervjuundersøkelse med tre informanter. Innhentet data fra undersøkelsen presenteres og drøftes i kapittel 5. Til slutt, i kapittel 6, presenteres oppgavens konklusjon.

2 Bakgrunn for oppgaven

For å gi et bilde av UB, vil jeg i dette kapitlet beskrive prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB i korte trekk, og gi et innblikk i forhistorien.

Antall ansatte og antall bibliotekavdelinger ved UB har gradvis økt i takt med størrelsen på resten av UiT, og de siste årene spesielt på grunn av høgskolefusjoner. I tillegg ble Ressursenter for undervisning, læring og teknologi (Result) lagt til UB etter omorganisering ved UiT i 2012. Ved høgskolefusjonene i 2009 og 2013 fikk UB til sammen fem nye bibliotekavdelinger. I 2016 fikk UB to avdelinger til etter to nye høgskolefusjoner. De to siste fusjonene skjedde etter omorganiseringa av UB. I tillegg er det de siste årene nedlagt tre bibliotekavdelinger og en ny opprettet, i hovedsak på grunn av flytting av fagmiljø til campus Breivika i Tromsø (Bibliotekdirektøren, [2008]; Bibliotekdirektøren, 2013b; Bibliotekdirektøren, 2014; Bibliotekdirektøren, 2015). Se oversikt over disse endringene nedenfor i tabell 1.

Tabell 1 Oversikt over nye avdelinger og fusjoner ved UB i nyere tid. ¹

| År | Fusjon | Antall nye enheter* | Sum enheter | Nye årsverk | Sum årsverk |
|--------------------|--|---------------------|-------------|-------------|-------------------|
| 2009 | Høgskolen i Tromsø** | 4 | 9 | 12 | 80 |
| 2013 | Result, ny avdeling | | | 16 | 97 |
| 2013 | Høgskolen i Finnmark | 2 | 11 | 6 | 102 |
| i perioden 2013-14 | Lagt ned BG, FYS og IS Opprettet KA | -3+1 | 9 | | Opp- rettholdt |
| 2016 | Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik | 2 | 11 | 8 | 114 |

*Enheter=fysiske bibliotek **Ett bibliotek var samlokalisert fra før (helsefag)

De store ytre påvirkningene UB og biblioteksektoren har merket, er overgangen fra papirbasert til elektronisk publisert litteratur, og framveksten av elektroniske, administrative verktøy. De nyeste feltene er Open Access-publiserings² og tilgang til forskningsdata.

Overgangen til en mer digitalisert arbeidshverdag, hadde på UB stort sett ikke påvirket organiseringa av arbeidsoppgavene. Økningen av UBs størrelse i antall ansatte, hadde kun medført flere bibliotekavdelinger med lik indre organisasjonsstruktur, der hver enhet stort sett var selvdrevet. De kunne i prinsippet ha fungert løst fra hverandre. Det

¹ Kilde: Forslag til budsjett 2009, Virksomhetsplan 2013, Virksomhetsplan 2014, Årsplan 2015, e-post assisterende bibliotekdirektør, datert 15.8.2016.

² En enkel definisjon på Open Access-publiserings er fritt tilgjengelig publisert litteratur (DOAJ, 2016; PLOS).

overordnede ved bibliotekavdelinga var fag og fagets brukere, dvs. at arbeid vedrørende bibliotektenestene til fagmiljøet var samlet. Fysisk nærhet til fagmiljøet hadde vært en viktig faktor for UB i å gjøre innkjøpt litteratur tilgjengelig for brukerne. Elektronisk tilgjengelig litteratur har imidlertid endret på behovet for fysisk nærhet til biblioteket, og behovet for tilgang på hjelp via fysisk skranke. Se UBs organisasjonsstruktur før endringa i vedlegg 1.

Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB i 2012 var prosjektorganisert med egen styringsgruppe. Det ble kalt PROG-prosjektet, og ble ledet av en frikjøpt ansatt i ei 50 % prosjektlederstilling. Det ble også innhentet faglig støtte fra en organisasjonsforsker ved UiT. PROG-prosjektet ble delt i to faser, noe jeg kaller identifiserings- og informasjonsfasene (Magnussen & Danielsen, 2012). Prosjektet ble fulgt opp av ei arbeidsgruppe våren 2013. Det ble kalt for PROGs tredje fase, og kan kalles beslutningsfasen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

Først i den siste fasen ble det bestemt hvordan organisasjonsstrukturen skulle endres (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Som ansatt ved UB, har jeg fulgt hele prosess- og organisasjonsgjennomgangen. Jeg har bidratt med innspill i høringsrunder o.l., men jeg har ikke vært aktiv deltaker i arbeidsgrupper.

2.1 PROG-fase 1 – identifiseringsfasen

Den konkrete forhistorien til PROG-prosjektet var en fagdag med påfølgende personaltur arrangert forsommeren 2011 (Magnussen & Danielsen, 2012). Tema for fagdagen og turen var «Framtidas bibliotek i akademisk sektor»³. De ansatte utrykte der et behov for å gjøre noe med UB. Det var ei positiv stemning og et engasjement for å bedre bibliotektenestene (Magnussen & Danielsen, 2012).

Prosjektet ble satt i gang vinteren 2012 med to forskjellige mål, effektmålet var:

Prosjektet skal bidra til at Universitetsbiblioteket framstår som en profesjonell og effektiv organisasjon som, innenfor sitt ansvarsområde, støtter opp under Universitetets faglige virksomhet, i tråd med UBs visjon (...)

(Magnussen & Danielsen, 2012, s. 11)

³ Kilde: *Program for intern fagdag 14. juni*, [2011].

Resultatmålet var at prosjektet i tillegg til å levere en rapport for arbeidet, skulle ha et innsyn i status på utvalgte områder, identifisert flaskehals og utfordringer, og ha anbefalt organisering av arbeidsprosesser. Noen utfordringer ble trukket fram, og fellesnevneren for disse var å skape en enhetlig organisasjon, der bibliotekavdelingene skulle ha en lik oppfatning av tjenestetilbudet, og en koordinering av virksomheten (Magnussen & Danielsen, 2012).

For å få informasjon til å utrede og imøtekomme resultatmålene, ble alle ansatte bedt om å komme med innspill på e-post. 29 av de da 80 ansatte (36 %) svarte, og det ble sett på som representativt, da de fleste beslutningsnivå og avdelinger var representert. Ut i fra innspillene ble disse temaene valgt som sentrale å se på i det videre prosjektarbeidet, foruten organisasjonsstruktur og organisering:

- ledelse
- informasjons- og kommunikasjonsflyt
- effektivisering
- kompetanseutvikling (Magnussen & Danielsen, 2012)

For å få dette utdypet ble 15 ansatte intervjuet om disse temaene og organisasjonsstruktur. Gjennomgangen i første fase ble oppsummert i rapporten *En prosess- og organisasjonsgjennomgang av UB* (Magnussen & Danielsen, 2012). Rapporten ble sendt på høring i UB-organisasjonen, og 40 (44 %) ansatte leverte innspill (Magnussen, [2012]).

2.2 PROG-fase 2 – informasjonsfasen

I den andre fasen, høsten 2012, ble to arbeidsgrupper på sju medlemmer hver, nedsatt av styringsgruppa for å utrede mer omkring utvalgte arbeidsprosesser sett i lys av funksjonsbasert organisering. Funksjonsbasert organisering er at like arbeidsoppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Utredninga ble gjort for å få et fylldigere beslutningsgrunnlag. Arbeidsgruppene hadde forskjellig perspektiv, den ene å se på funksjonen brukerretta tjenester, og den andre på bibliografiske tjenester. Begge arbeidsgruppene hadde også felles visjoner å ta hensyn til, det var:

- ett enhetlig UB
- 80/20-problemet, personalressursbruk omvendt proporsjonal med innkjøpskostnader på trykt kontra elektronisk litteratur
- Open Access, en økende andel av vitenskapspublisering
- nasjonale løsninger/spesialiseringer for UB-ene (Bibliotekdirektøren, [2012])

Arbeidsgruppens vurderinger ble lagt fram på et allmøte desember 2012 (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013), og deres oppsummering var å gjøre noen grep med organisasjonsstrukturen (Magnussen, 2012). PROG organisert som et eget prosjekt ble avsluttet.

2.3 PROG-fase 3 – beslutningsfasen

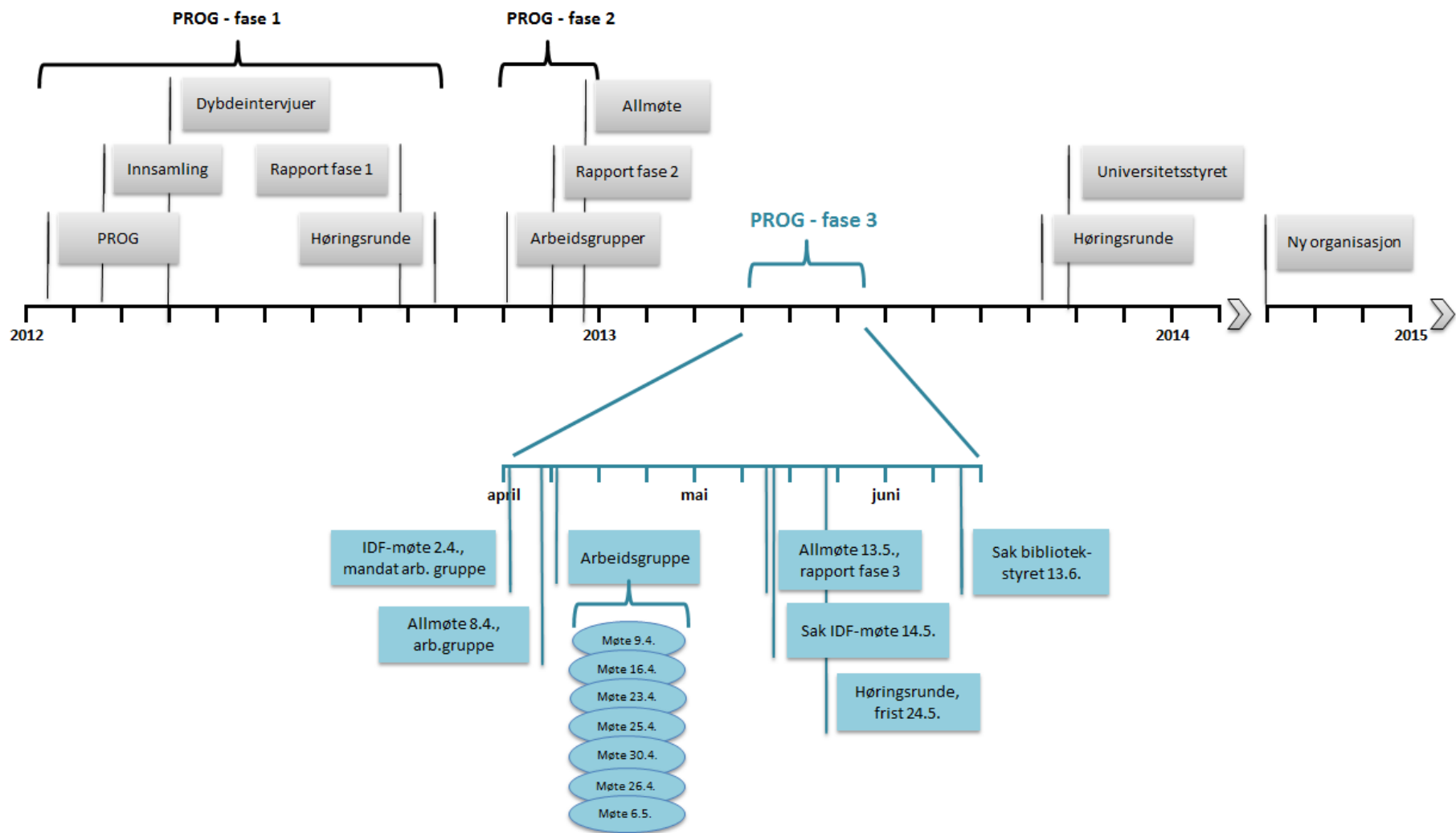
Utredningene i de innledende fasene så på modeller for organisering, spesielt funksjonsbasert organisering. Bibliotekdirektøren hadde behov for å konkludere, og å få ei anbefaling på hvordan løse utfordringer med en funksjonsbasert modell. Utfordringene var i hovedsak antall avdelinger og samlokalisering, styringsstruktur og fjernledelse.

Samlokalisering betydde at ansatte tilhørende ei avdeling ble fysisk plassert i samme bygning. Fjernledelse ble definert som manglende stedlig ledelse, og i denne sammenheng på grunn av geografiske avstander mellom bibliotekavdelingene.

Våren 2013 ble en hurtigarbeidende arbeidsgruppe på åtte medlemmer nedsatt, og de leverte rapporten *PROG – rapport fra arbeidsgruppe 3. fase* (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Denne rapporten ble også sendt på høring blant de ansatte, og 20 høringsuttalelser ble mottatt. I juni 2013 ble rapporten og høringsinnspillene sendt til formell behandling i Bibliotekstyret, som er UBs styringsorgan (Bibliotekdirektøren, 2013).

Fakultetene ble bedt om høringsinnspill, og Universitetsstyret vedtok ny modell høsten 2013 (Universitetsdirektøren, 2013). Den formelle behandlinga av fakultetene og Universitetsstyret, omtales ikke spesielt da den ikke endret Bibliotekstyrets forslag til vedtak.

Jeg har rekonstruert ei tidslinje over de viktigste hendelsene i disse fasene, og satt dette sammen i figur 1, se neste side. I neste kapittel, kapittel 3, vil jeg gjøre rede for den teoretiske referanserammen, beslutningsmodellene og mine forventninger til funn i undersøkelsen ut i fra modellene.



Figur 1 Prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB - ei tidslinje⁴

⁴ Kilder: møtereferat, rapporter, presentasjoner, sakspapirer fra PROG-fasene

3 Teoretisk referanseramme

Utgangspunktet for oppgavens teoretiske grunnlag, Graham T. Allison (1969) beslutningsmodeller, ble til etter en studie av Cuba-krisen i 1962 der USA og Sovjetunionen var involvert. Ut i fra denne studien trakk Allison konklusjonen at for å se det komplekse i en beslutning, må den sees fra forskjellige perspektiv, da kun et perspektiv bare viser deler av sannheten. Allison sa:

What each analyst sees and judges to be important is a function not only of the evidence about what happened but also of the «conceptual lenses» through which he looks at the evidence (1969, s. 698).

