

Omstilling i Studentsamskipnaden

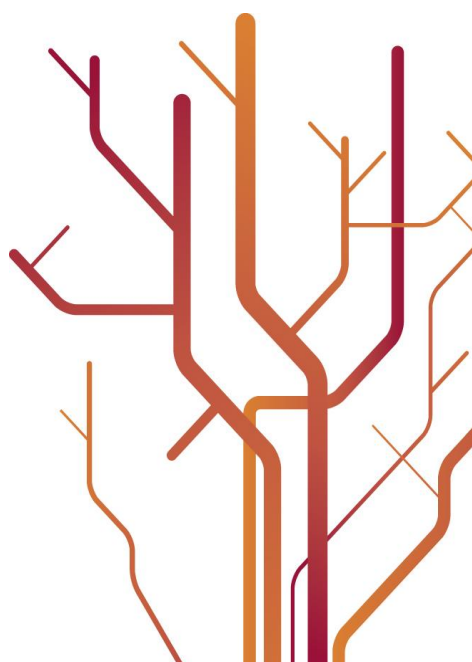
Fra tradisjonell familie til multistandard organisasjon



Monica Bjørnsborg

Masteroppgave i ledelse
STV-6900

Mai 2013



Forord

Med denne masteroppgaven markerer jeg slutten på min masterutdanning ved Universitetet i Tromsø. Studenttilværelsen har periodevis vært min altoppslukende hobby ved siden av full jobb. Jeg vil først og fremst takke min familie for hjelp og støtte gjennom hele prosessen, dere har vært fantastiske. Gode venner har også tålmodig vært der for meg, selv om knapphet på tid og overskudd har begrenset det sosiale livet.

Veilederen min Torill Nyseth har vært suveren. Med stor klokskap og faglig tyngde har hun veiledet meg gjennom en svært krevende og lærerik prosess. Til sist vil jeg takke mine kollegaer i Studentsamskipnaden i Tromsø, som lot meg fordype meg i bedriften. Alle har vært svært imøtekommende og engasjerte.

Tromsø 24. mai 2013

Monica Bjørnsborg

Innholdsfortegnelse

1.INNLEDNING	3
1.2 Presentasjon av Studentsamskipnaden i Tromsø.....	5
1.2.1 Presentasjon av SiTø før omstillingen.....	6
1.2.2 Presentasjon av SiTo etter omstillingen.....	7
1.3 Oppgavens videre oppbygging.....	9
2. TEORI	10
2.1 Begrepsavklaring.....	10
2.1.1 Ledelse.....	10
2.1.2 organisasjonsendring.....	10
2.2 Avgrensning.....	11
2.3 Kulturperspektivet	11
2.3.1 Ledelse sett i lys av kulturperspektivet.....	13
2.3.2 Mål sett i lys av kulturperspektivet.....	14
2.3.3 Antakelser ut fra kulturperspektivet.....	14
2.4 Verktøyperspektivet	14
2.4.1 Ledelse sett i lys av verktøyperspektivet.....	15
2.4.2 Mål sett i lys av verktøyperspektivet.....	16
2.4.3 Antakelser ut fra verktøyperspektivet.....	16
2.5 Oppsummering.....	17
3. METODISK TILNÆRMING	18
3.1 Valg av metode	18
3.2 Datainnsamlingen	18
3.3 Pålitelighet og gyldighet	19
3.2.1 Utvalg	19
3.2.2 Kravet til konfidensialitet.....	20
3.2.3 Forsker i egen organisasjon.....	20
3.2.4 Intervju med toppledelsen.....	21
3.2.5 Gjennomføring av intervju	22
3.3 Muligheter og begrensninger i anvendelse av resultat.....	22
4.0 FUNN OG ANALYSE I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	24
4.1 Med familien som modell: SiTø	24
4.1.2 Ledelse i SiTø.....	26
4.1.3 Mål og måloppnåelse i SiTø	28
4.1.4 Familekulturen forvitrer.	30

4.2 SiTo – en moderne organisasjon ser dagens lys.....	33
4.2.1 En endringsprosess med stort trykk.....	34
4.2.2 SiTo - En effektiv og moderne organisasjon?.....	35
4.2.3 Ledelse i SiTo.....	36
4.2.4 Mål og måloppnåelse i SiTo.....	39
4.2.5 Oppsummering.....	41
5.0 AVSLUTNING	42
Litteraturliste.....	45
Vedlegg figur 1. SiTø.....	46
Vedlegg figur 2. SiTo.....	47
Vedlegg: Intervjuguide for topp – og mellomledere.....	48

1. INNLEDNING

Endring er et viktig fenomen i tiden. Det nærmest forventes at individer og organisasjoner skal være opptatt av endringer, og det stilles stadig sterkere krav om å endre seg (Jacobsen 2012). Endringer er noe mange mennesker berøres av og må forholde seg til. Organisasjoner skaper og møter forventninger om hvordan de bør være utformet og hvordan de bør ledes for at de skal fungere effektivt og være tidsriktige (Røvik 2007 b). Dette i seg selv gjør det interessant å se nærmere på bedrifter som gjennom omstillingsprosesser sikter mot å bli tidsriktige og moderne organisasjoner.

Begrepet moderne kan på generelt grunnlag forstås som noe nytt og tidstypisk, samtidig som det er forbigående. Kjennetegn på en moderne organisasjon er at den er lærevillig, utviklingsorientert og effektiv. En felles søken etter legitimitet og oppslutning om organisasjonens normer og verdier kan bidra til kontinuerlig utvikling for å oppnå et stadig bedre og høyere nivå (Røvik 2007 b). For at en moderne organisasjon skal opprettholde sin posisjon som ny og tidstypisk må den både beherske og forholde seg til det forbigående og til det nye.

Organisasjoners ønske om å være moderne kan på den ene siden basere seg på å forbedre seg og løse oppståtte problemer. Bruk av organisasjonsoppskrifter med dokumentert effekt, kan løse problemer og en effektiv drift sikres. På den andre siden kan det å fremstå som ny og moderne være drivkraften for å prøve ut nye oppskrifter. Felles for begge tilnærmingene er at de kan være hensiktsmessig, både for å øke effektiviteten og fungere som et symbol på en moderne organisasjon.

Mange organisasjoner har utviklet flere likhetstrekk med det Røvik betegner som en typisk moderne organisasjon, eller en idealtypisk multistandard organisasjon (Røvik 2007 a). Kjennetegn ved denne typen organisasjoner er at de ofte er store og fremstår med en løs kolleksjon av mange institusjonaliserte standarder. Andre kjennetegn kan være stor kapasitet til å anvende og forholde seg til mange ulike organisasjonsoppskrifter. Identiteten til den moderne organisasjonen kan skapes ut fra hvem den ønsker å sammenligne seg med. Multistandard organisasjoner påvirkes ofte av forretningsbaserte organisasjonsformer der verdiskapning og økt avkastning har fokus (Røvik 2007 b).

Det er mange tema og problemstillinger som hadde vært interessant å forfølge i en studie av endringsprosesser i organisasjoner. Påvirkningen organisasjonens kjerneverdier har på endringskapasiteten, eller motivasjon for endring er to av dem. I denne oppgaven har jeg valgt å studere en omstillingsprosess som ble gjennomført i Studentsamskipnaden i Tromsø (SiTo), i perioden 2009 til 2011. Prosessen var planlagt og styrt fra toppledelsen, og den berørte organisasjonskultur så vel som formell struktur, ledelsesformer og organisasjonspraksis. Tema i oppgaven er denne omstillingsprosessen, nærmere bestemt om omstillingen har ført til at bedriften er nærmere målet om å bli en moderne organisasjon?

Som ansatt mellomleder i Studentsamskipnaden i Tromsø har jeg vært med på prosessen, og diskusjonene rundt den. Det som utløste min nysgjerrighet var de ulike meningene og oppfatningene av omstillingsprosessen jeg registrerte i organisasjonen. Det reiser mange spørsmål. Hva var det som utløste omstillingsprosessen, og hva slags organisasjon tar en sikte på å skape gjennom denne prosessen?

Jeg finner temaet relevant først og fremst fordi jeg og mine kollegaer har investert mye tid og energi i prosessen. Jeg undrer meg derfor på hvilke ”moderne” kjennetegn ”investeringene” har tilført organisasjonen. Mange bedrifter som omstiller seg gjør det ut fra et behov om å bli mer moderne. Erfaringene fra denne prosessen kan kanskje bidra til å kaste lys over slike omstillingsprosesser mer generelt?

Problemstilling

Har omstillingsprosessen i Studentsamskipnaden ført til at bedriften har utviklet seg i retning av en mer moderne organisasjon?

Problemstillingen avleder følgende spørsmål som jeg ønsker å undersøke:

- Hva skiller SiTo fra SiTø og hvordan kommer dette til uttrykk i synet på ledelse, mål og måloppnåelse?

Problemstillingen og underspørsmål studeres gjennom en analyse av hva bedriftens topp- og mellomledere mener kjennetegner oppfatningene av SiTo og SiTø, med omstillingsprosessen som virkemiddel.

1.2 Presentasjon av Studentsamskipnaden i Tromsø

Studentsamskipnaden i Tromsø ble etablert i 1969 og er en privat bedrift som driver velferd for studentene ved Universitetet i Tromsø. I dag har bedriften om lag 250 ansatte og en omsetning på over 250 millioner kroner. Virksomhetsideen er å ivareta studentenes velferdsbehov på lærestedet. SiTo eier og driver studentboliger, kafeer, cateringvirksomhet, kaffebar, studentbarnehager, studentidrettssenter, studentrådgivning, studentbokhandel og studenthus.

SiTo har fem virksomhetsområder og to datterselskap som er; 1) Studentkantiner med 15 cafeer, Mix kiosk, kaffebar og cateringvirksomhet. 2) Studentboliger med over 1650 utleieenheter i Tromsø og 142 studenthybler på Svalbard. 3) Studentbarnehager med fem studentbarnehager som har plass til over 350 barn. 4) Studentrådgivning med rådgivning, studenthelsestasjon og tiltaket studier med støtte (SMS). 5) Studentidrettshall med en idrettshall og en filial. Datterselskapene er; 1) Akademisk kvarter AS er studentbokhandel med et hovedutsalg og to filialer. 2) Studenthuset Driv blir delvis drevet på dugnadsbasis av rundt 100 aktive frivillige studenter.

Avdelingene varierer mye i størrelse og har fra fire til 110 ansatte. Kantine - og barnehage er avdelinger med nærmere 200 ansatte til sammen, mens bolig har langt færre ansatte samtidig som de er størst når det gjelder forvaltning av økonomiske verdier.

Høsten 2009 ansetter styret en ny administrerende direktør i SiTo, fra nå av omtalt som direktøren. Direktøren hadde erfaringer fra endringsarbeid og nokså umiddelbart ble en omfattende omstillingsprosess initiert. Begrunnelsen for omstillingen var å utvikle en mer effektiv, utviklingsorientert og målrettet organisasjon med en tydeligere ledelse. I referatet fra styrevedtak Sak S 21 og 50/2010 står det blant annet:

”Styret gir administrerende direktør i oppgave å gjennomgå dagens organisasjon med tanke på en bedre organisering som kan gi en mer effektiv og målrettet organisering... og en tydeligere og mer strategisk toppledelse...”.

Styret legger dermed føringer på toppledelsens fokus for det videre arbeidet med omstillingsprosessen.

SiTo har gjennom år vokst, men bedriften kjennetegnes ikke ved økt spesialisering eller formalisering. Bedriften hadde inntil 2009 det jeg vil betegne som en flat

organisk struktur. Generelle kjennetegn for bedrifter med en slik organisering at de er løst organisert, graden av formaliserte regler og prosedyrer er enten lav, eller de har en praksis som støtter opp om at skriftlige bestemmelser kan ignoreres (Jacobsen og Thorsvik 1997). Ledelsen og styret kom frem til at endrede rammebetingelser og nye krav førte til at SiTø i større grad enn tidligere var avhengig av at organisasjonen ble mer effektiv, målrettet og strategisk.

1.2.1 Presentasjon av SiTø før omstillingen

SiTø var organisert med en fellesadministrasjon og avdelinger for hvert driftsområde, se vedlegg figur 1. Fem avdelingsledere og tre ledere i stab rapporterte direkte til direktøren i tillegg til ledere for de to datterselskapene. Organisasjonskartet viser at SiTø var organisert med mange mellomledere og administrativt ansatte direkte underlagt direktøren.

Fellesadministrasjonen bestod av ledere for økonomi-, personal - og IKT, i tillegg var det tre konsulenter direkte underlagt administrerende direktør. Studentboligene, studentkantinene, studentbarnehagene, studentrådgivninga og studentidretten ble ledet av avdelingsledere som også var direkte underlagt direktøren. I tillegg hadde direktøren et ansvar for datterselskapene Akademisk kvarter AS (AK) og Driv AS.

Avdelingsleder for studentboligene (boligsjef) hadde fire avdelinger under seg med ledere for bygg og vedlikehold, husøkonom, boligkonsulent og rådgiver/ marked. Avdelingsleder for studentkantinene (kantinesjef) hadde fire avdelinger under seg med kiosk sjef, kjøkkensjef teorifag, kjøkkensjef MH og vaksjef teorifag. Avdelingsleder for studentbarnehagene (barnehagesjef) hadde fem avdelinger under seg med barnehagestyrer i Gimle, Universet, Breivika, Storskogåsen og Prestvannet studentbarnehage. Avdelingsleder for studentrådgivninga hadde ansvaret for rådgivning, helsestasjon og SMS (studier med støtte). Avdelingsleder for studentidretten hadde ansvaret for skranke/ drift og instruktører/ team.

Topplederne mente at bedriften etterhvert ble lite effektiv og det var behov for endringer. En ny organisering var et av virkemidlene som skulle bidra til at bedriften endret seg i retning av å bli en effektiv og moderne organisasjon.

1.2.2 Presentasjon av SiTo etter omstillingen

I løpet av høst 2009 og vinter 2010 ble det vedtatt ny strategiplan, styreinstruks, vedtekter og personalpolitikk. Bedriften skulle designes for å tilpasse seg dagens og fremtidens studenter, arbeidstakere og samarbeidspartnere. Det skulle skapes en moderne og dynamisk organisasjon som var i forkant av utviklingen. Det skulle også bygges opp en intern felles kultur som var inspirerende og som motiverte hver enkelt medarbeider til å engasjere seg og med det yte ekstra for å nå bedriftens mål. Ny organisering av SiTo ble først vedtatt som en prøveordning fra juni 2010 og den ble endelig vedtatt i november 2011.

For å få innblikk i hvilke overordnede føringer som ble lagt på omstillingsprosessen har jeg gått gjennom styremøtereferatene fra den interne evalueringen. Jeg refererer fra sak s 29/2011:

Det strategiske mål er: å utvikle organisasjonen slik at SiTo blir effektiv og målrettet. Bakgrunn: ”ny organisering var motivert ut fra fokusering av studentenes behov for tjenester og en så effektiv organisering av driften som mulig for å møte dette”. Vurdering: ”administrerende direktør har i sine arbeidsoppgaver for høst 10 og våren 2011 fokusert på endringene i organisasjonen og søkt å synliggjøre endringene på alle nivå i organisasjonen. Dette gjennom tiltak innenfor så vel organisasjon, ledelse og profil”.

Referatet formidler et tydelig fokus på omstilling i alle nivå for å effektivisere driften.

Det nye SiTo er en betydelig slankere organisasjon med færre ledere. Fem ledere, økonomi/ personal, IKT/ administrasjon, tjeneste, forretning og eiendomssjef rapporterer direkte til administrerende direktør, se vedlegg figur 2.

Tjenestesjef har ansvaret for studentidrett, rådgivning og barnehager. Eiendomssjef har ansvaret for marked, utleie, drift, prosjekt og husøkonom. Forretningssjef har ansvaret for studentcafeene, Akademisk kvarter AS (AK), Studenthuset Driv AS og Drivloftet. Under de fem sjefene er det ledere for hver enhet, der en enhet er en barnehage, idrettssenter eller en husøkonom. Jeg velger videre å kalle avdelingslederne samt lederne for den enkelte avdeling, for *mellomledere*. De fem sjefene og administrerende direktør kaller jeg *toppledere*. Etter endringsprosessen i SiTo er det seks toppledere og 21 mellomledere.

Den nye organisasjonen har endret seg fra å ha en flat organisk struktur til en hierarkisk funksjonsdelt struktur. Inndelingen er gjort innenfor divisjoner, eller fem enheter. Disse har hver sin toppleder som har delegert beslutningsmulighet og er gitt et resultatansvar. En kompleks struktur gjorde det hensiktsmessig å praktisere målstyring med resultatevaluering som et nytt styringsverktøy for toppledelsen. Målstyring som lederverktøy baserer seg på styring og avgrensning gjennom mål. Fokus er på konkrete resultater, ikke på måten de gjennomføres. Mål formuleres til konkrete tilstander som skal nås innenfor en gitt tidsperiode og måloppnåelse sees på som en motivasjonsfaktor (Kirkhaug 2013).

Styret mener det er rom for at organisasjonen skal forbedre seg ytterligere, noe som kommer til uttrykk gjennom intern evalueringen av ny organisering av SiTo. Jeg viser til referat fra sak s 29/2011:

Vurderingene: "... det er fortsatt et forbedringspotensial og videre fokus fra lederne på alle nivå i organisasjonen gir mulighet for ytterligere effekt. Etter at lederprogrammet er ferdig vil lederne ha et bedre grunnlag for å fylle sine roller i den nye organisasjonsmodellen og de krav som blir stilt til ledere i SiTo. ... Den videre utfordringen ligger på videre rolle og myndighetsavklaring, samt å bygge opp en intern og felles kultur som er inspirerende og motiverer hver enkelt medarbeider. Dette arbeidet videreføres i det interne lederprogrammet og gjennom andre prosesser i organisasjonen".

Styret gir her klare føringer for hva de ønsker videre fokus på. Et av de viktigste tiltakene de ønsker iverksatt er et lederopplæringsprogram.