Han erfarte at perspektivene under ellers like forhold, ikke var gjensidig utelukkende. Perspektivene la vekt på forskjellige trekk, og til sammen utgjorde de en helhet (Allison, 1969; Roness, 1997).

En kritikk mot Allison er at han prøvde å gi en historisk framstilling av Cuba-krisen, samtidig som han utformet beslutningsmodeller (Bendor & Hammond, 1992). Bendor og Hammonds ankepunkt er at Allisons tre perspektiv, rational policy, organizational process og bureaucratic politics, ikke er like komplekse, og at de burde vært delvis sammenslått. Kellerman (1983), en annen som har studert modellene, mener at Allison burde inndelt perspektivene enda mer, og foreslår en utvidelse med tre nye perspektiv.

Det er sannsynlig at de fleste beslutningsmodeller vil kunne belyse og gi noe forståelse av ethvert utfall. Jeg ønsker å se på dette vedtaket bredest mulig, og de teoriene som skiller seg tydeligst fra hverandre, er modellen for rasjonelle beslutninger (rational policy), modellen for byråkratisk politikk (bureaucratic politics) og modellen organisert anarki (garbage can). Disse tre perspektivene utgjør derfor den teoretiske referanseramma for denne oppgaven og undersøkelsen. Foruten forskjellig grad av rasjonalitet, er andre trekk at modellene vektlegger organisasjonens kontekst, personlige forhold og selve beslutningssituasjonen forskjellig, noe jeg vil omtale mer under de neste delene. Med dette har jeg prøvd å imøtekomme Bendor og Hammonds kritikk nevnt innledningsvis. En kan si at jeg tilpasser Allisons bruk av beslutningsmodeller, da jeg oppfatter at mine valgte modeller gir et tydeligere bilde av forskjellene langs linja rasjonalitet – irrasjonalitet.

Den organisatoriske konteksten en beslutning tas i påvirker utfallet. Dvs. at organisasjonens mål, strategi, struktur, kultur, maktforhold og grad av automatisering former utfallet av beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Oppgavens drøfting med å se beslutninga i lys av forskjellige beslutningsmodeller, gir en større mulighet til å avdekke noe av kontekstens kompleksitet.

Det foretas beslutninger av større og mindre betydning hver dag i en organisasjon, og derfor er det interessant å se nærmere på beslutningstaking, og denne beslutninga spesielt siden den hadde innvirkning på mine kollegaers og min arbeidshverdag. Ved å studere beslutningsprosessen kan vi lære å bli bedre beslutningstakere, og oppnå en bedre forståelse av organisasjonens struktur og kultur (Fivelsdal & Bakka, 1992). Spørsmålene som kan stilles er om beslutningsteoriene gav innsikt, og om UB fikk til noe med målene for beslutningsprosessen?

Det er vanskelig å se et vedtak helt isolert. Ofte er en beslutning basert på tidligere beslutninger, dvs. at en tidligere beslutning påvirker de etterfølgende, stiavhengighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Stiavhengighet har flere faser. Den første fasen gir stor bredde og mange valgmuligheter. I neste fase starter utviklingen av beslutningsstien og valgmulighetene begrenses. Tida går, valgmulighetene snevres inn mer, og det blir vanskeligere å bryte ut av beslutningsrekka. Beslutningsprosessen har blitt stiavhengig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg vil også i oppgavens undersøkelse se på hvor stiavhengig PROG-fasene var.

I fortsettelsen presenterer jeg de tre beslutningsmodellene, og forventninger til funn i lys av den enkelte modell. Innledningsvis ser jeg på hva en beslutningsprosess er.

3.1 Hva er en beslutningsprosess?

En vanlig definisjon på en beslutning er at det er et valg gjort mellom flere muligheter, og veien fram til det valget er beslutningsprosessen (Brunsson & Brunsson, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Faktorene i den grunnleggende beslutningsmodellen er ifølge blant andre March (1995):

- et kjennskap til handlingsalternativ
- et kjennskap til konsekvensene
- et konsistent sett av preferanser (konsistente verdier)
- en beslutningsregel for valg

Ut i fra dette skisserer Jacobsen og Thorsvik (2013) blant andre, at en beslutningsprosess består av identifiseringsfasen (se det som ønskes gjort, eller løst), informasjonsfasen (kunnskap om situasjonen) og fasen for valg av handlingsalternativ (det å finne ut hva som er best å gjøre, og hvordan). Deretter kommer fasen for iverksetting/utførelse og kontroll/evaluering av vedtaket.

Grunnmodellen til March baseres på idealet, eller myten om fullkommen rasjonalitet (March, 1995). I sin ytterste form forutsetter et perfekt rasjonelt valg at alle alternativ og konsekvenser kjennes, og at det da er mulig å velge det mest fordelaktige, også kjent som economic man-modellen. I praksis er ikke dette idealet mulig, «mennesket er begrenset rasjonelt» - også kjent som administrative man-modellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 312). Det må i beslutningsprosessen tas hensyn til dimensjonene usikkerhet og uklarhet. I stedet for det perfekte valget, er beslutningsprosessen ofte det å velge det som er godt nok og tilfredsstillende, ut i fra tilgjengelig informasjon.

Siden organisasjoner er avhengig av å beslutte, er de å regne for beslutningssystemer (Brunsson & Brunsson, 2015). Jeg har sett på om det er mulig å systematisere og belyse beslutningsprosessen ved hjelp av beslutningsteoriene jeg har valgt. En beslutning har i seg en forventning om å komme til uttrykk i en aktiv handling, og her kan beslutningsprosesser i en organisasjon grense opp mot endringsprosesser eller organisasjonsutvikling, og gjennomføringa av disse (Brunsson, 1985). Det bekreftes med denne beslutningsprosessen på UB hvor organisasjonsstrukturen ble endret.

Organisasjonsstruktur er kjennetegn på hvordan en organisasjon fordeler, grupperer og koordinerer arbeidsoppgavene, og hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Spørsmålet er hva som skal vektlegges av mangfold og enhet, eller stabilitet og fleksibilitet. Funksjonsbasert organisering er ett av flere hovedprinsipp i dette valget. Det jeg har vektlagt er funksjonsbasert organisering som strukturendringer, og at det synliggjøres i organisasjonens ramme, dvs. i hvilke og antall avdelinger. Fordelen ved funksjonsbasert organisering er spesialisering av like oppgaver, de ansattes kompetanse vektlegges. Det unngås dobbeltarbeid og stordriftsfordeler oppnås. Ulemper ved dette kan være samordningsproblemer mellom de spesialiserte avdelingene, og dessuten at brukernes behov kan mistes av syne (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2 Modellen for rasjonelle beslutninger

Presentasjonen av modellen for rasjonelle beslutninger er i dette delkapitlet basert på Allison (1969; Allison & Zelikow, 1999). Modellen for rasjonelle beslutninger er en normativ beslutningsmodell, og bygger på idealet fullkommen rasjonalitet. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at normative modeller kjennetegnes ved at de idealiserer beslutningstakernes evne til å tenke og handle rasjonelt. Videre at det normative gir en forenkling av premisene, organisasjonens kontekst, personlige forhold, og situasjonen modellen anvendes i. Allison og Zelikow (1999) sier at modellen kan gi den første passende og omtrentlige vurderinga av beslutninga. Allison kaller modellen «the basic model» (1969, s. 695).

I denne modellen er beslutningene et resultat av bevisst (konsekvensstyrt) handling ut i fra bestemte mål. Allison sier at en variant er at en aktør: «(...) is simply a value-maximizing mechanism for getting from the strategic problem to the logical solution» (1969, s. 695). Organisasjonen kartlegger handlingsalternativ og konsekvenser. Preferansene, dvs. regler å ta hensyn til, egne eller andres erfaringer osv., rangeres ut i fra hva som er viktigst å ta hensyn til. Alle handlingsalternativ og konsekvensene undersøkes i lys av preferansene, men uten at preferansene påvirkes (March, 1995).

Modellen i møte med faktiske beslutningsprosesser

Forskere er enig i at det er viktig for en organisasjon at riktig beslutning blir tatt, men de er også enig i at det ikke er mulig å foreta en uavhengig rasjonell beslutning (Brunsson & Brunsson, 2015; Enderud, 1976; March, 1995). I en faktisk beslutningsprosess er det ofte for mange faktorer og element som er usikre, og det gjør det umulig å kunne forutse konsekvensene av ei beslutning helt nøyaktig. Modellen beskriver en ideell og optimal prosess, og argumentet for å bruke modellen er en ønsket garanti om at riktig beslutning blir tatt, selv om det kan være en utopi (Brunsson & Brunsson, 2015). Studier viser at modellen fungerer best når problemet har en enhetlig løsning, få involverte deltakere, og når modellen er i samspill med andre beslutningsmodeller (Allison & Zelikow, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Modellen legger altså vekt på gitte problemer, mål for disse, løsningsalternativer og konsekvensene av disse. Organisasjonens oppgave er å oppnå gitte mål.

Beslutningsdeltakerne ser at en oppnår mål og en høyere rasjonalitet bedre i fellesskap enn

enkeltvis. Det er i felleskap enklere å få informasjon om, og oversikt over, alternativ osv. Grunnlaget er at organisasjonen er enig om mål, og at den har en ledelse som styrer mot målet. Dvs. at organisasjonen har en hierarkisk ledelse og en hierarkisk organisasjonsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forventninger til funn

Ut i fra modellen rasjonelle beslutninger er forventninger til funn en enhetlig organisasjon, med en målrettet og ledelsesstyrt beslutningsprosess. Dvs. at det i lys av den rasjonelle modellen forventes at UB hadde klare målsettinger for hvor organisasjonen ville, og at problemene på veien dit var kjent. Utfallet av beslutningsprosessen blir et resultat av et godt innsyn i løsningsalternativer og konsekvenser, og et målrettet, bevisst valg. En kan si at forventningene til vedtaket er at det omtrent gir seg selv, dvs. at valgt organisasjonsmodell blir et opplagt valg ut i fra brukt konsekvenslogikk, og at strukturen ikke er en overraskelse for noen av deltakerne. Beslutningsprosessen forventes å være rasjonelt styrt med formell struktur, stor forutsigbarhet og antagelig få involverte. Beslutningsarenaen og deltakerne er kjent, og makt er lagt til eier og leder av prosessen, bibliotekdirektøren.

3.3 Modellen for byråkratisk politikk

I dette delkapitlet er presentasjonen av modellen for byråkratisk politikk basert på Allison (1969; Allison & Zelikow, 1999). Modellen for byråkratisk politikk har også trekk fra en rasjonell tankegang, men det er en deskriptiv modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den analyserer og beskriver hvorfor det tenkes som det gjør i beslutningsprosessen. I motsetning til forrige modell, er organisasjonen i denne modellen ikke å betrakte som en enhet. Organisasjonen er splittet opp i ulike deltakergrupper som tenker ulikt om mål og middel. Gruppene arbeider for å framheve sitt syn, og ofte er makten ujevnt fordelt mellom gruppene.

Modellen er rasjonell på det vis at handlingsalternativ og konsekvensene av disse, legges fram av gruppene. Gruppene er opptatt av det beste for organisasjonen, og følger konsekvenslogikk. Men gruppene kan bevisst fordreie bildet av situasjonen, eller holde tilbake informasjon for å fremme sitt ønske (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det legges ikke vekt på fullkommen rasjonalitet, men på det som gagnar, og kan brukes i forhandlingene om hva som er målet, og hvordan best nå det. Dvs. at beslutningsprosessen er preget av en

begrenset rasjonalitet (March, 1995). Deltakerne kan sies å være spillere som haler og drar for å nå sine personlige mål (Allison & Zelikow, 1999). Allison sier: «Each player's ability to play successfully depends upon his power» (1969, s. 710).

Forhandlingsmodell med forskjellig utfall

Deltakernes motstridende mål er et grunnleggende trekk, og modellen kalles også for en forhandlingsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2013; March, 1995). Fivelsdal og Bakka sier:

Politiske modeller for beslutningsprosesser går ut fra at det i komplekse organisasjoner alltid vil oppstå friksjoner og interessekonflikter f.eks. i forbindelse med fordeling av oppgaver og ressurser, omflytninger og reorganisering, opplæring og opprykning (1992, s. 182).

Forhandlingene deles ofte i to typer, fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. Førstnevnte er en vinn-tap-situasjon, dvs. det den ene part vinner, taper den andre part. Det andre er en vinn-vinn-situasjon der alle deltakergrupper kommer bedre ut ved å samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Allison sier det slik: «More often, however, different groups pulling in different directions yield a resultant distinct from what anyone intended» (Allison, 1969, s. 707).

I denne modellen er vedtaket forhandlinger, eller allianser, som blir til over tid, og ikke nødvendigvis konkretisert og nedfelt i avtaler. Det kan like gjerne være uformelle, gjensidige forståelser. Det gjør det også vanskeligere å skille mellom person og sak, og tillit og lojalitet får betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). March (1995) sier at tillit og omdømme derfor har en sentral rolle i rasjonelle forhandlinger.

Forventninger til funn

Modellen for byråkratisk politikk gir forventninger til funn om en beslutningsprosess med motstridende interessegrupper, som forhandler seg fram til en beslutning. Ut i fra dette forventer jeg at det på UB var grupperinger med ulike meninger og interesser, om både hva UBs problemer bestod i, og hva som var de beste løsningsalternativ og konsekvensene av disse. Deltakergruppene er enig i å oppnå en beslutning, men det blir forhandlet for å oppnå et vedtak om organisasjonsmodell. Valgt organisasjonsmodell blir et kompromiss mellom flere løsninger, og ingen av deltakergruppene får sitt optimale ønske gjennom. Eller det kan også være at valget fører til at en av deltakergruppene får det som de vil, og at de andre ikke får gjennomslag for sine ønsker.