1.2.2 a Prinsipper for ledere i SiTo

Som et ledd i endringsprosessen gjennomførte alle lederne i SiTo en felles lederopplæring. Lederopplæringa, som pågikk over fire – to dagers samlinger i 2011, var en del av flere tiltak som ble iverksatt for å bygge en ny bedriftskultur. Den nye bedriftskulturen bar preg av klare føringer når det gjelder krav til ledelse i organisasjonen. Et eksempel som illustrerer dette er følgende lederprinsipper som ble utarbeidet:

En leder i SiTo skal

Tydlig ledelse og struktur	<ul style="list-style-type: none">• Gjennom atferd, gjenspeile SiTos verdier• Formulere klare og realistiske mål og forventninger• Kommunisere ærlig, tydelig og direkte• Aktivt og lojalt gjennomføre de beslutninger som er tatt
Gjøre hverandre enda bedre	<ul style="list-style-type: none">• Betrakte forskjellighet og mangfold som en berikelse og ressurs• Dele suksessene og være glad når andre lykkes• Skape entusiasme og arbeidsglede i hverdagen• Skape fellesskap og “vi” følelse i hele bedriften
Læringsvillig og endringsdyktig	<ul style="list-style-type: none">• Være faglig oppdatert og samfunnsengasjert• Være løsningsorientert og kreativ• Skape en kultur der det er lov til å prøve å feile• Legge til rette for å lære av hverandre• Se på tilbakemeldinger som en mulighet til endring

Lederprinsippene var ment å forplikte lederne til å støtte opp om den nye bedriftskulturen.

Den nye organisasjonen endret formell organisasjonsstruktur og utviklet nye interne styringssystemer. Et av de nye styringssystemene var målstyring, et verktøy som var ment å gi ledelsen økt styring og kontroll med de ansattes arbeid. Ny strategiplan, vedtekter og personalpolitikk ble utformet. Den formelle beskrivelsen av den nye organisasjonen, SiTo, kan sies å ha mange likhetstrekk med en moderne organisasjon.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

For å besvare min problemstilling vil jeg i kapittel to først avklare begrepene ledelse og endring før jeg redegjør for teori og litteratur som analysen i min avhandling bygger på. I kapittel tre vil jeg redegjøre for valg av metode og en beskrivelse av hvilken framgangsmåte jeg har benyttet for å samle inn datamaterialet. I kapittel fire drøftes og analyseres mine funn opp mot teori og jeg peker på betydningen mål, måloppnåelse og ledelse har for omstillingsprosessen. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg kommer også inn på begrensninger i studien.

2. TEORI

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis avklare to begreper som er sentrale i oppgaven. Jeg begynner med å avklare begrepene ledelse og organisasjonsendring. Deretter vil jeg redegjøre for teori som jeg bygger min analyse av problemstillingen på. Jeg var på jakt etter perspektiver som var i stand til å belyse en tradisjonell organisasjon samtidig som de hadde ulik forklaringskraft og tilnærming til ledelse, mål og måloppnåelse. Avhandlingen bygger på to perspektiver, kulturperspektivet og verktøyperspektivet som representerer ulike linser som det empiriske materialet holdes opp mot og tolkes i forhold til. Verktøyperspektivet vektlegger ikke personlige og sosiale forhold og mål vil være mulig å nå uavhengig av relasjonene mellom menneskene i organisasjonen. I det kulturelle perspektivet blir etablerte kulturelle verdier og normer vektlagt, noe som kan fungere som barrierer for måloppnåelse.

2.1 Begrepsavklaring

2.1.1 Ledelse

Det er mange teoretikere og forfattere som har gjort gode beskrivelser av hva ledelse er. I denne oppgaven vil jeg begrense meg til perspektiver på ledelse som anses relevant i forhold til problemstillingen, som er ledelse av omstillingsprosesser.

Ledelse kan defineres som en påvirkningsprosess:

”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl 2010:26).

Hensikten er å legge til rette for at de som ledes skal enes om og lykkes med det som må gjøres. Ledelse kan også assosieres med det å gå foran, vise vei og ta ansvar (Grønhaug m. fl. 2001), eller få menneskene til å støtte opp om og følge endringer i organisasjonen (Jacobsen 2009). Ledelse kan på den ene siden relateres til noe som skjer mellom mennesker og prosesser gjennom en dialogbasert påvirkning. På den andre siden kan ledelse sees på som styring, en direktivlignende påvirkning som skjer indirekte og gjennom formelle strukturer og regler (Christensen m. fl 2010, Røvik 2007 b).

2.1.2 organisasjonsendring

Organisatorisk endring kan oppfattes som at noe forandres, enten ved at det utvikles noe nytt, eller ved at eksisterende elementer splittes opp eller kobles sammen på nye måter. Det kan også være at noe forkastes til fordel for noe helt nytt (Jacobsen og

Thorsvik 1997). For at en bedrift skal kunne sammenligne seg med andre virksomheter, må den i følge Røvik (2007 a), gjennom en endringsprosess som gjør at den kan fremstilles som en formell organisasjon. Prosessen som fører til en slik formell organisasjon kan bære preg av en sterk institusjonalisering. Formelle organisasjoner gjør ofte bruk av og tilpasser seg ulike, nye og populære organisasjonsoppskrifter. Organisasjoner kan endre seg kontinuerlig ved innfasing av nye og utfasing av gamle oppskrifter (Røvik 2007 a, b). Denne typen organisasjonsendringer sees på som aktive og bevisste forsøk på å endre kulturelle og strukturelle trekk ved organisasjonen (Christensen m. fl. 2010). Organisasjoners ønske om endring kan på den ene siden ha sin bakgrunn i tanken om effektivisering, på den andre siden kan ønsket være å fremstå som moderne (Røvik 2007 a). Organisasjonsendring kan også sees på som noe som foregår hele tiden i organisasjonen fordi den består av mennesker som alltid vil være i endring. Samspillet mellom menneskene og organisasjonen foregår mer som en evolusjon enn en revolusjon. For å kunne definere innholdet i organisasjonsendring må vi vite hva som har endret seg, hva forskjellen er fra et tidspunkt til et annet og hvordan endringene kommer til uttrykk (Jacobsen 2009:37).

2.2 Avgrensning

Perspektivene jeg har valgt belyser ikke den betydning myter, trender, ritualer og legitimitet kan ha for endringer i en organisasjon. Teorier som belyser disse faktorene, kan være neo – eller ny institusjonell teori. Det kunne vært hensiktsmessig å bruke ny institusjonell teori for å kaste lys over andre sider ved prosessen enn de jeg har valgt. Av hensyn til oppgavens omfang var jeg imidlertid avhengig av å avgrense heller enn å utvide perspektivene. Jeg mener likevel at perspektivene jeg har valgt gir et godt utgangspunkt for å nærme meg oppgavens problemstilling fordi de har ulik forklaringskraft og muliggjør dermed en bred tilnærming.

I denne oppgaven vil forståelsen for ledelse, mål og måloppnåelse sett i lys av et verktøyperspektiv og et kulturelt perspektiv være sentrale for å forstå og forklare omstillingsprosessen i SiTo.

2.3 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet (Christensen m. fl. 2010) eller det institusjonelle perspektivet (Nylehn 2001) har fokus på at organisasjonen representerer noe mer enn å være et

verktøy laget for å utføre oppgaver. Perspektivet bygger på en voluntaristisk tankegang der mennesket sees på som aktører, som handlende subjekter og som et sosialt vesen der organisasjonen tilpasser seg menneskets behov (Røvik 2007 a, Halvorsen 2011). Det kulturelle perspektivet er kritisk til verktøyperspektivets vekt på rasjonalitet, og “*.fremhever de begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner*” (Christensen m. fl. 2010). Fokuset er mer på at organisasjonen formes over tid av de ytre og indre forventningene som skapes. Rådende samfunnsverdier følger med ansatte inn i organisasjonen og påvirker deres handlinger og holdninger der (Kirkhaug 2013). Menneskenes atferd reguleres ikke bare av regler og systemer, men også av sosiale krefter. Sosiale krefter kan beskrives som det de ansatte utvikler for å skape en følelse av tilhørighet og identitet. Nye ansatte lærer opp til å forstå og handle i samsvar med det som ansees å være en kulturelt passende atferd. Ansatte som handler i tråd med kulturen vil bli innlemmet i de gjensidige bindingene som kulturen representerer. Videre vil situasjoner som gjentar seg, krisepregede situasjoner eller rutinesituasjoner føre til at de ansatte over tid utvikler en intuitiv forståelse for hva som er den riktige handlemåten og det utvikles et sett av handlingsregler. Utviklingen kan beskrives som at organisasjonen får et særpreget, det skapes en bevissthet om hva den står for, og organisasjonen får med det en egenverdi. De sosiale kreftene vil jobbe for å forsvare og befeste dette særpreget (Nylehn 2001, Christensen m. fl. 2010).

En slik organisasjon som vokser og utvikler seg kan forstås gjennom et organisk perspektiv som har en analogi til biologiske organismer. Tilstanden som kjennetegner organismer er; enhet og harmoni, den kan i følge Morgan også oppnås i organisasjoner (Morgan 1988). Organisasjonens velbefinnende blir synonymt med at alle drar lasset sammen i betydningen av at alle er nødvendige og alle er avhengige av hverandre (Morgan 1988). Selznick (i Christensen 2010) skiller mellom organisasjonens utvikling på det formelle plan, organisasjonen, og det uformelle, institusjonen. De uformelle normer og verdier som gradvis vokser frem gjennomsyrrer organisasjonen med uformelle retningslinjer for hvordan oppgavene skal løses (Selznick i Bergström 2002). Relasjonene som utvikler seg mellom menneskene i større sosiale systemer kan utvikle seg til en fellesskapskultur der grunnleggende verdier er trygghet, omsorg, samhold og fellesskap (Hotvedt 2007).