3.4 Modellen organisert anarki

Presentasjonen av modellen organisert anarki er i dette delkapittelet basert på Cohen, March og Olsen (1972). De fleste beslutningsteorier bygger på problem-konsekvenslogikk, jf. de foregående teoriene som er beskrevet. Noen ganger er det ikke mulig å gjenkjenne logikken, og modellen organisert anarki har en alternativ måte å lage systematikk i en beslutningsprosess med «uorden» (March, 1995). Den sentrale idéen er å erstatte logikken med en tidsmessig orden, og at «timing» får betydning og påvirker beslutningsprosessens utfall (Cohen, March & Olsen, 1972; Fivelsdal & Bakka, 1992; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Denne modellen er også en deskriptiv modell som modellen for byråkratisk politikk, dvs. den beskriver hvorfor folk tenker og handler som de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Selv om det ikke er mulig å ha en systematisk prosess, er det ofte sannsynlig at elementene problemer, løsninger, beslutningssituasjoner og deltakere, er tilstede (Wærness, 2007). Disse forestilles som fire strømmer:

1. en strøm av problemer, dvs. saker uten løsning
2. en strøm av løsninger, dvs. ideer o.l. som søker problem å være svar til
3. en strøm av beslutningsmuligheter, dvs. anledninger der deltakerne tømmer sine problemer og løsninger som i en søppelkasse, derav navnet «garbage can»
4. en strøm av deltakere, dvs. personer med forskjellige egenskaper og interesser som kommer og går, og har uklart definerte deltakelsesrettigheter (Cohen, March & Olsen, 1972; Fivelsdal & Bakka, 1992; Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Modellen ser på hvordan disse elementene opptrer sammen. Cohen, March og Olsen (1972, s.2-3) sier: «In the garbage can model, (...) a decision is an outcome or interpretation of several relatively independent streams within an organization». Til forskjell fra modellene der det er sammenheng mellom handlingene, opptrer disse elementene uavhengig av hverandre (Brunsson & Brunsson, 2015; Cohen, March & Olsen, 1972). Uten restriksjoner på kombinasjonsmulighetene blir utfallet nokså tilfeldig. Sammenkoblinga av strømmene kan skje som et resultat av tid, basert på erfaring (læring), eller basert på administrative ordninger.

Modell med struktur på uorden

Den anarkiske beslutningsprosessen kan også struktureres, og den ene måten er å se forbindelsen mellom problem (eller løsninger) og beslutningsanledningene, kalt aksess-

strukturen. March sier at aksess-strukturen kan kreve eller tillate at et spesielt problem, hvis det aktiveres, dras inn i en beslutning. Den andre er forbindelsen mellom beslutningstagerne og beslutningsanledningene, beslutningsstrukturen. Denne strukturen kan kreve, og tillate, eller ikke tillate, at en bestemt beslutningsdeltaker deltar i utformingen av en beslutning (March, 1995).

Organisert anarki og assosiasjonen til uorden, trenger ikke å være negativ. Modellen åpner beslutningsprosessen for ulike innspill som kan stimulere kreativitet, og oppheve grenser mellom formelle og uformelle strukturer (Fivelsdal & Bakka, 1992). March sier at modellen egentlig er en familie av modeller, fordi varianter av modellen har oppstått ettersom modellens faktorer har blitt endret på. Endringene kan være f.eks. strukturbegrensninger, hvordan strømmene vandrer fra beslutning til beslutning, tidsaspektet med tidsfrister, eller hvor bevisste deltakerne er på prosessen de er deltaker i (March, 1995).

Forventninger til funn

Forventning til funn ut i fra denne modellen er at organisasjonen har uklare mål og strategier, og at beslutningsdeltakerne, eller grupper av deltakere, har egne ønsker om retninga organisasjonen bør gå i. Beslutningsprosessen på UB vil ut i fra dette ikke ha rasjonelle årsaker, og strukturen på prosessen vil være løselig med hensyn til hvor beslutningsarenaen er, og hvem som deltar der. Det forventes at makta er spredt, noe som igjen fører til at det ikke blir satt grenser for hva som kan være med, og ikke med i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det forventes også at resultatet blir et tilfeldig vedtak ut i fra når og hvordan elementene problemer, løsninger, beslutningssituasjoner og deltakere sammenkobles. Dvs. at valgt organisasjonsmodell kanskje ikke nødvendigvis er løsning på et avdekt problem ved UB, men like gjerne er en annen organisasjons løsning hentet inn i prosessen av en av deltakerne.

3.5 Oppsummering av teorigrunlaget

Beslutningsmodellene er like, de konsentrerer seg om en beslutning. De forholder seg til organisasjonens struktur, det er deltakere i beslutningsprosessen, arenaer for beslutningstaking, og det er problemer å løse, eller mål å nå. Men modellene vektlegger disse elementene forskjellig. Jeg har pekt på at modellene representerer ytterlighetene fra det rasjonelle til det irrasjonelle.

Modellen for rasjonelle beslutninger legger vekt på organisasjonens mål, og hvordan oppnå det. Modellen for byråkratisk politikk ser på deltakernes interesser, og hvordan disse grupperer seg. Modellen organisert anarki ser på hvem som deltar, og med hvilke innspill på tidspunktet når beslutninga tas.

Plassering av arena og makt veksler, fra å være en arena der leder bestemmer og har makta i den rasjonelle modellen, til en forhandlingsarena i modellen byråkratisk politikk, der grupper har makt jevnt, eller ujevnt, fordelt mellom seg. I den siste modellen, organisert anarki, er arenaen uklar, og makta er likt fordelt mellom deltakerne.

Konfliktnivået er gjennomgående lavt, et unntak er i modellen byråkratisk politikk, der konfliktnivået er høyt. Konsekvenslogikk er logikktype, med unntak i modellen organisert anarki som har en alternativ ide for systematikk, med «timing» som det sentrale. Det ovenfor kan oppsummeres med følgende stikkord, se tabell 2 under.

Tabell 2 Oversikt over beslutningsmodellene (eget oppsett bygd på bl.a. Jacobsen & Thorsvik, 2013 og March, 1995)

| Stikkord for struktur | Modellen for rasjonelle beslutninger | Modellen for byråkratisk politikk | Modellen organisert anarki |
|--|--------------------------------------|---|---------------------------------|
| Sees på i beslutningsprosessen | Mål og middel | Interesser | Situasjonen på tidspunktet |
| Formen på deltakerorganiseringa | Organisasjon som helhet | Grupper med felles interesser | Individuelle deltakere |
| Arena | Ledelsesbestemt arena | Forhandlingsarena | Ulike, uklart definerte arenaer |
| Makt | Hos leder | Likt fordelt, eller konsentrert hos en gruppe | Likt fordelt |
| Konfliktnivå | Lav | Høy | Lav |
| Grad av rasjonalitet som ønskes/finnes | Fullkommen rasjonalitet | Begrenset rasjonalitet | Irrasjonalitet |
| Logikktype | Konsekvenslogikk | Konsekvenslogikk | Alternativ systematikk |

Forventning til funn som er skissert i dette teorikapittelet vil følges opp i kapittel 5 under presentasjon og drøfting av undersøkelsens resultater. Jeg har i starten av dette teorikapittelet spurt om PROG-fasene representerte handlingene i ei beslutningsrekke, eller om fasene penset vedtaket inn i et spor, dvs. ble stivhengig. Dette vil jeg også se på i samme kapittel. Først vil jeg gjøre rede for undersøkelsens metode og design i neste kapittel, kapittel 4.

4 Metode og design

I dette kapitlet vil jeg begrunne valget av undersøkelsesdesign og metode, og beskrive innsamling av data. Jeg vil både bruke dokumenter, i form av rapporter, og gjennomføre en intervjuundersøkelse.

Jeg bruker Jacobsen (2005) til å strukturere problemstillinga, som er avgjørende for valg av undersøkelsesdesign. Oppgavens problemstilling er et åpent spørsmål: Hva kjennetegnet beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur ved UiT Universitetsbiblioteket? Jeg vil gjennomføre en undersøkelse for å finne svaret. Undersøkelsen skal ved hjelp av teori prøve å avdekke sammenhenger, i dette tilfellet å belyse et vedtak, og jeg må gå i dybden av beslutningsprosessen. Kvalitativ metode peker seg ut som den mest egnede metodiske tilnærmingen for undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

Den kvalitative forskningstilnærmingen vil gi min undersøkelse troverdighet, dvs. pålitelighet (reliabilitet) og relevans eller gyldighet (validitet) og overførbarhet (generaliserbarhet) (Drageset & Ellingsen, 2010; Jacobsen, 2005). Jeg vil i kapittel 5, komme tilbake til om valgt metode har bidratt til relevante funn, og om det er overførbart utover denne undersøkelsen.

Undersøkelsen er begrenset til kun en beslutningsprosess og en enhet. Den er dermed også avgrenset i både tid og rom, og har trekkene til et casestudium. Beslutningsprosessen er caset, og organisasjonen er undersøkelseskontekst (Andersen, 2013). Undersøkelsens styrke blir kvalitet og troverdighet (indre validitet), men dybdekunnskapen fra kun en enhet er en generell svakhet ved slike undersøkelser, og sår en usikkerhet om det er representativt (Andersen, 2013; Jacobsen, 2005).

Jeg har holdt fram det forklarende framfor det beskrivende som det mest passende metodiske opplegg, men noe beskrivelse er tatt med, bl.a. i kapittel 2, for å forstå beslutningsprosessen bedre. Forklarende opplegg ser på årsak og virkning, men her flyttes synsvinkelen fra årsaker til prosesser (Jacobsen, 2005). Jacobsen sier:

Dermed flyttes fokus over fra å studere nokså løsrevne fenomener til å studere hvordan mennesker oppfatter en hendelse, hvordan de reagerer på den, hvordan de handler som et svar på en ny situasjon (...) (2005, s. 119).

4.1 Innsamlingen av kvalitative data

Fra beslutningsfasen finnes det data i form av tekstdokumenter, som kan grupperes i rapport, høringsinnspill og saksframlegg. Dette er sekundære kilder, men likevel sentrale siden de ble skrevet for å gi et beslutningsgrunnlag i prosess- og organisasjons-gjennomgangen. I hovedsak er det rapporten som gir informasjon om hva som ble konkludert, og jeg vil bruke den i undersøkelsen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Rapporten oppfatter jeg også som mer objektiv i sin form, og mer pålitelig enn f.eks. høringsuttalelsene, som i sin form er ment å være subjektive, dvs. en synliggjøring av forfatterens meninger.

Rapporten sier mindre om beslutningsprosessen fram mot konklusjonen, f.eks. om det lå en diskusjon bak det skrevne (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). For å få vite hvordan beslutningsprosessen var i beslutningsfasen, vil jeg supplere rapporten med datainnhenting via intervju. Det å bruke flere datakilder, metodetriangulering, vil gi et fyldigere innsyn, og være en styrke for undersøkelsen (Drageset & Ellingsen, 2010; Jacobsen, 2005). Det vil også fungere som en kontroll av gyldighet, og da spesielt at tolkning av utsagn i rapporten kan sjekkes mot respondentenes inntrykk (Jacobsen, 2015, Drageset & Ellingsen, 2010).

Det ble også i de tidligere PROG-fasene produsert data og dokumenter bl.a. i form av rapporter. I tillegg ble beslutningsprosessen omtalt i referat fra styringsgruppemøter, ledermøter, IDF-møter, personalmøter og avdelingsmøter, og det ble gjennomført intervjuundersøkelse, medarbeiderundersøkelse osv. E-post ble også brukt for å informere de ansatte om konkrete avgjørelser eller lignende. Jeg har sett på disse dokumentene for å skape ei tidslinje over hendelsene i fasene, se figur 1 i kapittel 2. Rapportene fra identifiserings- og informasjonsfasene vil brukes i en forundersøkelse, se kapittel 5.1. Rapportene er ikke like i form og formål, men oppsummerer arbeidet som er gjort i tilhørende fase (Magnussen, 2012; Magnussen & Danielsen, 2012).

4.2 Intervjuundersøkelsen

Som del av min datainnsamling har jeg foretatt en intervjuundersøkelse med tre respondenter. Rapporten fra beslutningsfasen er det mest sentrale dokumentet, og en naturlig fortsettelse har vært å innhente primærdata via utvalgte respondenter fra arbeidsgruppa som utarbeidet rapporten.

Sammensetninga av arbeidsgruppa var bestemt på et IDF-møte⁵, og bestod av bibliotekdirektøren, avdelingsledere, representanter for de ulike bibliotekfunksjonene og tillitsvalgte, til sammen åtte stykker. Bibliotekfunksjonene var definert som utlåns-, fagreferent- og bibliografisk funksjon. Arbeidsgruppevervene leder, nesteleder og sekretær for gruppa ble ivaretatt av lederne. I tillegg møtte en utnevnt fra UBs administrasjon som prosessansvarlig for fasen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

Ut i fra deltakernes posisjon, erfaring, arbeidssted og verv, kan det sies at arbeidsgruppa dekket kriteriene:

- ledernivå/hierarki (avdelingsleder – mellomleder – ansatt)
- nærhet til brukerne (ytre – indre avdeling)
- yrkesgrupper (faglig bakgrunn) (fagreferent – bibliotekar – andre)
- størrelse bibliotek (ett fag – mange fagområder)
- type fagområde (humaniora og samfunnsvitenskap – helsefag og realfag)
- ansattes organisasjoner (tillitsvalgte og vernetjenesten)

Geografisk spredning var ikke et kriterium. Deltakerne i arbeidsgruppa hadde tilholdssted på campus Breivika i Tromsø. Noen av deltakerne hadde også deltatt i flere av PROG-fasene, og ivaretok innsynet i de tidligere fasenes arbeid.

Deltakerne i arbeidsgruppa ser jeg på som gode informasjonskilder og gode formidlere. Jeg har også sett det som en fordel med et sammenlignbart intervjuutvalg, men det var ikke mulig å få til i sin helhet. De fleste av kriteriene over er representert i utvalget av intervjuobjekter. Etter intervjuene har jeg sjekket at kriteriene ikke gav et skjevt utslag.

Antall intervju har blitt begrenset for at det skulle bli overkommelig å bearbeide intervjumaterialet. Fire stykker ble forespurt, og en takket nei med begrunnelsen at det var for lenge siden dette hadde skjedd. De resterende har blitt intervjuet. Tre stykker kan oppfattes som et lite utvalg, men siden jeg også har brukt andre datakilder, har jeg vurdert det som tilstrekkelig.

Det interessante er det den enkelte mener (Jacobsen, 2005). Jeg har derfor valgt det åpne, individuelle intervjuet som form. En intervjuguide, se vedlegg 3, ble utarbeidet basert på forskningsspørsmålene opplistet i kapittel 1.1. Siden dette var intervjuer av kollegaer, var et

⁵ IDF er et informasjon-, drøftings- og forhandlingsmøte mellom ledelse og tillitsvalgte.

fysisk møte det mest naturlige. Intervjuene varte en halv time, de ble tatt opp og det ble notert underveis. Intervjuene ble transkribert ordrett fra lydopptakene, med unntak av ikke meningsbærende lyder, f.eks. kremting. Ut i fra de transkriberte notatene har jeg flettet den nye primærkunnskapen sammen med informasjonen hentet fra de sekundære dokumentkildene, se beskrivelse i neste kapittel, kapittel 5.