Felleskapskulturen bygger på en gjensidig tillit til at ansatte handler i samsvar med kulturens føringer. Tillit bygger på et sett av verdier og normer som regulerer forholdet mellom gruppen av ”familiemedlemmer” (Durkheim i Jacobsen og Thorsvik 1997). Tillit til en person baserer seg dermed på en forventning om at personen vil handle i samsvar med normer og verdier som er akseptert i felleskapskulturen (Jacobsen og Thorsvik 1997).

Kultur kan sies å være motstandskraftig mot forandringer, den forutsetter stabilitet og deles av medlemmer i en gruppe. Kultur kan representere trygghet og forutsigbarhet. Vanlige antagelser om kulturelle fenomen er at de er dyptgående og kan relateres til tradisjon og historier. En organisasjon kan, i de ulike hierarkiske nivåene og avdelingene, ha ulike kulturer og oppfatninger (Bergström 2002). Motsetningene mellom de ulike kulturene vil ikke nødvendigvis komme til syne i organisasjonen når tilstanden er harmonisk:

As long as things are running smoothly, the underlying assumptions (or cultures) of most organizations are taken for granted and are seldom questioned or even articulated. It is only when circumstances change, times get tough... that the basic assumptions are questioned or challenged
(Christensen i Bergström 2002).

Forandringer kan med andre ord utfordre kulturen og generere motstand mot disse.

2.3.1 Ledelse sett i lys av kulturperspektivet

Sett i lys av det kulturelle perspektivet fremstilles ledelse som noe som foregår mellom menneskene, en aktivitet som er rasjonell og prosessuell. En viktig lederoppgave er å videreformidle tradisjonelle normer og verdier for gjennom dem å bidra til å sosialisere, opplære og integrere organisasjonsmedlemmene (Christensen m.fl.2010). En annen viktig lederoppgave er å gi organisasjonen et verdigrunnlag som de ansatte er stolte av å tilhøre og identifiserer seg med, og som de ser verdien av å jobbe for (Jacobsen og Thorsvik 1997:379). Verdier kan i denne sammenheng sees på som en standard for hva som regnes som riktige og gale handlinger (Kaufman og Kaufman 2011). En forpliktende verdiformidling fordrer et gjensidig tillitsforhold mellom ledere og de de er satt til å lede. Ledere kan ved bruk av verdier bidra til institusjonalisering av ønskede holdninger og handlingsmønstre blant ansatte. Ledere kan også, dersom det er et gjensidig tillitsforhold mellom leder og ansatt og gjennom påvirkning av verdiene, bidra til at det er samsvar mellom ansattes og organisasjonens oppfatning av hva som er riktig og galt (Kirkhaug 2013). Andre viktige lederoppgaver

i dette perspektivet er å gå frem med et godt eksempel og bidra til å dempe konflikter gjennom direkte dialog.

Dersom de formelle målene står i motsetning til organisasjonskulturen kan kulturen fungere som en barriere for måloppnåelse (Røvik 2007 a, Christensen m.fl. 2010). For å redusere barrierene vil ledere, sett i lys av det kulturelle perspektivet, være avhengig av at endringer er forankret i organisasjonens kultur før de iverksettes. En viktig lederoppgave blir dermed å sikre at endringsprosesser er akseptert og forstått av de ansatte i organisasjonen. De kan med andre ord ikke velge på fritt grunnlag. I dette perspektivet vil det ikke være en tydelig sammenheng mellom de formelle endringene og det som faktisk skjer. Ledere vil være avhengig av at endringene skjer inkrementelt, mer som en evolusjon enn en revolusjon. Raske endringer eller ny design kan generere de institusjonelle faktorene til å jobbe mot endringene, eller de kan jobbe for å bevare og konservere det eksisterende (Nylehn 2001, Christensen m fl 2010).

2.3.2 Mål sett i lys av kulturperspektivet

Et av hovedpoengene i et kulturelt perspektiv er at mål sees nærmest på som noe som oppdages underveis og som utvikles gradvis gjennom samhandling. Målene kan ikke formuleres på forhånd eller forhandles om, og de har i liten grad betydning for atferd. For at aktørene skal få et eierskap til målene må de delta i samhandlingsprosessen, ellers vil de ikke føle eierskap til prosessen. Uformelle mål kan utvikles på den sosiale arenaen og de kan både bygge opp om eller motvirke de formelle målene (Christensen m. fl. 2010).

3.3.3 Antakelser ut fra kulturperspektivet

Sett i lys av det kulturelle perspektivet og med utgangspunkt i problemstillingen, har jeg formulert følgende antagelser for hva jeg forventer å finne i endringsprosessene som SiTØ gjennomgår:

- Ledelse utøves gjennom verdier og normer
- Formelle mål endres underveis og gjør det utfordrende å samhandle mot formelle mål.
- Formell struktur endrer ikke nødvendigvis menneskenes atferd.
- Endringer skjer i det ytre, mens praksis hos den enkelte ansatte endres lite.

2.4 Verktøyperspektivet

Verktøyperspektivet hviler på en deterministisk tankegang, mennesket sees på som et objekt som er passivt underlagt ytre krefter. Verktøyperspektivet tar utgangspunkt i et

rasjonelt og økonomisk vesen der mennesket tilpasses organisasjonens krav og dens teknologi (Røvik 2007, Halvorsen 2011). Verktøyperspektivet er på flere måter inspirert av det modernistiske perspektivet (Røvik 2007), også kjent som det instrumentelle perspektivet (Christensen m. fl. 2010). Kjernen i perspektivet er at organisasjoner er redskaper rettet mot og nå mål (Christensen m. fl. 2010). Røvik betrakter organisasjoner i dette perspektivet som:

”Organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester... Det viktigste redskapet for å bli mer effektiv er planmessig organisasjonsutforming” (Røvik 2007 a:32).

Effektivitet knyttet til frembringelse av vedtak samt en hensiktsmessig organisasjonsutforming må sees i sammenheng med måloppnåelse.

Verktøyperspektivet omfatter en rekke teoretiske tilnærminger og kan føres tilbake til Taylor, Fayol og Weber (Røvik 2007 a).

Fredrik Taylor (i Jacobsen og Thorsvik 1997), var opptatt av at vitenskapelig ledelse førte til økt produksjon i fabrikkene, noe som ville gi økt velstand til alle. Gjennom tids- og bevegelsesstudier ønsket han å effektivisere produksjonsarbeidet. Henri Fayol (i Jacobsen og Thorsvik 1997), representerer den administrative skole og fokuserte på bedriftens organisering. Noen av de viktigste prinsippene for god ledelse var at ansvar, myndighet og tjenestevei måtte følges. Max Weber (i Jacobsen og Thorsvik 1997), utformet ”idealtypen” på en byråkratisk organisasjon, en rasjonell organisering av virksomheten. Viktige trekk er et hierarkisk oppbygget og et rasjonelt organisert system der organisasjonen styres fra toppen. De ulike enhetene deles inn i avdelinger etter arbeidsområder eller spesialisering. Enhetene tildeles oppgaver etter områder og myndighet følger rolle og ansvar (Christensen m. fl. 2010, Jacobsen og Thorsvik 1997).

2.4.1 Ledelse sett i lys av verktøyperspektivet

Ledelsens mulighet til å endre eller forme organisasjonen ligger i det å styre forhold som har betydning for måloppnåelse. Organisasjonskultur sees på som noe som kan designes og som følger de formelle verdiene og strukturene. Organisasjonskultur kan fungere som et styringsredskap for ledelsen, og ledelsen kan manipulere med kulturen for å oppnå det ønskede resultat. I dette perspektivet vektlegges formelle posisjoner og en autoritær lederstil (Røvik 2007 b, Christensen m. fl. 2010, Bang 2008, Jacobsen og Thorsvik 1997). Organisasjonens struktur og utforming kan påvirke kulturen. Det

anses som en viktig lederoppgave å påvirke eller endre kulturen (Strand 2010: 209-234). Endringsprosesser planlegges og analyseres bredt før de settes ut i livet (Christensen m. fl. 2010). Ledelse er noe som i større grad forekommer i et kulturperspektiv, mens styring foregår i et verktøyperspektiv. Styring er noe ledelsen gjør ved å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Gjennom en indirekte påvirkning og ved å utforme formell organisasjonsstruktur, rutiner og prosedyrer, brukes systemene som virkemiddel for å nå organisasjonens mål (Røvik 2007 b, Christensen m.fl. 2010).

Tillit basert på det uformelle sees ikke på som tilfredsstillende i seg selv, det baserer seg i større grad på en form for mistillit. For å sikre at ansatte tar ansvar og utfører sine arbeidsoppgaver kreves en formalisering av over- og underordnede, den som får et formelt ansvar skal redegjøre og rapportere systematisk til en overordnet for å synliggjøre hvordan ansvaret forvaltes. Antagelsen baserer seg således på en formening om at ansatte vil forsøke å unndra seg ansvar. Formell rapportering og kontroll skal sikre at så ikke skjer (Christensen m. fl. 2010).

2.4.2 Mål sett i lys av verktøyperspektivet

Måloppnåelse henger sammen med en planmessig design. Organisasjonsstrukturen utformes etter det som til enhver tid er regnet for å være det riktige designet med tanke på maksimal effekt. For at organisasjonen skal vite hva som gir økt måloppnåelse, er den avhengig av kunnskapsrike, fornuftige og læringsvillige ansatte. Ansettelse skal skje på bakgrunn av formell kompetanse og ansatte skal ha fokus på å bidra til virksomhetens resultater (Røvik 2007a, Christensen m. fl. 2010). Mål kan i dette perspektivet forstås med utgangspunkt i ulike grader av rasjonalitet. For å avgrense oppgavens innhold har jeg valgt å konsentrere meg om to av dem. Det første er instrumentell rasjonalitet, sett i lys av dette synet fremmes målene ovenfra og ned, de er klare, konsistente og relativt uproblematisk å følge opp og innfri. Det andre er begrenset rasjonalitet. Her vil måloppfyllelse avhenge av evne og vilje til å følge dem opp samt av om de strukturelle rammene er klare.

2.4.3 Antakelser ut fra verktøyperspektivet

Sett i lys av et verktøyperspektiv har jeg, for å nærme meg spørsmål reist i problemstillingen, formulert følgende antagelser for hva jeg forventer å finne i den nye organisasjonen SiTo:

- Ledelsen ser behov for omstilling og initierer den
- Omstillingsprosessene planlegges og analyseres godt før de initieres
- Det er formulert klare og entydige mål for omstilling
- Måloppfyllelse avhenger av om de strukturelle rammene er klare samt om evne og vilje er tilstede.
- Ansattes atferd styres av formell struktur

2.5 Oppsummering

Fokuset i analysen vil være på hva topp og mellomlederne mener kjennetegner de forholdene som berører ledelse, mål og måloppnåelse i den gamle og den nye organisasjonen. Jeg ønsker å undersøke hva som skiller SiTo fra SiTø med utgangspunkt i et verktøyperspektiv og et kulturelt perspektiv. Fokuset vil være på hvordan forskjellene kommer til uttrykk. Antagelsene jeg har utformet bygger på at de to perspektivene har ulik tilnærming til ledelse, mål og måloppnåelse.

3. METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for valg av metodisk tilnærming til oppgaven. Jeg skal begrunne hvorfor jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med intervju supplert med dokumentstudier som metode for datainnsamling. Jeg vil også drøfte de valgene jeg har gjort i forhold til spørsmål som berører undersøkelsens pålitelighet og gyldighet.

3.1 Valg av metode

Valg av undersøkelsesopplegg bør styres av undersøkelsens formål (Halvorsen 2011). Tema i denne avhandlingen er endringsprosesser og hvordan de kommer til uttrykk hos ansatte i en bedrift. Jeg med andre ord interessert i å studere prosesser, nærmere bestemt hvordan noe forløper eller utvikler seg. Tilgang til slike prosesser får en først og fremst gjennom en kvalitativ tilnærming, der den sentrale kilden er de erfaringer de berørte i omstillingsprosessen formidler.

En kvalitativ tilnærming kan gi mye informasjon om få enheter (Thagaard 2010:17). For å få en forståelse av prosessen var jeg avhengig av å få tilgang til aktørenes vurderinger av den, det virket derfor mer hensiktsmessig å gå i dybden framfor i bredden. Med dette som bakgrunn har jeg valgt en kvalitativ undersøkelsesform som gir meg mulighet for en åpen tilnærming til problemstillingen.

Meningen er ikke å gjøre en studie for å generalisere funn, men mer for analytiske formål (Halvorsen 2011). De funn jeg har gjort er unike for bedriften jeg har studert, de kan dermed ikke sies å være av generell art. En ambisjon om å generalisere mine funn ville kreve studier av omstilling i ulike bedrifter. Selv om generalisering ikke lar seg gjøre, kan det være at mine funn, på noen områder, peker utover mitt prosjekt og dermed har nytteverdi for omstillingsprosesser mer generelt. Mine ambisjoner med studien har vært å få større innsikt i en prosess, ikke å utvikle ny teori.

3.2 Datainnsamlingen

De fire vanligste formene for innsamling av kvalitative data er individuelt intervju, gruppe intervju, observasjon og dokumentstudier (Jacobsen 2011). Jeg har valgt individuelle intervju og dokumentstudier, med hovedvekt på de individuelle intervjuene.

Formålet med intervju er å få bred og utfyllende informasjon om hvilke synspunkter andre mennesker har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard 2010). Det var viktig for meg å få personlige og individuelle synspunkter fra respondentene, det var derfor ikke ønskelig å intervju gruppevis. Som forsker og ansatt har jeg også observert mine omgivelser, noe jeg vil komme nærmere tilbake til under kapittel 3.2.3.

Dokumentstudier er sekundærdata, ord eller setninger nedtegnet av andre (Jacobsen 2005:163-164). Jeg har gjennomgått interne dokumenter utarbeidet i forkant av styreseminarer og arbeidsdokumenter for konsernledelsen. Det dreier seg om forslag til ny organisering med bakgrunn, prosesser, forslag og konklusjoner, intern evaluering av ny organisering, bakgrunn for og utarbeidelse av strategiplan og referater fra styremøtene. Jeg konsentrerte meg om de dokumentene som hadde direkte tilknytning til oppgavens problemstilling. Dokumentstudiene bidro til at jeg fikk en grundigere og mer helhetlig forståelse for den institusjonelle konteksten i prosessen jeg ønsket å studere.

3.3 Pålitelighet og gyldighet

Når vi diskuterer forskningens pålitelighet og hvor gyldig den er, må to sentrale begreper nevnes. Jeg vil i det følgende si noe om reliabilitet; kvaliteten på forskningen og hvor pålitelig den er, samt validitet; om har jeg målt det jeg sier jeg skal måle, og om funnene kan generaliseres.

3.2.1 Utvalg

Valg av respondenter kan ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2011). Siden det ikke var mulig å intervju alle 250 ansatte var jeg avhengig av å gjøre et utvalg. Jeg har foretatt et strategisk utvalg. Utvalget utgjør i denne sammenheng topp - og mellomledere i organisasjonen (Thagaard 2010:55). Begrunnelsen for dette valget var at lederne hadde det formelle ansvaret for omstillingen i bedriften, de hadde dermed førstehåndskjennskap til hvordan endringsprosessen berørte ledelse, mål og måloppnåelse.

Topplederne har effektivt vedtak fra styret og iverksatt omstillingsprosessen og mellomlederne ble direkte berørt av endringene. Samlet ledergruppe varierte i størrelse under prosessen, i tidsperioden jeg gjennomførte intervjuene var det 27

personer i denne gruppen. Endringsprosessen har ført til at noen mellomledere avanserte til stillinger som toppledere mens andre har gått fra tidligere stillinger som toppledere til mellomledere, noen personer i ledergruppa har sluttet i bedriften og nye er kommet til. Utvalget ble gjort blant de lederne som hadde vært ansatt i bedriften gjennom hele endringsprosessen. Videre ble utvalget gjort blant dem jeg mente hadde mest informasjon om endringsprosessen samt at de var tilgjengelig for intervju de to siste ukene av november 2012. Når det gjelder topplederne så intervjuet jeg fire av seks. Av de to som ikke ble intervjuet var en nyansatt og den andre var ikke tilgjengelig for intervju i nevnte periode. Utvalget blant mellomlederne ble også gjort med tanke på at alle enhetene skulle være representert. Jeg har intervjuet til sammen elleve personer og jeg vurderer at relasjonen mellom meg og respondentene var preget av åpenhet og ærlighet. Alle de spurte svarte ja til å la seg intervju.

3.2.2 Kravet til konfidensialitet

Et av grunnprinsippene for etisk forsvarlig praksis er kravet om konfidensialitet (Thagaard 2010). For å sikre deltagerens konfidensialitet valgte jeg å intervju fire toppledere og syv mellomledere. Ved å presentere utsagn fra topp og mellomlederne gruppevis sikret jeg at respondentene ikke kunne gjenkjenne hverandres utsagn, med det sikret jeg anonymiteten mellom respondentene. Etter transkribering hadde jeg 120 sider tekst, noe som muliggjorde at utsagn eller historier fortalt under intervju som kunne føre til gjenkjenning av respondentene kunne tas ut for å sikre at deltagerens identitet forble skjult. Jeg valgte også og transskribere på bokmål for å kunne bruke sitater uten at det var mulig å gjenkjenne respondentene på fraser eller utpregede dialektord. Forskeren har et særlig ansvar knyttet til å sikre at undersøkelsen ikke fører til uheldige konsekvenser for deltagerne.

3.2.3 Forsker i egen organisasjon

Når forskeren er kjent med kulturen kan det være lettere å oppnå forståelse for situasjonen (Thagaard 2010). Fordelen med å forske i egen bedrift er at jeg har en bakgrunn og erfaring som kan være med på å gjøre det enklere å bli akseptert som forsker. Jeg opplevde at min kjennskap til bedriften bidro positivt til at lederne i SiTo fant mitt tema for forskningen interessant og ønsket meg velkommen.

Forskerens identitet bør være kjent (Thagaard 2010). For å sikre åpenhet rundt min forskning, samt skape nødvendig tillit hos respondentene valgte jeg å informere

ledelsen både muntlig og skriftlig om oppgaven i god tid før undersøkelsen startet. Dette ble først gjort i et møte med toppledelsen, deretter på en ledersamling med utvidet ledergruppe. Det ble presisert at det var frivillig å delta som respondent i undersøkelsen, og at det var mulig for respondentene å trekke seg fra undersøkelsen underveis.