Når det gjelder pålitelighet har det vært viktig å være konsistent og så nøyaktig som mulig vedrørende intervju, nedtegning, innhenting og analyse av data i undersøkelsen. Siden kvalitativ metode har som hensikt å få fram hvordan mennesker forstår og fortolker hendelser, har tida vært en faktor som kan hatt negativ innvirkning på undersøkelsens resultater (Jacobsen, 2005). Respondentene har tatt forbehold om at de husket rett, siden det var lenge siden prosess- og organisasjonsgjennomgangen på UB.

Det var mange ansatte involvert på ulikt vis i prosess- og organisasjonsgjennomgangen, og det er mange som har god kunnskap om fasene. Det har derfor vært mulig å få spurt personer, informanter, om deler av fasene. Denne formen for sikring av gyldighet, informantvalidering, har jeg brukt ved å spørre en informant om bidrag på brukerperspektivet, dvs. hvor bibliotekets brukere hadde sin plass i beslutningsprosessen. Det har også blitt sjekket med informanten at innhentet data, spesielt sekundærdata, er fortolket rett.

4.3 Ethiske utfordringer

I den undersøkte perioden var jeg ansatt som mellomleder på UB. Andersen sier: «Generelt bør man som forsker være forsiktig der forkunnskapen hovedsakelig er knyttet til egen erfaring» (2013, s. 127). Jeg har derfor prøvd å være observant på at innhentet data, ikke har blitt farget av mine erfaringer som ansatt på UB, og med det menes det å være forutinntatt, og se bare det en vil se. En fare ved å være nært er å miste kritisk refleksjon. Jeg har stort sett oppfattet at det å være godt kjent med organisasjonen, har vært en fordel, blant annet i innsamling av sekundære datakilder (Jacobsen, 2015).

I innsamling av primærdata, intervjuene, har jeg vært bevisst den generelle undersøkelses-effekten, det at en undersøker påvirker undersøkelsen ved sin tilstedeværelse (Jacobsen, 2005). Garton & Copland sier også: «(...) interviewers in acquaintance interviews need to be aware of and make explicit the part that prior relationships play in the process of data

generation» (2010, s. 548). Jeg har derfor også vært bevisst det å forske på egen arbeidsplass, og hvordan kollegaforholdet virket inn. Jeg har oppfattet at det har vært til min fordel at jeg kjenner de som ble intervjuet, og at det gjorde intervjusituasjonen bedre. Det var ikke nødvendig å bruke spesielle metoder for å skape distanse utover det å anonymisere personutsagn. Jeg sjekket f.eks. med respondentene hvor de ønsket at intervjuet skulle gjennomføres, på deres eller mitt kontor. Svaret var at det spilte ingen rolle, og begge deler ble gjort.

Anonymisering er en utfordring med få respondenter, og i noen tilfeller har det vært til hinder for å kunne beskrive nyanser og detaljer fullt ut. Men slik jeg ser det har det å følge opp konfidensialitet i data og analyse, ikke lagt begrensinger i forhold til drøftingen av oppgavens problemstilling.

Jeg har tenkt gjennom etiske aspekter som kunne oppstå. Det ble f.eks. innhentet informert samtykke fra deltakere i undersøkelsen (Everett & Furseth, 2012). Det ble også sendt melding til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD), og tilbakemeldingen⁶ var at behandlingen av personopplysninger tilfredstilte kravene i personopplysningsloven.

I det neste kapittelet, kapittel 5, presenteres og drøftes undersøkelsens data.

⁶ Kilde: Brev fra NSD: *Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger*, datert 27.7.2016.

5 Presentasjon og drøfting av resultat

I dette kapitlet vil jeg presentere undersøkelsens innhentede data, i form av tekst og bidrag fra intervjuene, og drøfte undersøkelsens resultater. Innledningsvis i kapittel 1.1. stilte jeg fem forskningsspørsmål. Intervjuspørsmålene ble basert på disse forskningsspørsmålene, og jeg vil bruke spørsmålene til å strukturere resultatene.

Forskningsspørsmålene er:

1. *Hva kjennetegnet prosessforløpet i beslutningsfasen?*
2. *Hvem deltok i beslutningsfasen?*
3. *Hvor var beslutningsarenaen?*
4. *Hvordan ble utfallet bestemt?*
5. *Hvilken innflytelse hadde omgivelsene på vedtaket?*

Når jeg drøfter resultatene vil jeg se på hvordan min problemstilling om hva som kjennetegnet beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur ved Universitetsbiblioteket (UB), kan forstås ut i fra de valgte beslutningsmodellene, rasjonelle beslutninger, byråkratisk politikk og organisert anarki. I teorikapitlet har jeg skissert forventinger til funn, og jeg vil i dette kapitlet, se hvilke resultater som imøtekommer hvilke forventninger.

Jeg vil først starte med en kort forundersøkelse av identifiserings- og informasjonsfasene, det som var selve PROG-prosjektet, for å se hva som har sammenheng med vedtaket i beslutningsfasen. Til dette bruker jeg tekstdokumenter produsert i PROG-prosjektet, i hovedsak rapportene fra fasene (Magnussen, 2012; Magnussen & Danielsen, 2012).

5.1 Identifiserings- og informasjonsfasene

Identifiseringsfasen åpnet for en fullstendig gjennomgang av arbeidsprosessene på UB, men det ble tatt forbehold om at det som ble tatt med, ikke nødvendigvis gav et fullstendig bilde (Magnussen & Danielsen, 2012). Dette er i tråd med hvordan en beslutningsprosess settes i gang, jf. kapittel 3.1., det som ønskes gjort eller løst identifiseres. Temaene som ble identifisert som problem var ledelse, informasjons- og kommunikasjonsflyt, effektivisering og kompetanseutvikling.

Siden prosjektoppdraget også var å se på organisasjonsstruktur, anbefalte rapporten fra første fase disse alternative overordnede organisasjonsmodellene, og det ble skissert hva modellene kunne løse av de identifiserte problemene:

1. Justeringsmodellen

- i hovedsak eksisterende modell ut i fra at tiltak på informasjon og kommunikasjon, kompetanseutvikling og ledelse, kan iverksettes uten å reorganisere hele organisasjonen.
- 2. Delvis reorganisering
 - en modell der to organisasjonsendringer utføres. Administrasjonen endres til bibliotekdirektørens stab, og de bibliografiske tjenestene sentraliseres i en felles bibliotekjeneste sammen med avdelinga IT, formidling og utvikling (IFU). Den viktigste begrunnelsen er overgangen til elektronisk litteratur som i større grad enn før, gir utslag i felles innkjøp dekkende for hele UB.
- 3. Omgripende reorganisering
 - en modell basert på ledelse ut i fra funksjon, i motsetning til fag og bibliotekbygg. Funksjonene som foreslås er bibliografiske tjenester, tjenesteutvikling, publikumstjenester og faglige tjenester. Fordelene som trekkes fram er at det blir enklere for lederne å koordinere en helhetlig bibliotekjeneste. (Magnussen & Danielsen, 2012)

Kartlegginga konkluderte med at noen av arbeidsprosessproblemene, som utydelige beslutningslinjer og manglende gjennomgående rutinebeskrivelser, kunne forsvinne eller bli løst med organisasjonsendring, men det ble også tatt et forbehold: «(...) det er ingen automatikk i at alle flaskehalsar eller utfordringer blir borte fordi strukturene endres» (Magnussen & Danielsen, 2012, s. 30). Forfatterne sa vidare at de ikke ville legge føringer for hvilken modell som burde foretrekkes.

Høringsrundeinnspillene etter rapportpresentasjonene, viste at flest ansatte var for en omgripende reorganisering. Innspillene fordelte seg slik:

- positive til omgripende reorganisering 21
- stiller spørsmål, velger ingen modell 11
- ønsker ingen organisasjonsendring 7
- vet ikke 1 (Magnussen, [2012])

Etter identifiseringsfasen ble det ønsket mer kunnskap og innsyn i noen av problemene, noe som kan karakteriseres som en overgang til informasjonsfasen i beslutningsprosessen (Magnussen, 2012).

Informasjonsfasen

I informasjonsfasen ble det etablert arbeidsgrupper for brukerreitta tjenester, og for bibliografiske tjenester. Gruppene leverte sine rapporter delvis muntlig (Magnussen, 2012).

Begge gruppene så ut i fra sine oppdrag mest på bibliotektekniske arbeidsflyter, som lånekort for studenter, erstatningskrav, innkjøp av trykte bøker og innkjøp av e-bøker (Magnussen, 2012). Alle flytene avdekte problemstillinger som burde ha vært løst. Hovedutfordringa ble oppsummert som en mangel på enhetlig kommunikasjon og koordinering. Sentralisering, dvs. spesialisering av arbeidsoppgaver og funksjonsbasert ledelse, ble av begge gruppene framhevet som mulige forbedringer og løsninga på hovedutfordringa, en for dårlig kommunikasjon mellom de eksisterende avdelingene.

5.2 Beslutningsfasen

Beslutningsfasen er det neste steget i en beslutningsprosess. Det sees på hva som er best å gjøre og hvordan, dvs. fasen for valg av handlingsalternativ. Den utnevnte arbeidsgruppa i beslutningsfasen fikk mandatet å finne ut hvor mange avdelinger med tilhørende oppgaver det burde være, i tillegg å avklare samlokalisering, styringsstruktur og fjernledelse (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Funksjonsbasert organisering var fast preferanse, og målet var å gi konkrete løsninger på de nevnte utfordringene ved modellen, og å komme til ei beslutning. Jeg har tidfestet denne beslutningsfasen på tidslinja som perioden fra arbeidsgruppas mandat var behandlet av de tillitsvalgte 2.4. 2013 fram til Bibliotekstyrets vedtak om organisasjonsstruktur den 13.6.2013, se også figur 1, kapittel 2.3.

Undersøkelsen av beslutningsfasen er beskrevet i delkapittel 5.3 tom. 5.7. Den baserer seg først og fremst på intervjuundersøkelsen som er gjennomført, dvs. at synsvinkelen er sett fra respondentenes side, og gjenspeiler deres innsyn i og opplevelse av beslutningsfasen. Jeg vil også bruke rapporten fra fasen for å utfylle intervjuene når det er hensiktsmessig (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

5.3 Beslutningsfasens prosessforløp

Ut i fra det første forskningsspørsmålet: *Hva kjennetegnet prosessforløpet i beslutningsfasen?* undersøkte jeg nærmere faktorene, situasjonen i organisasjonen på tidspunktet, og målet med arbeidsgruppa. Det ble bl.a. sett på hvor godt og kjent oppdraget var. Jeg så også på løsninger og interesser i prosessforløpet. På dette tidspunktet hadde prosess- og organisasjonsgjennomgangen pågått på UB i over ett år.

I intervjuundersøkelsen fortalte respondentene at det var en utålmodighet i organisasjonen etter å få bestemt noe, og en utålmodighet med både positivt og negativt fortegn. En

spesifiserte det med at noen ansatte hadde den gang, gitt uttrykk for en negativ utålmodighet og frustrasjon over den uavklarte situasjonen, fordi endringene ikke var ønsket. Respondenten beskrev videre at andre ansatte hadde en positiv utålmodighet, basert på en forventning og glede etter å komme i gang med noe nytt. I tillegg, slik en annen respondent sa det med henvisning til organisasjonen: «(...) og brukte nok mye krefter på det».

Inntrykket var at UB da var: «(...) en ganske introvert organisasjon, opptatt av sine egne prosesser». Respondentene tar forbehold om at det er slik de husker det i ettertid, underforstått at det var vanskelig å huske detaljene etter så lang tid.

Enighet om mandat og mål

Arbeidsgruppa hadde i oppgave å utrede utfordringer ved en funksjonsbasert organisering. Det positive ved funksjonsbasert organisering var løftet fram i de tidlige fasene, men utfordringene var ikke løst (Magnussen, 2012; Magnussen & Danielsen, 2012). Rapporten fra beslutningsfasen gjør rede for prosessforløpet i gruppa med at det var en fri diskusjon rundt funksjonsbasert organisering basert på dokumenter i fra de tidligere fasene, og innspill fra organisasjonen underveis (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Dette bekreftes også av respondentene. De gir uttrykk for at det ikke var diskusjon i arbeidsgruppa om hva arbeidsgruppas mandat og mål var: «(...) hensikten var å få mer konkrete svar på de utfordringene som var pekt på i tidligere faser».

Diskusjonene i gruppa var rundt løsningene og veien til målet, og det ble også sagt at det var gode diskusjoner. Men det ble tilføyd at det ikke alltid var tid til å diskutere seg helt ferdig, og som en sa «snu alle steinene». En respondent formulerte tidspresset slik: «Vi måtte bestemme oss for noe, for å komme i målet som ikke var så langt der fremme». Noen enkeltsaker måtte tones ned for å komme i havn på det vesentlige.

Middelet for å komme i mål, var å løse antall avdelinger med tilhørende oppgaver, som skulle utgjøre strukturen i den nye funksjonsbaserte organisasjonen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Respondentene sa at noen grupperinger av tjenester var mer opplagte enn andre, som den bibliografiske grupperinga. Hovedfordelen med samling av de bibliografiske tjenestene var klar, og formulert slik: «(...) bidra til økt kompetanse slik at UB står bedre rustet til å møte utviklingen innen sektoren» (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013, s. 2). Det

ble referert til tidligere rapport om fordelene som økt faglighet, mindre koordinering og duplisering av arbeidsprosesser (Magnussen & Danielsen, 2012). Den store uenigheten var om de ansatte tilhørende avdelinga trengte å samlokaliseres eller ikke. Rapporten fra beslutningsfasen sier at anbefalingen ble: «(...) at både en organisatorisk sammenslåing og en fysisk sammenslåing vil gi den beste effekten» (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013, s. 3).