De tankene en forsker gjør seg om hvilken virkning hun har på informantene, inngår som en del av resultatene i undersøkelsen (Wadel i Thagaard 2010). Jeg er en person som lett lar meg engasjere og jeg er kjent for å ytre mine meninger. Som forsker hadde jeg et ønske om å gå inn i en rolle som observatør der fokusert var på relasjonene og meningsutvekslingene i ledergruppa. Jeg har gjennom hele studien vært bevisst på min rolle som forsker og fokuset på den. Rollen har vært preget av dialog og nærhet til prosessen, som forsker og ansatt kan jeg ikke sies å være en nøytral betrakter (Foss m. fl. 2000). Under ledersamlingene var jeg bevisst på å plassere meg litt til siden og bak i lokalet. Ved å ta rollen som observatør i stedet for en engasjert medarbeider fikk jeg et annet inntrykk av ledernes diskusjoner enn jeg hadde hatt tidligere.

3.2.4 Intervju med toppledelsen

For å søke svar på min problemstilling var jeg avhengig av å intervjuere ledere i toppposisjoner. Som forsker valgte jeg å bruke posisjonsmetoden, det vil si at jeg avgrenset eliten til å være de formelle topplederne i organisasjonen (Engelstad 2010). Det kan være at Studentsamskipnaden hadde skjulte makthavere, ansatte uten en formell posisjon som påvirket beslutningene. Jeg kunne brukt tid på å finne ut hvem som eventuelt hadde uformelle lederposisjoner, men jeg valgte det bort. Uavhengig av hvem som hadde påvirket beslutningene ville det være de formelle topplederne som hadde ansvaret for de beslutningene som ble tatt.

Ansatte i eliteposisjoner kan på generelt grunnlag sies å være kunnskapsrike og sjarmerende personer med evne til å overbevise andre mennesker (Engelstad 2010). Topplederne i Studentsamskipnaden har generelt et ønske om å formidle de positive sidene ved bedriften til omgivelsene. For at jeg i intervjusituasjonen ikke skulle la meg blende av suksesshistorier var jeg avhengig av at topplederne fortalte om hendelsene slik de faktisk hadde vært, og ikke om en ønsket fremtid. For at det skulle

la seg gjøre avtalte jeg med personene på forhånd at jeg, under intervjuet, kunne stoppe dem dersom de begynte å fortelle om vyer og fremtidsplaner, en løsning jeg mener fungerte godt.

3.2.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene hadde trekk av å være både strukturerte og halv strukturerte (Thagaard 2010). Spørsmålene ble utformet på forhånd og jeg startet alle intervju med å spørre de seks første spørsmålene tilnærmet likt. Dette fordi jeg ønsket at respondentene skulle svare på en måte som gjorde det mulig å sammenligne svarene i ettertid. Intervjuene bar likevel i hovedsak preg av å være en samtale, men jeg styrte samtalen gjennom spørsmålene i intervjuguiden. Jeg oppdaget i løpet av de første intervjuene at noen spørsmål overlappet hverandre, det vil si at de siste spørsmålene i skjema var blitt besvart tidligere i intervjuet. Dette hadde jeg ikke lagt merke til da spørsmålene ble laget, ei heller under testintervjuet.

For å studere egen kultur må den som studerer oppnå et perspektiv der det er mulig å se sin egen kultur med andres øyne (Wadel i Thagaard 2010). Jeg har under datainnsamlingen og analysen vært svært bevisst på å la egne tanker og meninger vike for å la respondentenes ord og tanker tre frem. Under intervjuene brukte jeg bevisste teknikker for å sikre en atferd som lyttende betrakter, jeg vektla å kle meg diskret og innta en litt tilbaketrukket holdning. Jeg opplevde at en respondent reagerte på min rolle i begynnelsen av intervjuet. Respondenten svarte på en måte som la opp til at jeg skulle være deltager i en diskusjon. Min reaksjon var å flytte litt på diktafonen og se ned på intervjuguiden, og jeg opplevde med det at situasjonen endret seg fra å være en mulig diskusjonsarena til en mer intervju-preget situasjon. Jeg vurderer at min læringskurve som forsker var bratt. Min atferd måtte tilpasses en mer lyttende holdning for at informantenes opplevelser skulle bli fremtredende for meg.

3.3 Muligheter og begrensninger i anvendelse av resultat

Funnene i min studie kan muligens brukes av SiTo i et videre arbeid med å bli en moderne organisasjon. Under intervjuene fikk jeg tilbakemelding fra flere av respondentene på at de fant det svært lærerikt å være i intervjusituasjonen. Videre fortalte flere av topp og mellomlederne at de under intervjuene begynte å reflektere over endringene på en måte de ikke hadde gjort tidligere. Det blir forklart som at holdningene til endringsprosessen var ulik før og etter intervjuene. Måten de beskrev

det på var som: “ *jeg må tenke meg om før jeg svarer, det er jo viktig at dette blir riktig*”, flere av respondentene kom med lignende ytringer. En annen respondent sa: ”*du fikk meg til å tenke over tingene på en ny måte, det var mye ufordøyd i bakhodet*”. En tredje respondent sa ”*det er veldig lærerikt det du gjør, hvilke funn du gjør*”.

Resultatet i min studie har begrensninger da undersøkelsen ble gjort i ettetid av en endringsprosess, og respondentene ble spurt om deres forståelse av en prosess som lå bak i tid. Det kan være at respondentene husker hendelsen annerledes enn slik de faktisk skjedde og at svarene er preget av undersøkelsen i seg selv. Jeg ser heller ikke bort fra at noen respondenter kan ha fortalt meg noe fordi de trodde at jeg var kjent med forholdene eller at de fortalte meg det de trodde jeg ville høre (Thagaard 2010). Etter å ha gjennomført datainnsamlingen vurderer jeg kvaliteten på mine data til å være gode. Jeg vurderer funnene til at de gir et godt grunnlag for å svare på min problemstilling.

4.0 FUNN OG ANALYSE I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL

I dette kapitlet analyseres bakgrunnen for og de faktiske endringene i Studentsamskipnadens organisasjon og ledelsesstruktur. I første del beskrives gamle SiTø ved hjelp av et kulturelt perspektiv. Jeg har her valgt ”familien” som en metafor for å beskrive sentrale kjennetegn ved den organisasjonskulturen som synes å ha rådet før omstillingen til SiTo. Andre del tar for seg prosessen som ledet frem mot SiTo. Her anvendes verktøyperspektivet i beskrivelsen av hva som kjennetegner den nye organisasjonen, især når det gjelder innføring av nye styringsverktøy som målstyring og en mer strømlinjeformet organisasjon der effektivitet og brukertilfredshet er en ledesnor.

4.1 Med familien som modell: SiTø

På et fellesmøte for alle ansatte i SiTø, høsten 2009, anvendte administrerende direktør ord som en “velfødd 40 åring” for å beskrive SiTø. Han mente at SiTø over tid hadde utviklet seg i en retning som førte til at bedriften ikke lengre var i stand til å utføre viktige oppgaver. Jeg undret meg over den beskrivelsen. Hadde bedriften problemer med å løse sine oppgaver? For å få en bedre forståelse av hva som kunne ligge bak uttalelsen, vil jeg med bakgrunn i ledernes synspunkt forsøke å nærme meg et svar på hva som kjennetegnet SiTø.

Organisasjonskartet over SiTø, se vedlegg figur 1., viser en flat struktur med mange ledere direkte underordnet direktøren. En toppleder beskriver at det på ledermøtene ble brukt mye tid til informasjon, det var viktig at alle var orientert om hva som skjedde på de ulike avdelingene. Videre førte det til at alle hadde kjennskap til hverandres arbeid og de kunne støtte hverandre, på den måten bidro alle med sitt til fellesskapet. Flere topp og mellomledere beskriver det som svært meningsfylt å jobbe tett knyttet til så mange ulike avdelinger og prosjekter. Videre mener topp og mellomlederne at alle bestemte litt, noe som illustrerer at praksis i SiTø i stor grad var i overensstemmelse med den formelle beskrivelse.

Fordi det var kontinuitet, stabilitet og at lederne hadde lang fartstid i gamle SiTø ble de ansatte godt kjent med hverandre. De sosiale relasjonene ble sterkere og de dannet mønstre for hvordan samhandlinger skulle forgå. Uformelle normer og verdier utviklet seg parallelt med de formelle og organisasjonen utviklet *institusjonelle trekk*.

Det å være ansatt og høre til i SiTø fikk en egenverdi, ut over det å produsere velferd til studentene. Bedriften representerte noe raust, inkluderende og hyggelig. Eksempler på goder for ansatte var at det ble leid inn vikarer som passet ansattes barn, på planleggingsdager når barnehagene var stengt, slik at ansatte kunne gå på jobb. SiTø synes å ha utviklet en identitet som en trygg arbeidsplass som tok godt vare på sine ansatte og der de ansatte utviklet en sterk lojalitet og tilhørighet til bedriften. Over tid synes det også å ha utviklet seg en felles forståelse av hva som ble regnet som *passende atferd*. Mellomlederne beskriver hvordan en felles forståelse formet seg gjennom ord som: “*vi har tradisjon for*” og “*det sitter mye i veggene*”.

Sett fra topplederne, så beskriver de SiTø på den ene siden som en solid bedrift der de ansatte hadde gode vilkår. På den andre siden mente direktøren at bedriften hadde blitt litt sedat eller inaktiv som følge av mange år med stabil drift og sikre inntekter. Topp - og mellomlederne mente at ansattes trivsel kom til syne gjennom at de valgte å bli i bedriften, mange hadde hatt store deler av sitt yrkesaktive liv i SiTø. Mellomlederne trakk frem det sterke fokuset på at de ansatte hadde gode vilkår i SiTø og refererer her til blant annet de gode permisjons og pensjonsordningene. Eksempler på dette var at ferie og permisjoner ble innvilget, selv om tidspunktet ikke var gunstig for bedriften.

Det som kjennetegnet fellesskapskulturen i SiTø var enhet og harmoni. Topp - og mellomlederne forteller at viktige verdier i SiTø var samhold og fellesskap. SiTø hadde over tid utviklet det jeg vil betegne som en særegen ”*familiekultur*”. Topp og mellomlederne bruker ord som ”*en rolig kultur som har gått seg til over en mannsalder*”, ”*en stor familie*” og ”*en kultur med mye harmoni*” for å beskrive bedriften.

Etter hvert som Universitetet ble større og det kom flere studenter til Tromsø økte behovet for velferdstilbudene fra SiTø. En illustrasjon på denne veksten var at antall ansatte økte fra én til om lag 250 i perioden fra 1969 til 2011. Som organisasjonskartet av SiTø viser, i vedlegg figur 1, ble det i løpet av disse årene opprettet nye avdelinger og ansatt nye ledere. En toppleder illustrerer hvordan bedriften hadde vokst med:

”Ting hadde blitt til etter hvert ... Så hvis en avdeling ble stor nok så ble det en ny avdeling og så brukte man dem som var der til å lede den”.

Topplederen mente at SiTø gradvis hadde vokst uten at veksten var planlagt. Nye lederstillinger i bedriften ble ofte besatt internt uten utlysning, noe jeg vil komme tilbake til under kapittel 4.1.2. Bedriften hadde over tid vokst seg større på en inkrementell og noe tilfeldig måte.

Sett i lys av kulturperspektivet ble de uformelle normene og verdiene utviklet, de dannet retningslinjer for oppgaveløsning (Selznick i Christiansen 2010), parallelt ble de formelle strukturene utformet. SiTø oppnådde en distinkt karakter og fikk det jeg vil betegne som *institusjonelle trekk* (Jacobsen og Thorsvik 1997, Christensen m. fl. 2010). Lederne i SiTø utviklet en standard for hva som ble regnet som *passende atferd* (Christensen m. fl. 2010). Utviklingen i SiTø kan sammenlignes med organismer, der verdiene la føringer på tilstanden som ble preget av enhet og harmoni (Morgan 1988). I SiTø utviklet det seg en familiekultur der alle var avhengig av hverandre og de grunnleggende verdiene var trygghet, samhold og fellesskap (Hotvedt 2007).

I SiTø var fellesskapsverdiene sentrale, men var de til hinder for at bedriften kunne løse oppgaver på en tilfredsstillende måte? I letingen etter noen svar på dette spørsmålet vil jeg videre rette fokuset på hva som kjennetegner topp – og mellomledernes forhold til ledelse i SiTø.

4.1.2 Ledelse i SiTø

For å søke svar på hvordan SiTø sitt forholdt til ledelse kommer til uttrykk ønsket jeg å oppnå en bedre forståelse for hvilke prosesser som styrte de mellommenneskelige forholdene i SiTø. Med bakgrunn i topp – og mellomledernes vurderinger søker jeg å få et bredere utgangspunkt for å vurdere om synet på SiTø støtter opp om eller avviker fra oppfattelsen av at bedriften hadde problemer. Av den grunn spurte jeg topp – og mellomlederne hvordan de ville karakterisere ledelsen i SiTø.

Innenfor kulturperspektivet sees lederen på som en som skal videreformidle tradisjonelle normer og verdier (Røvik 2007, Christensen m. fl. 2010). Topp – og mellomlederne forteller om flere opplevelser som illustrerer hvordan verdiene ble videreformidlet gjennom historier i gamle SiTø. Historiene som ble fortalt på de

årlige julebordene handlet for eksempel ofte om hvordan SiTø familien overvant farer. Det var en oppdragende effekt knyttet til historiene da de illustrerer hvordan SiTø ansatte skulle agere i ulike situasjoner. En av historiene som ble fortalt var den gangen kantina opplevde et stort sykdomsfracfall like før de skulle arrangere et selskap. Ansatte fra administrasjonen stilte da opp som servitører, og med det ble kvelden berget for kantinelederen. Dette blir forklart med at i SiTø stilte avdelingene opp for hverandre. En annen viktig lederoppgave var å legge til rette for at alle følte seg ivaretatt og inkludert, samt å sikre at det ikke brøt ut konflikter mellom de ansatte. Flere av topp - og mellomlederne mener at det var en omforent oppfattelse av at det var viktig å bruke god tid på saker som skulle behandles slik at det var rom for diskusjoner. Et sterkt fellesskap bygde på felles verdier og normer. Den riktige måten å handle på ble formidlet gjennom historiene og utviklet seg over tid til gjeldende føringer for hvordan SiTø ansatte intuitivt skulle handle.

I SiTø var det en gjensidig tillit til at ledere fulgte de interne føringene og med det var til å stole på. Eksempler som illustrerer tillit mellom lederne gis av flere toppledere. De forteller om at ingen ble fratatt ansvarsområder eller fikk nye arbeidsoppgaver uten en felles enighet om hvordan dette skulle gjøres. To toppledere oppfattet at noen ledere ikke ønsket endringer, de var redde for at endringer kunne føre til tap av ansvarsområder. Videre ble ingen stillinger endret eller avsluttet og nye stillinger ble ofte utlyst gjennom interne kanaler. Som nevnt tidligere i kapittel 4.1, ble stillingene ofte besatt internt.

En mellomleder mente det var utfordrende å få gjennomslag for nye ideer i SiTø. En toppleder illustrerer utfordringen med at endringsforslag, eller nye ideer, ofte ble møtt med "*slik pleier vi ikke å gjøre det hos oss*". Noen ganger ble avslag på endringsideer underbygd med at daglig drift var så ressurskrevende at det ikke var rom for å prøve ut noe nytt. Flere topp og mellomledere beskriver det som at alle var avhengig av hverandre, det var viktig at den gode familietonen ble bevart og det var ikke rom for å ta opp ting som kunne splitte samholdet. Konflikter ble underkommunisert fordi fokuset var på samhold og harmoni. Ideologien om at alle skulle ta vare på hverandre stod sterkt.

Ser vi på ledelse i lys av et kulturelt perspektiv, så bidro ledelsen i SiTo til å sosialisere, lære opp, motivere og integrere nye ledere. Dette ble gjort ved at verdier og normer ble formidlet gjennom SiTø sine historier til de ansatte. Lederen gikk frem med et godt eksempel og bidro til at de ansatte følte seg sett og ivaretatt. Gjennom direkte dialog og kontakt med de ansatte ønsket lederen å forebygge eventuelle konflikter (Røvik 2007 og Christensen m.fl. 2010). Ledelse ble praktisert ved å påvirke ansatte til å handle i henhold til en felles enighet (Yukl 2010). I SiTø baserte forholdet mellom lederne seg på et gjensidig tillitsforhold. Det ble vanlig å handle i henhold til institusjonaliserte handlingsmønstre (Kirkhaug 2013) eller et sett av *handlingsregler* (Christensen m. fl. 2010). Ledernes tillitsforhold til hverandre ble bygget på et sett av felles verdier og normer og kan betegnes som en organisk solidaritet (Durkheim i Jacobsen og Thorsvik 1997).

Topp og mellomlederne beskriver en kultur i SiTø som ble kjennetegnet ved et sterkt samhold. Dersom formelle mål sto i fare for å true fellesskapet genererte det krefter som avviste målene. Kulturen kan ha bidratt til at bedriften fikk problemer med å løse sine oppgaver.

4.1.3 Mål og måloppnåelse i SiTø

På den ene siden kan mål være en beskrivelse av ønsket fremtid, og mål kan ha en styrende effekt på ansattes atferd (Jacobsen og Thorsvik 1997). På den andre siden kan mål være mer uformelle, der de formelle målene ikke har stor betydning for atferd (Christensen m. fl. 2010). Hvilken betydning hadde de formelle målene i SiTø? For å nærme meg et svar på om SiTø hadde problemer med å nå sine mål spurte jeg topp - og mellomlederne hva de mente kjennetegnet oppfattelsen av mål og måloppnåelse.

Dersom vi først tar utgangspunkt i toppledernes beskrivelser av mål og måloppnåelse i SiTø, så forteller en av topplederne at balansert målstyring ble innført som et verktøy rundt årtusenskiftet. En annen toppleder forteller at det hvert år ble satt av tid til å jobbe frem nye mål, men det var ikke fokus på hvordan målene skulle nås. En tredje toppleder illustrerer dette med:

“Tidligere jobbet vi mye med målkapittel og hva vi ville oppnå. Men så hadde det gått et år og så var vi i gang igjen med å lage nye mål, uten at vi hadde hatt en felles gjennomgang av om vi hadde nådd målene som var satt, eller hvorfor vi ikke hadde nådd de målene. Vi manglet den siste linken i en runddans for å få utvikling og for å lære.”

Topplederne mente at det i gamle SiTØ ble brukt mye tid på å formulere mål og nedfelle dem i planer, men erfaringen var at planene ikke førte til endring av ansattes atferd. Topplederne hadde et ønske om at bedriften skulle utvikle seg og lære, mange hadde ideer, men det var ikke fokus på hvordan det skulle gjennomføres. Ledelsen opplevde at de manglet et styringsverktøy som kunne bidra til systematisk arbeid med måloppnåelse.