Det var flere syn på, og interesser i hvordan arbeidet under den brukerretta paraplyen burde grupperes (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Hvordan skulle fagreferenttjenestene kontra bibliotekartjenestene grupperes, og skulle OA-tjenestene som bestod av både publikumsarbeid og bibliografisk arbeid deles mellom disse funksjonene? Rapporten sier at forslaget med å samle alle de brukerretta tjenestene: «(...) foreslås primært for å fremme arbeidet med å lage et helhetlig og relevant servicetilbud» (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013, s. 4). Det sies at det ønskes at de ansatte har felles basisferdigheter, og at det oppnås best ved en organisering der interaksjon mellom fagreferenter, utlånspersonale og IFU⁷ fremmes (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

Helhetlig organisasjon forankret i virkeligheten

Helhetstankegangen var ikke var ny, ble det sagt i et intervju. Men å konkretisere tankegangen, og å se konsekvensene av den var ny. Det var spesielt i forhold til de ytre og mindre avdelingene som fortsatt skulle være for seg selv, og hvordan inkludere disse, som ble trukket fram som det utfordrende å ivareta. En annen ting var rett og slett størrelsen på avdelinga, og en sa det slik: «Det som jeg tror vi kanskje diskuterte mer, var om en skulle ha en stor ytre avdeling, eller om den skulle deles opp på noen måte», og en annen av respondentene sa at det ble fundert på: «(...) hvor stor kan en avdeling være?».

Fjernledelse ble sett på som en utfordring og uunngåelig, men heller ikke dette som egentlig noe nytt. Det nye var at funksjonsbasert ledelse ville tilføre leder et mindre kontrollspenn og en tydeligere faglig ledelse. OA-tjenestene ble plassert samlet i den brukerretta tjenesten for: «(...) å bevare og styrke den kompetansen som er bygget opp innen OA» (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013, s. 6)

⁷IFU er forkortelse for avdelinga IT, formidling og utvikling

En av respondentene konkluderte at det hadde vært et langdrygt prosjekt: «(...), men det var fornuftig, og det hang sammen og bygde opp det som var gjort før». En annen uttalelse var: «(...) vi visste vel alle når vi var ferdig med arbeidsgruppa at vi ikke var i mål», og at det var mye arbeidsgruppa ikke hadde konkrete svar på. Det ble føyd til: «(...) organisasjonen hadde en forventning om at vi skulle ha mer konkrete svar».

I intervjuene spurte jeg respondentene hvordan de syntes at beslutningsfasen hang sammen med de tidligere fasene. Et svar var at: «(...) det var en naturlig fortsettelse, det ble en konkretisering av noe som det hadde vært snakket mye rundt grøten om». Det hadde i tidligere faser vært på et overordnet plan, og det ideelle hadde vært dyrket. Det ble sagt: «(...) noe måtte skrelles bort, for det måtte finnes løsninger som skulle forankres i virkeligheten».

Prosessforløp med klart mål

Resultatene over viser at prosessforløpet hadde tydelige kjennetegn. Beslutningsprosessen hadde et klart mål, noe som er trekk ved modellen for rasjonelle beslutninger.

Respondentene var ikke i tvil om hva oppdraget var. Arbeidsformen var diskusjoner, fordi det måtte avklaringer til før det kunne konkluderes. Det anes at det var flere mulige veier til målet, først og fremst ut i fra forskjellige interesser, et trekk ved modellen for byråkratisk politikk. Men interessene ble tonet ned til fordel for en helhetstankegang.

Forhandlingsperspektivet måtte vike for det rasjonelle perspektivet, selv om det ble sådd tvil om at alle konsekvensene ble ferdigdiskutert. Organisasjonen sees på som en helhet, noe som også er et trekk ved den rasjonelle modellen. De ansatte i organisasjonen er på tidspunktet preget av beslutningsprosessen.

5.4 Deltakerne i beslutningsfasen

Forskningsspørsmål nummer to var: *Hvem deltok i beslutningsfasen?* Foruten sammensetninga av arbeidsgruppa, ble roller spesielt sett på i intervjuundersøkelsen. Arbeidsgruppa var nedsatt av Bibliotekdirektøren i samarbeid med de tillitsvalgte organisasjoner. De åtte deltakerne ble i rapporten gruppert etter ledelse, funksjonsrepresentasjon, og tillitsvalgte (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Med dette var både ansatte og ledere fra UB representert. Navn og roller er utelatt i oppgaven for å ivareta omtalte personers konfidensialitet og respondentenes anonymitet. Respondentene er av

den grunn heller ikke henvist til med nummer i oppgaven. For navn på deltakerne i arbeidsgruppa vises det til rapporten fra beslutningsfasen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

Respondentene gav uttrykk for at sammensetninga av deltakerne i arbeidsgruppa hadde betydning. En sa det slik: «Det er klart at personer preger en arbeidsgruppe, og rollene til personene preger en arbeidsgruppe». En annen sa: «(...) man blir jo farget av det ståstedet en har selv, og noen hadde tydeligere roller enn andre». Alle deltakerne i arbeidsgruppa kunne ut i fra sin erfaring, kompetanse og plassering i organisasjonen, ha dekket flere synsvinkler enn rollen som var trukket fram, se også kriteriene skissert i metodekapittelet.

Kryssende interesser

Flere av respondentene opplevde det å ha flere interesser til dels problematisk å håndtere på egne vegne. De hadde interesser som kunne ha behov for forskjellig argumentasjon i diskusjonene. De gav uttrykk for å ha vært bevisst på dette, og at det til en viss grad hadde lagt bånd på det å komme med argumenter de ellers ville ha kunnet delta med. Men ingen av respondentene hadde oppfattet at det var noen av de andre deltakerne som hadde rollekonflikter, eller som blandet roller. Rollekonflikten var antagelig ikke synlig for de andre, men det preget dem det gjaldt. En respondent trodde likevel ikke at utfallet hadde blitt annerledes med andre representanter for gruppene, men hadde ønsket at det hadde vært flere deltakere i arbeidsgruppa uten en slik personlig rollekonflikt.

Det ble også sagt i et av intervjuene at selv om arbeidsgruppa kunne grupperes etter oppnevnt funksjon, eller rolle, så hadde ikke det blitt et mønster, eller gitt «faste konstellasjoner» i diskusjonene. Det ble sagt: «(...) det vekslet med hva slags side i en diskusjon man var på», og inntrykket var at det heller ikke var en «toppstyrt prosess».

Det som skapte skiller i arbeidsgruppa, ut i fra respondentenes svar, ser ut til å være hvor kjent en var med prosess- og organisasjonsgjennomgangen, dvs. hvilken kontinuitet på deltakelsen i PROG-arbeidet en hadde hatt. Det var noen av deltakerne som hadde deltatt i arbeidsgrupper i informasjonsfasen, og noen som ikke hadde fulgt så tett på PROG-arbeidet tidligere.

Det andre som var blitt lagt merke til, var hvor vant og erfaren en var med å arbeide med denne typen problemstillinger, og med arbeidsgruppe som form og verktøy i en slik prosess. En respondent uttrykte at lederne hadde et fortrinn: «(...) å ha administrativ eller organisatorisk erfaring som en del av sin jobb og sin erfaringsbakgrunn, gjør at man hører fortere på dem og lar seg lede». Jeg oppfattet av intervjuene at det også kunne være ei utfordring å komme med andre argumenter eller synspunkt mot en leder, en annen respondent sa det slik: «(...) du skulle ha tenkt godt igjennom for å ha kommet opp med gode alternativer til slik som en tenkte fra ledelsen i gruppa».

Deltakerne ble oppfattet som engasjert i alle deler av arbeidsprosessen, og at alle tok ansvar for at det skulle bli et resultat. Slik en sa det: «[I] en arbeidsgruppe som skal utforme en helt ny organisasjon, så er du nødt til å se helheten og være opptatt av det».

Gjennomtenkte roller og skiller

Resultatene fra intervjuene viser at den enkeltes representasjon hadde betydning, og det er et trekk som støtter modellen byråkratisk politikk. Arbeidsgruppa i beslutningsfasen var bevisst satt sammen av faste deltakere som skulle representere spesielle interesseforhold. Enkelte hadde kryssende interesser, men denne rollekonflikten var antagelig ikke synlig for de andre i gruppa selv om den preget dem det gjaldt.

Arbeidsgruppa kunne under merkelapper som ledelse, arbeidsfunksjoner og tillitsvalgte, deles inn i tre til fem grupperinger med felles interesser. Det er ikke like tydelig om disse grupperingene fikk betydning, dvs. om det ble samarbeidet om interesser. Inntrykket var at grupperingene varierte etter hvilket tema som ble diskutert, eller ble tonet ned for å støtte en helhet. Helhetstankegangen kan være et trekk både på rasjonell tankegang og byråkratisk politikk, begge modellene vil fram til en konklusjon, grad av rasjonalitet er det som skiller modellene. Ut i fra intervjuene ser det ut til at det som hadde mer betydning, og som lagde skiller mellom deltakerne, var om de hadde kjennskap til PROG-arbeidet og kompetanse med prosessarbeid.

5.5 Beslutningsarenaen

Det tredje forskningsspørsmålet: *Hvor var beslutningsarenaen?* pekte mot arbeidsgruppa som arena, men arbeidsgruppa ble også oppfattet som en arbeidsform, dvs. et prosessverktøy. Respondentene gav i intervjuene stort sett uttrykk for at arbeidsformen

fungerte godt til oppdraget. Det ble sagt at en i så fall ikke visste hva alternativet skulle være. Det ble sett på som selvsagt at det trengtes en møteplass for medvirkning, og både ledere og ansatte var naturlige deltakere i arbeidet. En kommentar i fra et av intervjuene var at det var: «(...) rett å ha en slik type arbeidsprosess som det var litt trøkk på faktisk, for at det var på tide å komme dit», underforstått å komme til en konklusjon.

Prosessforløpet i arbeidsgruppa ble beskrevet som systematisk. Det var på forhånd avtalt møteplan, og tema for det enkelte møte ble også skissert og bestemt på forhånd.

Respondentene har derimot ulik beskrivelse av hva som gav det systematiske utslaget, om det var møteledelsen, eller om den forhåndsbestemte ramma gjorde at arbeidet drev godt framover. En sa det slik: «Det var konstruktive møter, og ting skjedde imellom møtene slik at det var fremdrift». Andre husket at det var få digresjoner, god møtestruktur og at ledelsen av arbeidet var delt mellom de som utgjorde den formelle ledelsen av arbeidsgruppa (leder, nestleder og sekretær). Mens den andre synsvinkelen vektla «den faste progresjonen», avtalt dato, avtalt tema osv.

Godt arbeidsklima

Respondentene opplevde arbeidsklimaet i arbeidsgruppa som godt. Det ble sagt at det generelt tar tid og trommes sammen, men at det stramme tidsskjemaet og de hyppige møtene, hadde ført til en god ting at skillene ble raskt bygd ned. En respondent opplevde at: «(...) det var rom for at alle kunne komme fram med sine synspunkt, og at alle fikk taletid». En annen sa: «(...) inntrykk av at folk fikk si det de ønsket, når de ønsket det». Det ble også sagt at alle i arbeidsgruppa var taleføre. Der det var uenighet og sterke meninger, ble det ikke konfliktfylt. Det ble sagt at: «(...) [de] bare konstaterte at her ser man ting på forskjellig måte», og arbeidet gikk videre. Arenaen ble også oppfattet som en reell arena, og ikke et spill for galleriet.

Arbeidsgruppe uten konflikter

Intervjuresultatet viser at arbeidsgruppa var beslutningsarenaen. En klart, definert arena er et rasjonelt trekk. Middelet brukt for å komme fram til målet oppfattes som et planlagt rammeverk rundt arbeidsgruppa, med gitt tidsfrist, møteplan, møtetema osv. Det er også et rasjonelt trekk. Det er delte meninger om ledelsen bestemte, eller om møteformen stod for framdriften, men begge deler er rasjonelle trekk. Inntrykket fra intervjuene er at arenaen

også er møtested for diskusjoner og meningsutveksling, noe som er trekk ved en forhandlingsarena, og kjennetegn på modellen byråkratisk politikk.

5.6 Interesser og makt i beslutningsfasen

Forskningsspørsmål nummer fire var: *Hvordan ble utfallet bestemt?* og henviste til hvordan faktorene makt og interesser var fordelt. Respondentene var tydelig på at ingenting var bestemt på forhånd. Det var ikke opplagte føringer på antall avdelinger som bare ble tatt til etterretning av arbeidsgruppa. Det ble uttrykt at det var også det som gjorde deltagelsen i arbeidsgruppa alvorlig, og at det følte som et enormt ansvar å være deltaker. Det en skulle være med på å bestemme, ville få konsekvenser for alle i organisasjonen.

Balansegang mellom hjertebrann og helhet

Det ble sagt at sammensetninga av arbeidsgruppa var slik at de fleste av deltakerne hadde sine hjertebrann og synspunkt med inn i arbeidsgruppa, og at det å få gehør for sine synspunkt samtidig som en skulle ivareta en helhet på tida som var til rådighet, var utfordrende. Balansegangen mellom hjertebrann og helhet, ble av noen av respondentene opplevd som problematisk. Likefullt ble det også sagt at til tross for at interesser skulle ivaretas, ble det opplevd: «(...) at folk engasjerte seg i alt og var med og tok et helhetsansvar».

En av arbeidsmetodene som ble skissert var i forbindelse med avklaringa av antall avdelinger, eller bokser som det også ble kalt den gangen. Metoden ble referert slik:

(...) vi hang opp gul-lapper, så begynte vi å gå gjennom alle funksjoner som UB har, og plasserte [disse] i grupper. Da startet vi ganske åpent med 3-4 grupperinger.

Så begynte vi å samle funksjonen (...) med å se på hva som burde være i lag.

Det ble sett på konkrete driftsoppgaver, og disse ble plassert i grupper etter hva som arbeidsmessig hørte sammen. Til slutt endte det med to store bokser, brukerretna tjenester og bibliografisk tjenester, som ble arbeidsnavnet på avdelingene (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

For andre respondenter ble uavklarte saker underveis i gruppearbeidet, oppklart først når alle problemstillingene kunne settes sammen til en helhet, som biter i et puslespill.

Problemstillingene var til en viss grad avhengig av hverandre, og det ble sagt: «(...) vi kan ikke beslutte det ene, uten å ha besluttet det andre». Det ble gitt uttrykk for at først når den siste

brikken i puslespillet var på plass, gav det hele mening. Det ble videre sagt: «(...) vi endte opp i konklusjonen til slutt. [Det] var noe som ikke ramlet på plass helt, før vi hadde diskutert oss gjennom alle tingene».

Det sies i rapporten at det ikke var et absolutt mål å komme fram til en enstemmig rapport, og det er i rapporten tatt med en særuttalelse om Open Access-tjenestene (OA) (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). OA-tjenestene var spesielt nevnt av alle respondentene som et tema som ble diskutert. Men en respondent gav uttrykk for at det kunne ha vært flere særuttalelser med, og at en hadde latt seg styre der en kanskje skulle ha sagt seg uenig. Men fordi det var et tidspress, og at arbeidet måtte konkluderes, ble det ikke flere særuttalelser, selv om det var åpnet for det. Andre saker som ble trukket fram underveis i intervjuene som diskusjonssaker, er samlokalisering, fjernledelse og hvordan organisere den brukerretta virksomheten, i en eller flere avdelinger.

Nesten enstemmig rapport

Resultatene gir inntrykk av at de fleste deltakerne i arbeidsgruppa hadde saker som de brant for, og individuelle synspunkt er kjennetegn på organisert anarki. Likevel ble beslutningsfasen oppsummert med en nesten enstemmig rapport. Kun en særuttalelse fra et enkeltmedlem, ble tatt med for å synliggjøre uenighet på et punkt som var omstridt, nemlig plassering av Open Access-tjenestene i sin helhet i en avdeling, eller delt mellom to avdelinger etter funksjon. En nesten enstemmig rapport bærer preg av rasjonalitet. Det samme er det å bli ledet og styrt mot en helhetlig løsning. Det siste er også uttrykk for at makta er plassert hos ledelsen av arbeidsgruppa.

5.7 Omgivelsenes innflytelse i beslutningsfasen

Det siste og femte forskningsspørsmålet var: *Hvilken innflytelse hadde omgivelsene på vedtaket?* Arbeidsgruppa ble ikke oppfattet som et lukket forum, og det ble sagt i et intervju at en regnet med,

(...) at folk diskuterte med sine i etterkant eller forkant av arbeidsmøter, (...) så det ble nok diskutert ute i organisasjonen ting som dukka opp i arbeidsgruppa underveis, og tatt tilbake.

Deltakerne deltok i diskusjoner med andre innimellom møter, og de tok med seg interesser og synspunkt tilbake til arbeidsgruppa. Men inntrykket var også at lederne i arbeidsgruppa fikk flere innspill utenifra, og at det nok kom av at de var mer i samsnakk med flere ansatte.

Det ble ikke snakket spesielt om hvilke innspill som kom utenifra. Rapporten henviser også bare til at innspill utenifra ble løpende vurdert (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

Manglende brukerperspektiv

Underveis i det første intervjuet ble det synlig at brukerperspektivet manglet, siden brukerne på et vis var årsaken til arbeidet med forbedring av bibliotek tjenestene. Jeg føyer derfor til intervjuguiden et spørsmål om hvor brukerne var i prosess- og organisasjonsgjennomgangen. Respondentene svarte bekreftende at brukerne absolutt hadde vært nevnt i arbeidet. Men det ble gitt forskjellig uttrykk for hvor mye de hadde vært nevnt i diskusjonene. Ut i fra intervjuene kan det se ut som at det har variert etter hva temaet var, og at brukerne var mer til stede i diskusjoner rundt skrankefunksjonen o.l., og ikke så til stede under diskusjoner om intern organisering.

I den første rapporten står det: «I all hovedsak bygger prosjektet på en organisasjonsintern tilnærming» (Magnussen & Danielsen, 2012, s. 13). Etter intervjuundersøkelsen bidrog en informant med presiseringa at tidligere brukerundersøkelser viste at UBs brukere var fornøyd med UBs tjenester. Det var å anta at det å innhente synspunkt fra brukerne ikke ville tilføre mer innsikt. UB ønsket å bedre sine tjenester utover det brukerne etterspurte. Brukerne deltok derfor ikke i arbeidsgruppa med egne representanter, men det ble sagt: «(...) målet var hele tiden ikke at vi skulle få det bedre, men at de skulle få det bedre». En sa det slik at de fleste hadde til syvende og sist brukerne som forankring for sin egen argumentasjon, og at de var: «(...) fremst i pannen på de fleste».

Åpen arbeidsgruppe

Funnene sier at arbeidsgruppa ikke hadde en lukket gruppeprosess, og det er derfor å anta at det var tilfeldig hvilke diskusjoner og innspill deltakerne fikk underveis. Deltakerne var i arbeidshverdagen også plassert forskjellig i UB-organisasjonen. Det sies at alle mottatte innspill ble diskutert og vurdert, men det er ikke sagt noe om det var grenser for hva som kunne tas med, eller ikke. En kan si at det er å anta at omgivelsene hadde innflytelse på beslutningsprosessen, men datagrunnlaget gir ikke godt nok innsyn i dette. Innflytelse utenifra er et trekk på modellen organisert anarki.

5.8 Drøfting av funn

Funnene i delkapitlene over viser at faktorene prosessforløpet, deltakerne, arenaen, makt og konfliktnivået, har kjennetegn og nyanser som viser til alle de valgte beslutningsteoriene, rasjonelle beslutninger, byråkratisk politikk og organisert anarki. Jeg vil nedenfor begrunne dette nærmere.

Styrt prosesstruktur

Det analytiske utgangspunktet til modellen for rasjonelle beslutninger var forventinger over å finne en enhetlig organisasjon med en målrettet og ledelsesstyrt beslutningsprosess. Sett i lys av den rasjonelle modellen har beslutningsfasen flere trekk av modellen.

Beslutningsfasen har et mål og formell struktur og ledelse. Arbeidsgruppa fulgte opp et klart mandat og kom med konkrete løsninger. Middelet brukt for å komme fram til målet var et planlagt rammeverk rundt arbeidsgruppa med gitt tidsfrist, møteplan, møtetema osv.

Deltakerne er utnevnte, faste deltakere, som fulgte opp oppdraget med å se på UB-organisasjonen som en helhet.

Beslutningsfasen ble oppsummert med en nesten enstemmig rapport. Kun en særuttalelse fra et enkeltmedlem, ble tatt med for å synliggjøre uenighet på et punkt som var omstridt, plasseringa av Open Access-tjenestene i sin helhet i en avdeling, eller delt mellom to avdelinger etter funksjon. En kan si at dette også er uttrykk for en rasjonell prosess, siden resultatet er så entydig. Men beslutningsprosessen underveis var ikke like rasjonell. Flere av respondentene hadde flere roller som for den enkelte ble utfordrende, og det var et tidspress som førte til at alle tema ikke ble like gjennomdiskutert som ønsket av noen.

Noen tema var det ikke store diskusjoner rundt. Det var klart at det bibliografiske arbeidet var ønsket samlet i en avdeling, og at det ikke var nødvendig å samle fagreferentoppgavene i en egen avdeling. Men det oppfattes av resultatene at noen ikke var like trygg på at alle konsekvenser ble avdekket. Den rasjonelle modellen forventer et godt innsyn i alle løsningsalternativer og konsekvensene av disse.

En annen sak er om det faktisk er mulig å kjenne alle konsekvensene, og i teorikapittelet har jeg vist til at en fullkommen rasjonalitet er en utopi. Det er ikke mulig å få et beslutningsutfall som er et resultat av et fullt innsyn i alle løsningsalternativer og konsekvensene av disse. Denne beslutningsprosessen kan derfor heller ikke karakteriseres

som fullkommen rasjonell. For ledelsen av arbeidsgruppa synes det som om at de har god nok informasjon om løsningsalternativer. Arbeidsgruppa gjorde seg kjent med konsekvenser, valget er naturlig og ikke en overraskelse for deltakerne. Det kunne være diskusjoner rundt alternativer, men konfliktnivået ble karakterisert som lavt. Det ble trukket slutninger, valg ble tatt, og det ble gått videre i arbeidet.

Arenaen og deltakerne i beslutningsprosessen

Modellen for byråkratisk politikk har det analytiske utgangspunktet en forventning om en beslutningsprosess med parter som forhandler seg fram til en beslutning. Beslutningsfasen har også noen av denne modellens trekk. Arbeidsgruppa var bevisst satt sammen av deltakere som skulle representere spesielle interesseforhold. Men det var ikke like tydelig om interessene grupperte seg, og om det ble forhandlinger mellom grupperingene.

Inntrykket var at grupperingene varierte etter hvilket tema som ble diskutert, og at de fleste hadde saker som de brant for.

Det som lagde skiller mellom deltakerne, var om de hadde kjennskap til PROG-arbeidet og kompetanse med prosessarbeid. Det ble oppfattet at lederne hadde prosesskompetanse, og at det gav dem en maktfordel. Men antagelig ble det ikke oppfattet slik av alle, siden det også ble sagt at det ikke var en toppstyrt gruppeprosess.

Arbeidsgruppa var en arena der mange valg ble tatt. F.eks. eksempel har samlokalisering, fjernledelse og plassering av OA-tjenestene, karakter av å være et valg mellom to alternativ. Det oppfattes at de fleste valg var et valg om «skal, eller skal ikke», og at det i liten grad ble lagd kompromisser. Men det var det ikke mulig å få avklart godt siden detaljene lå tilbake i tid. Arbeidet med å finne ut hvor mange avdelinger organisasjonsstrukturen skulle bestå av, beskrives mer som et naturlig valg ut i fra et systematisk arbeid i gruppa om bestemmelse av oppgaveplassering. Det betyr at det også i denne perspektivet ble brukt konsekvenslogikk som i det rasjonelle perspektivet.

Det overordnede målet var å lage et helhetlig og relevant servicetilbud. Det ble sagt at ikke alle «steiner ble snudd» på grunn av tidspresset med å bli ferdig. Antagelig var det alternativ eller konsekvenser, som ikke ble diskutert fullt ut. Det kan bety at innsikten i alternativer og konsekvenser ikke var fullstendig, men besluttet som god nok. Valg og vedtak ble trukket på

bakgrunn av tilgjengelig informasjon. Ut i fra dette er en slutning at arbeidsgruppas beskrivelse av et helhetlig tilbud, baserte seg på en innsikt preget av begrenset rasjonalitet.

Høyt konfliktnivå er kjennetegnet for modellen byråkratisk politikk, men det var ikke tilfellet i arbeidsgruppa. Det kunne være sterke meninger og spissede diskusjoner ble det sagt, men at det likevel var et lavt konfliktnivå. Arbeidsgruppa greide å trekke konklusjoner etter meningsutvekslinger med uenighet, og ta et steg videre i arbeidet. Det kan skyldes at deltakerne i arbeidsgruppa var seg bevisst at de hadde et helhetsansvar. Det er også mulig at hastverket la demper på noen diskusjoner. Dvs. at diskusjonene ble avsluttet før de ble en konflikt, og at det også medvirket til et lavt konfliktnivå.

Situasjonen på beslutningstidspunktet

Forventninger til funn i lys av modellen organisert anarki, og det analytiske utgangspunktet for en organisasjon med uklart mål, er at deltakerne i beslutningsprosessen hadde forskjellig syn på hva en ville, og hvordan komme seg dit. Beslutningsfasen har funn som kan relateres til perspektivet organisert anarki, men de typiske kjennetegnene på organisert anarki er ikke til stede. Beslutningsprosessen hadde ikke uklart mål, og det er ikke uklart hvem som deltok, og hvor arenaen var.

Det som kan være et tegn på organisert anarki er at selv om deltakerne grupperes etter representasjon, er inntrykket at de også oppfatter seg som individuelle deltakere med sine hjertesaker. Arbeidsgruppa hadde ikke en lukket gruppeprosess, og det er derfor å anta at det var tilfeldig hvilke diskusjoner og innspill deltakerne fikk underveis. Deltakerne har også forskjellig plassering i UB-organisasjonen. Det sies at alle mottatte innspill ble diskutert og vurdert, men det er ikke sagt noe om det var grenser for hva som kunne tas med eller ikke. Det er å anta at omgivelsene hadde innflytelse på beslutningsprosessen.

Ut i fra disse drøftingene kan en også si at tidspunktet har betydning for beslutningsprosessen, spesielt siden arbeidsgruppa måtte komme i mål med en bestemmelse innen en dato. Arbeidsgruppa virket i en avgrenset tidsepoke, og den konkluderte ut i fra det som var kjent og viktig for deltakerne der og da. Svaret var ikke gitt på forhånd, og beslutninga ble tatt ut i fra situasjonen på tidspunktet. Modellen organisert anarki har en alternativ systematikk der timing er det sentrale. Vedtaket om organisasjonsstrukturen er gjort på et bestemt tidspunkt ut i fra det som er kjent av

løsninger og muligheter. Hvis vedtaket hadde blitt tatt på et annet tidspunkt, kunne utfallet ha blitt annerledes. En kan si at timinga er det mest synlige irrasjonelle trekket.

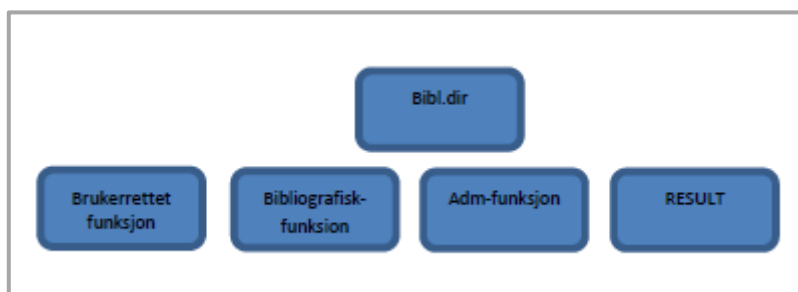
5.9 Oppsummering av presentasjon og drøfting

Undersøkelsens funn og resultat viser at det rasjonelle perspektivet er til stede i den styrte prosessen. Den formelle rammen rundt beslutningsprosessen var planlagt, rasjonelt og bevisst styrt. Perspektivet byråkratisk politikk gav derimot et mer nyansert bilde av arenaen og deltakerne i beslutningsprosessen. Forskjellige interesser kom til enighet om et vedtak, men lite tydet på at diskusjonene og meningsutvekslingene fikk et stort preg av forhandlinger. Deltakerne var bevisste på at de skulle fram til en konklusjon. Den rasjonelle prosessen drev interessene i retning av et helhetlig beslutningsutfall. For perspektivet organisert anarki kan det sies at situasjonen på tidspunktet og interessene i omgivelsene gav noe tilfeldighet over beslutningsutfallet, og at timinga fikk betydning for prosessen.

Det ble også sagt at arbeidet i beslutningsfasen hang sammen med det som var gjort tidligere. UB som organisasjon var opptatt av prosess- og organisasjonsgjennomgangen, og det ble brukt mye tid på beslutningsprosessarbeidet. Det ble likevel ikke gjort nok, det var forventet et mer konkret resultat.

Valget funksjonsbasert inndeling

Valgt organisasjonsstruktur ble basert på en funksjonsbasert inndeling, for teori se kapittel 3.1. Like arbeidsoppgaver ble samlet i samme organisatoriske enhet. Rapporten fra beslutningsfasen fulgte opp inndelingen etter funksjon og konkluderte med fire avdelinger: brukerretta tjenester, bibliografiske tjenester, administrasjonen og Result⁸ (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013), se figur 3.



Figur 2 Foreløpig organisasjonsmodell, publisert i beslutningsfasens rapport

⁸ Result står for Ressurscenter for undervisning, læring og teknologi, og er en avdeling ved UB.

Når det gjaldt utfordringen samlokalisering, ble de bibliografiske funksjonene samlokalisert. For utfordringen fjernledelse, ble manglende stedlig ledelse valgt styrket ved å etablere en koordinator per bibliotekbygg, en rolle som til dels var brukt tidligere. Fjernledelse ble ikke sett på som en trussel, men at det skal gi tilhørighet til et mer enhetlig UB. Den funksjonsbaserte strukturen skal føre til et enhetlig UB, og også gjøre det lettere å ivareta informasjonsflyt og kompetanseoverføring på en mer helhetlig måte (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013).

I styringsstrukturen ble mellomledernivået fjernet, og personal- og faglig ansvar ble samlet på det overordnede ledernivået for avdelinga. To av avdelingene fikk også en nestlederfunksjon. I tillegg ble det etablert assisterende bibliotekdirektørfunksjon (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Rapporten sa ikke noe om organisering av arbeidet i den enkelte avdeling, kun hvilke oppgaver eller funksjoner som ble lagt til den enkelte avdeling.

De ansatte på UB fikk forslag til vedtak presentert på et allmøte den 13.5.2013⁹. I høringsrunden etterpå ble det stilt spørsmål ved administrasjonens plassering, og at denne avdelinga burde omgjøres til en stabsfunksjon med assisterende bibliotekdirektør som leder. Det ble også stilt spørsmål ved nestlederfunksjonen, og plasseringa av driftsoppgavene vedrørende OA-tjenestene (Bibliotekdirektøren, 2013). Endelig vedtak i Bibliotekstyret ble mot en stemme:

Bibliotekstyret slutter seg til bibliotekdirektørens forslag om en omorganisering av Universitetsbiblioteket, etter prinsippene om enhetlig ledelse og funksjonsbasert organisering:

1. Det etableres en samlokalisert bibliografisk avdeling
2. Det etableres en brukerrettet avdeling
3. Administrasjonens omgjøres fra avdeling til en del av bibliotekdirektørens stab
4. RESULT inngår i organisasjonsmodellen som egen avdeling
5. Det etableres en funksjon som assisterende bibliotekdirektør

(Universitetsdirektøren, 2013, s. 5)

Den ene stemmen mot, ønsket et tilleggspunkt med plassering av Open Access-medarbeidere fordelt etter funksjon (Bibliotekdirektøren, 2013). UBs nye organisasjons-

⁹ Kilde: E-post til alle UB-ansatte fra administrativ leder M. Foss: *Invitasjon til allmøte – PROG*, datert 7.5.2013.

struktur, se vedlegg 2, ble formelt iverksatt høsten 2014¹⁰ da nye ledere ble ansatt eller konstituert.

5.10 Undersøkelsens sterke og svake sider

De tre valgte beslutningsteoretiske perspektivene så på sammenfallene faktorer ved organisasjonens kontekst. I intervjuundersøkelsen ble en annen faktor, brukerperspektivet, føyd til siden målgruppa for den forbedrede bibliotek tjenesten var brukerne. Målgruppe er en faktor som de beslutningsteoretiske perspektivene ikke fanget godt nok opp.

De beslutningsteoretiske perspektivene inkluderte tre forskjellige utsnitt av beslutningsprosessen og organisasjonens kontekst, og det kan ha ekskludert andre aktuelle perspektiv og faktorer. F.eks. kunne Allisons organisasjonsprosessmodell (organizational process) gitt forståelse av perspektivet organisasjonsmessige forhold, og om beslutningsprosessen var et resultat av prosedyrer og rutiner (Allison, 1969). En annen metode for å se på fasene i beslutningsprosessen kunne ha vært prosessanalyse, der prosessen rulles opp ved å gå bakover i tid fase for fase (Jacobsen, 2015). Dette bekrefter at de valgte perspektivene gir et utsnitt av beslutningsprosessen, og at perspektivene ikke er uttømmende.

Den røde tråden

Forskningsspørsmålene har i oppgaven fungert som en rød tråd i oppfølgingen av problemstillinga. De har også vært til nytte i oppfølging av gyldighet, både som et grunnlag for intervjuguiden, og i analysegjennomgangen. Det kan stilles spørsmål om forskningsspørsmålene ble for generelle og for lite spisset til å få fram dybden i casestudiet, men spørsmålene fikk fram funn som gjorde drøfting av de tre teoriperspektivene mulig. Den valgte metoden, dvs. innsamlingen av kvalitative data, har fått fram relevante funn.

Det ble etter intervjuene sjekket om de innhentede data var troverdig og relevant. Jeg oppfattet intervjusituasjonene som gode, og respondentene gav også uttrykk for at det hadde gått greit. De hadde fått intervjuguiden på forhånd, og de hadde også på eget initiativ repetert rapporten fra beslutningsfasen (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). Noen av

¹⁰ Kilde: E-post til alle UB-medarbeidere fra konstituert bibliotekdirektør M. Foss: *PROG-statusoppdatering – iverksetting*, datert 1.10.2014.

respondentene var i starten av intervjuene tvilende til at de husket noe, men etterpå var de overrasket over at de hadde hatt så mye å si. Jeg spurte etter gjennomføringa spesielt om de hadde fått for ledende spørsmål, men tilbakemeldinga var at oppfølgingsspørsmålene underveis hadde fått tankene i sving.

Jeg vurderte antall respondenter som tilstrekkelig, men et utsnitt av antall mulige intervjuobjekt gav antagelig et mindre innsyn i beslutningsfasen, enn ved å intervju alle deltakerne i arbeidsgruppa. Beslutningsfasen som et utsnitt av hele beslutningsprosessen, gav muligens også et mindre innsyn, men slik jeg ser det gav begge utsnittene likevel et relevant bilde av prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved UB, fordi de bidrog med grunnlagsdata som kunne brukes.

Overførbarhet

En definisjon på overførbarhet, eller generalisering, er når vi: «(...) ut fra et mindre utvalg ønsker å uttale oss om mange flere enn de som er med i utvalget» (Jacobsen, 2005, s. 67). Grunnlaget for dette er å ha et representativt utvalg. Det kan være tvil om overførbarhet, hvis det er fare for et ikke-representativt utvalg. Denne undersøkelsen gir den brukte teorien overførbarhet på tross av et lite utvalg, en case. Undersøkelsen viser at Allison's teori fra 70-tallet også har relevans i dag. Det er i seg selv et bidrag til forskning.

I teorikapittelet har jeg vist til Brunsson (1985), som sier at det enda viktigere med beslutningsprosesser, er at beslutningene aktiveres og at beslutningene realiseres. Det er mange beslutningsprosesser som havarerer, eller ender med beslutninger som det ikke blir noe av. De blir lagt vekk i en skuff. UB fullførte sin beslutningsprosess, og realiserte vedtaket ved å innføre ny organisasjonsstruktur. Det kan være uenighet om prosessmetoden, utfall osv., men UB fikk noe til og det kan det læres av.

I neste kapittel, kapittel 6, vil jeg presentere oppgavens konklusjon.

6 Konklusjon

Hva kjennetegnet beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur ved UiT Universitetsbiblioteket fra 2012 til 2013? Hvordan kan prosessforløpet, deltakerne og omgivelsene bidra til å belyse vedtaket?

Med utgangspunkt i problemstillinga, se over, har min oppgave sett nærmere på hvordan beslutningsprosessen om ny organisasjonsstruktur på UB forløp seg sett i lys av beslutningsmodellene rasjonelle beslutninger, byråkratisk politikk og organisert anarki. Det enkelte perspektivs kjennetegn vektlegges forskjellig når det sees på faktorene i UB-organisasjonens kontekst. Faktorene er: prosessforløpet, organisasjonens mål og måloppnåelse, deltakernes interesser og makt, arenaen og konfliktnivå, og tidspunktet når beslutninga fattes. Min undersøkelse viser at det er kjennetegn på alle perspektivene i beslutningsprosessen, og hvordan kjennetegnene blir vektlagt i beslutningsprosessen har betydning for hvordan vedtaket besluttes.

Det rasjonelle perspektivet gir best forståelse. Det har kjennetegn som var lett gjenfinnbar i beslutningsprosessen. Det var synlig at prosessen var målrettet, bevisst og styrt av konsekvenser. For perspektivet byråkratisk politikk var forhandlinger som er det vanligste kjennetegnet, ikke like synlig, men det var forskjellige interesser til stede som påvirket beslutningsprosessen. Perspektivet som belyser beslutningsprosessen minst, er organisert anarki. Det var ikke mulig å gjenkjenne de vanligste tegnene, uklart mål og tilfeldig kobling av problemer, løsninger, arenaer og deltakere. Inntrykket er at arbeidsgruppa lyttet til innspill fra andre, og mest sannsynlig var gruppa påvirket av omgivelsene. Tidspunktet påvirket også, en bestemmelse måtte tas der og da ut i fra det som var kjent for deltakerne.

Konklusjonen min er at alle de tre valgte beslutningsmodellene, rasjonelle beslutninger, byråkratisk politikk og organisert anarki, belyser vedtaket, selv om det er sterkest i perspektivet rasjonelle beslutninger. Allison's rammeverk med forskjellige perspektiv, bidrar til å belyse helheten i beslutninga (Allison, 1969). Det har gitt en større innsikt i det som skjedde enn bare et perspektiv ville ha gitt (Rones, 1997). Pfeffer formulerer sin oppsummering av Allison's teori slik:

One of the points of Allison's (1971) analysis of the Cuban missile crisis is that it is not necessary to choose between analytical frameworks. Each may be partly true in a particular situation, and one can obtain a better understanding of the organization by trying to use all of the models rather than by choosing among them. ... Allison's argument is that insight can be gained from the application of all frameworks in the same situation" (s. 29) (Pfeffer sitert i Roness, 1997, s. 101).

Som jeg har vist i teorikapittelet, sier Allison (1969, s. 695) selv at det rasjonelle perspektivet er «the basic model», og at de andre perspektivene fyller det rasjonelle rammeverket med innhold. Perspektivene utfyller hverandre. Dette viser at ingen av de tre beslutnings-teoretiske modellene har kunnet gi en helhetlig forståelse av beslutningsprosessen alene.

En rasjonell prosess er nok det vanligste å legge opp til når en organisasjon vil endre på noe. Det å se beslutningsprosessen via flere perspektiv, byråkratisk politikk og organiserte anarki, har gitt innsyn i flere nyanser. Jeg hadde nok forventninger om at det i større grad skulle være påvirkning fra omgivelsene, og at det ville være flere irrasjonelle kjennetegn i undersøkelsen. Min tilpasning av rammeverket Allison brukte hadde mindre betydning, fordi det ikke var store forskjeller langs linja rasjonalitet – irrasjonalitet. Det var flest rasjonelle kjennetegn slik undersøkelsen framstår.

Det er mulig at denne slutninga skyldes et for lavt detaljnivå, eller innsyn i hvordan omgivelsene påvirket, dvs. hvilke interesser som var til stede, og hvilken argumentasjon de kom med. Det skjedde lå tilbake i tid, og respondentene husket derfor ikke alle detaljene. På den andre siden, hvis noe av virkelig betydning hadde vært sagt, er det sannsynlig at det ville ha blitt husket. En annen årsak kan være at undersøkelsen ble for konsentrert om en for liten del av beslutningsprosessen, dvs. kun beslutningsfasen. Antagelig ville det ikke ha endret på undersøkelsen, for den mest sentrale ideen i beslutningsfasen, organisasjonsstrukturen funksjonsbasert organisering, var introdusert fra prosesstart av, og dukket ikke opp som en ide i løpet av prosess- og organisasjonsgjennomgangen.

Undersøkelsen viser funn som støtter opp under at de forskjellige fasene i beslutningsprosessen hang sammen. Dvs. at identifiseringsfasen startet en sti, og at de etterfølgende fasene, informasjons- og beslutningsfasene fortsatte i det samme sporet. Beslutningsprosessen ble stivhengig. Stien ble også innsnevret fra fase til fase. De fire arbeidsprosessområdene det ble ønsket å arbeide med i informasjonsfasen, ledelse,

informasjons- og kommunikasjonsflyt, effektivisering og kompetanseutvikling, ble ikke fullført ut over det den funksjonsbaserte ledelsesstrukturen skulle bidra til på disse områdene. Arbeidsgruppa var klar over at ikke alle ønsker var i mål, og at det ikke var mulig fordi UB-organisasjonen først måtte gjennom de formelle prosessene ved organisasjonsendringa.

Undersøkelsen har vist at de grunnleggende faktorene i en beslutning var til stede i beslutningsprosessen. Det var en konsistent preferanse, faktoren organisasjonsstruktur. Det var kjennskap til handlingsalternativ og konsekvenser, dvs. ulike former for organisasjonsstrukturer osv. En enhetlig organisasjon var beskrevet som en utfordring i den første rapporten (Magnussen & Danielsen, 2012). En kan si at det å skape en enhetlig organisasjon, og en helhetlig bibliotekjeneste, vokste i løpet av beslutningsprosessen fra å være en utfordring til å bli en beslutningsregel. Beslutningsutfallet måtte støtte opp under en enhetlig tankegang om UB-organisasjonen. Funksjonsbasert organisasjonsstruktur ble valgt for å skape et helhetlig bibliotekjenestetilbud (Arbeidsgruppe PROG 3. fase, 2013). W. Churchill (1974) ble sitert på et allmøte¹¹ på UB: «To improve is to change; to be perfect is to change often», og slik sett tar en endringsprosess aldri slutt.

6.1 Videre forskning

Underveis i arbeidet med oppgaven har det dukket opp andre tema det også kan være interessant å forske på. F.eks. om den valgte organisasjonsstrukturen var en trend i tida, dvs. et innhentet forbilde, eller en ide på reise. Personalansvar og arbeidsoppgaver ble samlet, dvs. at et annet aktuelt tema er forholdet desentralisering – sentralisering av oppgaver. Et tredje tema er forflating av byråkrati og nye ledelsesroller. Mellomlederrollen ble tatt bort, og det gjorde organisasjonsstrukturen flatere. Nye roller ble innført, nestledere, faggruppeledere og byggkoordinatorer, og hvilken betydning det fikk, kan være et aktuelt spørsmål. De akademiske bibliotekene er en spennende sektor i stadig utvikling som det bør forskes mer på.

¹¹ Kilde: Power Point-presentasjon ved avdelingsleder J. Raade: *PROG-fase 3, arbeidsgruppas rapport*, presentert på allmøte 13.5.2013.

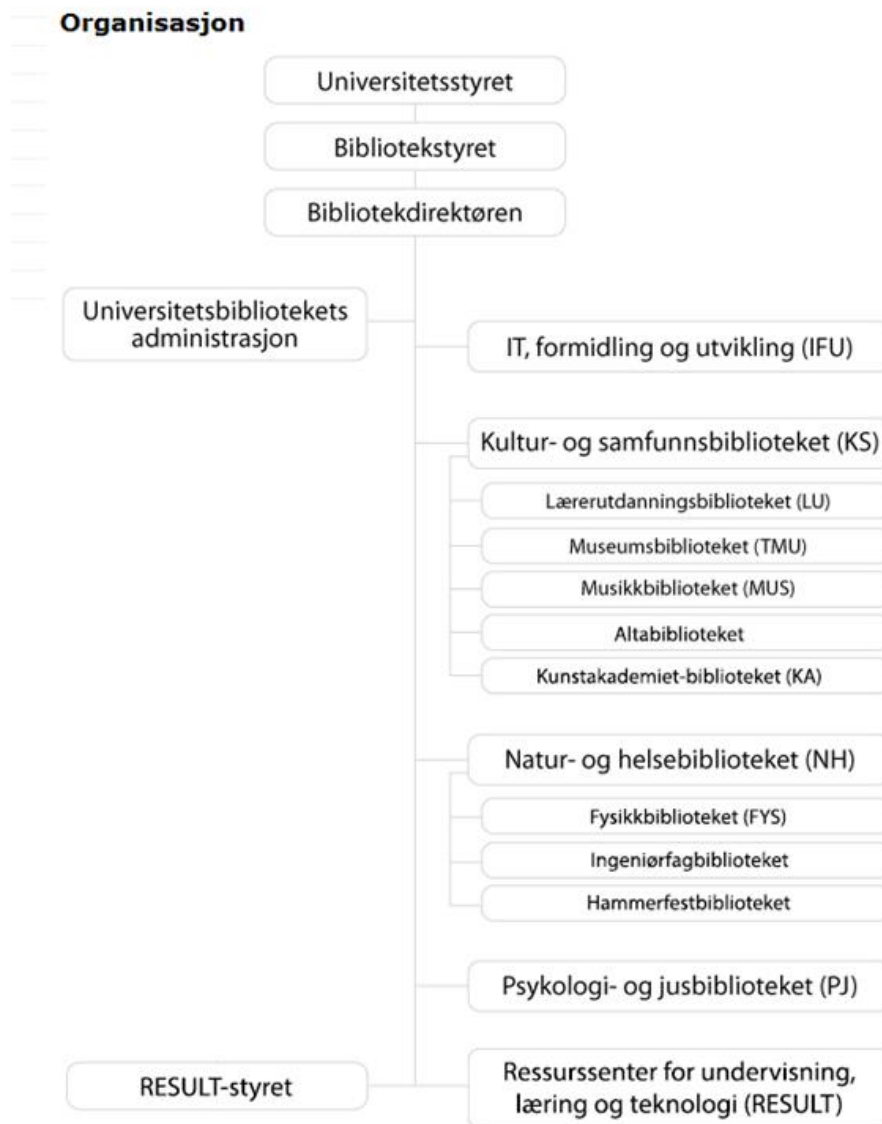
7 Referanseliste

- Allison, G. T. (1969). Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *The American Political Science Review*, 63 (3): 689-718. doi: 10.2307/1954423.
- Allison, G. T. & Zelikow, P. D. (1999). *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*. 2. utg. New York: Longman.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Arbeidsgruppe PROG 3. fase. (2013). *PROG: rapport fra arbeidsgruppe 3. fase* [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Bendor, J. & Hammond, T. H. (1992). Rethinking Allison's models. *The American Political Science Review*, 86 (2): 301-322. doi: 10.2307/1964222.
- Bibliotekdirektøren. ([2008]). *Forslag til budsjett 2009*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetsbiblioteket i Tromsø.
- Bibliotekdirektøren. ([2012]). *Oppnevning av arbeidsgrupper i PROG-arbeidet*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Bibliotekdirektøren. (2013a). *BS 26/2913 Intern prosess og organisasjonsgjennomgang (PROG): ny organisasjonsmodell for Universitetsbiblioteket*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Bibliotekdirektøren. (2013b). *Virksomhetsplan 2013*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Bibliotekdirektøren. (2014). *Virksomhetsplan 2014*. [Upublisert materiale]. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet, Universitetsbiblioteket. 26 s.
- Bibliotekdirektøren. (2015). *Årsplan 2015*. [Upublisert materiale]. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet, Universitetsbiblioteket.
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization : irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester: Wiley.
- Churchill, W. S. (1974). *Winston S. Churchill : his complete speeches, 1897-1963 : Vol. 4 : 1922-1928*, b. 4. New York: Chelsea House Publishers.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1-25. doi: 10.2307/2392088.
- DOAJ. (2016). *How do we define "Open access Journal"...* DOAJ. Tilgjengelig fra: <https://doaj.org/oainfo> [Lest 31. juli 2016].
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, 5 (4): 332-335. doi: 10.4220/sykepleienf.2011.0027.
- Enderud, H. (1976). *Beslutninger i organisasjoner : i adfærdsteoretisk perspektiv*. København: Fremad.
- Fivelsdal, E. & Bakka, J. F. (1992). *Organisasjonsteori : struktur, kultur, prosesser*. 2. utg. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Garton, S. & Copland, F. (2010). 'I like this interview; I get cakes and cats!': the effect of prior relationships on interview talk. *Qualitative Research*, 10 (5): 533-551. doi: 10.1177/1468794110375231.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.

- Kellerman, B. (1983). Allison Redux: Three More Decision-Making Models. *Polity*, 15 (3): 351-367. doi: 10.2307/3234666.
- Magnussen, M. (2012). *Rapport fra arbeidsgruppe for brukerretta tjenester: PROG*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Magnussen, M. & Danielsen, Å. (2012). *En prosess- og organisasjonsgjennomgang av UB*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- Magnussen, M. ([2012]). *Høringsinnspill til PROG-rapporten*. [Upublisert materiale]. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Universitetsbiblioteket.
- March, J. G. (1995). *Fornuft og forandring : ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- PLOS. (s.a.). *Benefits of Open Access journals*. San Francisco: PLOS. Tilgjengelig fra: <https://www.plos.org/open-access/> [Lest 31. juli 2016].
- Roness, P. G. (1997). *Organisasjonsendringer : teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforl.
- Sowell, S. (2014). Building a new paradigm: analysis of a case study in organizational change in collection management using Bolman's and Beal's four-frame model. *Collection Management*, 39 (2-3): 211-226. doi: 10.1080/01462679.2014.890993.
- Universitetsdirektøren. (2013). *Sak S 62-13 Organisasjonsendringer ved Universitetsbiblioteket*. [Upublisert materiale]. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet.
- Wærness, M. S. (2007). Garbage can. *Stat & Styring*, 17 (02): 58-59 Tilgjengelig fra: https://www.idunn.no/file/pdf/33214409/garbage_can.pdf.

Vedlegg

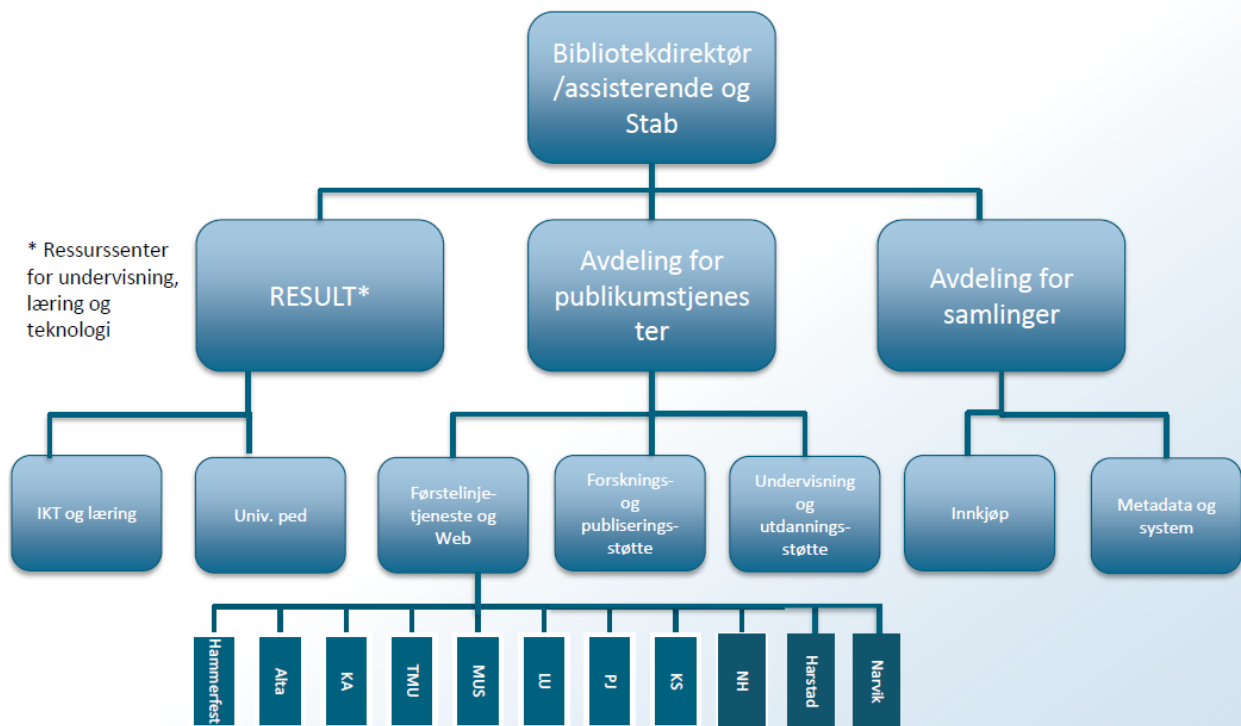
1) UBs tidligere organisasjonsstruktur



Figur 1 Tidligere organisasjonsstruktur av UB, (før oktober 2014)¹²

¹² Kilde: Organisasjon. Universitetsbiblioteket. UiT.no. Tidligere tilgjengelig fra: http://uit.no/ub/omub/art?p_document_id=247264 [Lest 25.1.2015].

2) UBs nye organisasjonsstruktur



Figur 1 Universitetsbiblioteket ved UIT Norges arktiske universitet¹³

¹³ Kilde: Hentet fra bibliotekdirektør Johanne Raades presentasjon «Konsolidering over 90 mil? Universitetet i Tromsø – ikke helt uten voksesmerter», på det 75. norske bibliotekmøte, Tromsø 9.3.2016 Tilgjengelig fra: Johanne_raade_14.03.16.pdf

3) Innsamling kvalitativ data – intervjuguide – for respondentent

| |
|--|
| Gjennomgang av formalia for intervjuet |
| Bakgrunn og formål Dette intervjuet er en del av min undersøkelse i masteroppgaven i "Strategisk ledelse og økonomi" ved UiT Norges arktiske universitet. Problemstillinga er: Hvilken av tre valgte beslutningsteoretiske modeller gir størst forklaring til vedtaket ny organisasjons-struktur og omorganisering av UB, og hvorfor ble valget slik? Studiet er begrenset til PROG fase 3 av prosess- og organisasjonsgjennomgangen ved Universitetsbiblioteket årene 2012/2013. Jeg har spurt deg om å delta fordi du var medlem av arbeidsgruppa i PROG fase 3, april-mai 2013. Min veileder er stipendiat, Tor Arne Morskogen, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Prosjektet er innmeldt til Personvernombudet for forskning, NSD. |
| Gjennomføring av intervjuet Intervjuet vil ta ca en halv time, og det vil under intervjuet brukes lydopptaker og tas notater. Spørsmålene som stilles tar utgangspunkt i spørsmålsguiden nedenfor. |
| Hva skjer med informasjonen om deg? Lydopptaket vil kun brukes i skriveprosessen og behandles konfidensielt. Personopplysninger og opptak lagres på lukket område, og vil bli slettet når oppgaven avsluttes i november 2016. Datamaterialet vil anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. All bruk av sitater i oppgaven vil sendes deg på e-post for samtykke før publisering. |
| Frivillig deltakelse Det er helt frivillig å delta i denne undersøkelsen og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Kontakt veileder Tor Arne Morskogen, tlf 45961, tor.arne.morskogen@uit.no, eller Ingrid Berntsen, tlf 44143, ingrid.berntsen@uit.no. |
| Samtykker du til deltakelse i undersøkelsen? |
| Navn |
| Spørsmålsguide – veiledende |
| <i>Intervjuet vil først og fremst dreie seg om prosessene og samspillet i arbeidsgruppa PROG fase 3. Det vil også stilles spørsmål for å huske tilbake hva ramma for arbeidsgruppa var.</i> |
| Hvordan var målet til arbeidsgruppa forankret? |
| Hvordan arbeidet dere for å nå målet? |
| Hvor målrettet og samstemt var prosessen? |
| Hvordan husker du UB på tidspunktet? |
| Hvordan kom arbeidsgruppa fram til rapportens konklusjon? |
| Hadde arbeidsgruppas sammensetning betydning? |
| Hvordan kom interesser eller synspunkter inn i prosessen? |
| Var det enkelte meninger/syn som dominerte? |
| Hvordan var arbeidsgruppa som arbeidsform? |
| Hvordan synes du prosessen i arbeidsgruppa ble drevet framover? |
| Hvordan var arbeidsklimaet i arbeidsgruppa? |
| Hvordan synes du fase 3 hang sammen med de to andre fasene? |
| Var det noe nytt i fase 3, i forhold til tidligere? |
| Noe du vil tilføye? |

26.8.2016/ib