Mellomlederne gir et annet bilde av hvordan det ble jobbet med mål i SiTØ. En av mellomlederne mente at de jobbet slik de selv ville, de formelle målene la ingen føringer på arbeidet. En annen mellomleder mente at målarbeidet var preget av tilfeldigheter, og at det var mer vilkårlig om bedriftens mål ble nådd. To av mellomledere mente at studentvelferden alltid hadde fokus, men at det var mer opp til de enkelte å finne ut hvordan man skulle jobbe for å bedre den. Det lå nødvendigvis ikke formelle målinger som kundetilfredshets undersøkelser til grunn for hva som ble regnet som god studentvelferd, vurderingene ble gjort på subjektive grunnlag. Noen av mellomlederne opplevde ikke at målene hadde betydning for arbeidet. Fellesskapet var viktigere enn de formelle målene, noe som resulterte i at fokuset på måloppnåelse ble tonet ned. Videre mente ytterligere to mellomledere at fokuset var mer på det å se medarbeiderne og skape trygghet for de ansatte slik at de skulle yte sitt beste. Til sist beskriver en mellomleder arbeidet med mål som litt bortkastet tid fordi dokumentene ikke ble viet oppmerksomhet etter at de var ferdigskrevet.

Mellomledernes opplevelse av hvordan det ble jobbet med mål i gamle SiTØ kan sees i sammenheng med “familiekulturen” som bidro til et fokus på å bevare og konservere det eksisterende, og ikke primært for å nå formelle mål. Opplevelsen av tilfeldighet kan på den ene siden forstås som at de målene som ikke var truende for fellesskapet ble det jobbet med, mens andre ble tonet ned. En annen forklaring på hvorfor det opplevdes som tilfeldig kan være at målene gradvis ble utviklet gjennom en prosess, slik at målene i større grad samsvarte med kulturen der subjektive vurderinger for god studentvelferd lå til grunn. De to mellomlederne som mente at fokuset var på å bekrefte medarbeiderne og skape trygghet hadde en opplevelse av at de sosiale kreftene jobbet mer for å opprettholde det jeg vil betegne som en passende atferd, enn for å nå de formelle målene.

Dersom de formelle målene kom i konflikt med familiekulturens verdier ble de sosiale kreftene generert for å opprettholde en tilstand av harmoni. ”Familiekulturens” normer og verdier hadde høyere prioritet enn de formelle målene, noe som kan forklare hvorfor topplederne opplevde at fokuset ikke var på måloppnåelse.

Sett i lys av kulturperspektivet representerte SiTø noe mer for topp – og mellomlederne enn å være et verktøy utformet for å nå organisasjonens mål. Topplederne opplevde at de formelle målene ble møtt med motstand. Noe som kan forstås som at målene representerte en motsetning til kulturen i organisasjonen. (Røvik 2007 B, Christensen m.fl. 2010). Ledernes atferd i SiTø ble ikke bare regulert av mål og systemer, men også av de sosiale kreftene. (Nylehn 2001, Jacobsen og Thorsvik1997). Sett i lys av dette perspektivet var ikke mål noe som ble fastsatt av ledelsen, de var mer uformelle og fremkom i samhandling mellom grupper av ansatte. Mellomledernes oppfatning av mål var at de gradvis vokste frem i en vekselvirkning mellom de formelle målene og de uformelle normene. Målene hadde dermed ikke stor betydning for atferden. Uformelle eller kulturelle normer ble utviklet på en måte som førte til at de undergravde de formelle målene (Christensen m. fl. 2010).

Med utgangspunkt i det kulturelle perspektivet kan det virke som at topp og mellomlederne i noen grad har lik oppfattelse av ledelse i SiTø. De beskriver en lederkultur som er opptatt av å opprettholde samhold og fellesskap. Når det gjelder mål og måloppnåelse kan topp- og mellomlederne enes om at de uformelle målene hadde høyere prioritet enn de formelle målene i SiTø. Topp - og mellomlederne tilkjennegir imidlertid et ulikt syn på om dette representerte et problem for bedriften. Med denne forståelsen som bakgrunn synes det som at SiTø i økende grad fikk problemer med å løse sine oppgaver.

4.1.4 Familiekulturen forvirrer.

Topp - og mellomlederne i SiTo beskriver trekk ved SiTø som gir meg noen svar på hvorfor bedriften hadde problemer med å løse sine oppgaver. Det gir også en indikasjon på hvorfor SiTø ikke fikk realisert målene. Jeg vil i denne delen forsøke å belyse noen av årsakene til hvorfor topp – og mellomlederne opplever at bedriften får så store problemer at det blir behov for mer omfattende og gjennomgripende endringer.

Topplederne mente at organiseringen i SiTø var preget av en flat struktur som etterhvert ble uhensiktsmessig. Det var for lite bevegelse i ledelsen, og det var for liten kapasitet til å planlegge å gjennomføre endringer. Bedriftens ledelse hadde ikke kapasitet til å tenke strategisk. Samtidig opplevde topplerne at studentene begynte å gi tilbakemeldinger, gjennom kundetilfredshet undersøkelser, på at de ikke var fornøyd med tilbudet SiTø gav dem. Studentene ønsket seg caffè cortado og biscotti, de ønsket å bo i større enheter med moderne fasiliteter, de synes traktekaffe og hybler med felles bad på gangen var gammeldags. Topplederne mente, slik jeg vil betegne det, at studentene ønsket et mer moderne velferdstilbud.

Felleskapets regler endret seg underveis og bidro til at lederens rolle ble uklar. En mellomleder mener at det var et uttrykk for uklare regler for ansettelse, noe som førte til ulik praksis fra leder til leder. En annen mellomleder forteller at det var relativt vanlig å legge frem særegne behov i forsøk på å øke eget budsjett, det kunne være ønsker om mer penger til kompetanseheving eller deltagelse på spennende arrangementer. En økning i budsjettet kunne la seg ordne for de som var gode til å snakke for seg. En topp – og en mellomleder mener at det var en lederkultur som hadde vokst frem fordi lederne ble rekruttert internt. En topplerer illustrerer dette med følgende utsagn:

”... man vil kunne ha problemer med å være tydelig og klar som leder og samtidig være en av de andre, på linje med de som har vokst opp i det”.

Toppleren mente at det kunne være problematisk å være en del av kulturen, samtidig som lederrollen krevde at det ble tatt avgjørelser som brøt med de prinsippene du selv var en del av.

Mellomlederne mente at de ble for mange topplerere i bedriften. Ulike tolkninger av kulturens normer og verdier hadde ført til at det utviklet seg ulike kulturer i avdelingene, noe som svekket felleskapet. En av mellomlederne illustrerer behovet for endringer ved:

”Det var for mange sjefer, det var vi jo og vi satt på hvert vårt nes og jobbet for våre saker, så noe måtte skje”.

Mellomlederen mente at de ble mer opptatt av å sikre gode forhold i egen avdeling og mindre opptatt av å jobbe for fellesskapet. Videre mente flere av mellomlederne at

administrasjonen ikke lengre greide å levere de tjenestene som mellomlederne etterspurte, noe som bidro til økt misnøye og frustrasjon blant lederne.

En topp – og en mellomleder mener en av hovedårsakene til endringene var ønsket om å fremstå som moderne å kunne sammenligne seg med andre, mer velfungerende studentsamskipnader. I tillegg rammer to dramatiske hendelser SiTø. Jeg velger å nevne hendelsene i denne oppgaven fordi de på flere områder har satt sitt preg på SiTø, og med det også på omstillingsprosessen som SiTø snart skal gjennomgå. I følge en mellomleder og en toppleder ble hendelsene i bedriften beskrevet som følelsesmessige vanskelige og utfordrende. Det ene var at administrerende direktør ble dømt for ulovlige gjerninger, han kunne dermed ikke inneha stillingen videre. Det ble ansatt ny direktør og etter relativt kort tid døde denne personen. En toppleder mente at endringene nok hadde kommet uten disse hendelsene og illustrerer det med:

”... så tenker jeg at endringene hadde kommet selv om det ikke hadde vært et lederskifte. Det var jo satt i gang noen nye tanker som ble brutt med dødsfall...”

Topplederen mente at det allerede var startet en omstillingsprosess i SiTø, den var bare blitt utsatt i påvente av tilsetting av en ny direktør.

Topplederen mente at behovet for endringer skyldes at studentene ikke var fornøyd med tilbudet, og at det internt var behov for å øke handlingskapasiteten.

Mellomledernes beskrev økende grad av frustrasjoner, fordi de opplevde at de interne forholdene ikke fungerte hensiktsmessig. SiTø var kommet til et punkt der behovet for en omstilling ble åpenbart for ledelsen på alle nivå.

Et utgangspunkt for omstillingsprosessen var nettopp at topplerne definerte et behov for å jobbe mer systematisk for å øke måloppnåelsen. En inkrementell endring der alle deltok i samhandlingsprosessen ville være i tråd med det kulturelle perspektivet. Raske endringer kunne generere de institusjonelle kreftene til å jobbe mot endringene (Nylehn 2001 Christensen m. fl. 2010).

Med utgangspunkt i et verktøyperspektiv rammes SiTø av problemer. De interne problemene vil utløse en søkning etter mulige løsninger (Røvik 2007 a, b).

Sett i lys av det kulturelle perspektivet baserte behovet for endringer seg på at omgivelsene endret seg og førte til at ulike kulturer og oppfatninger i avdelingene kom mer til syne (Bergstrøm 2002). Over tid hadde ulike subkulturer utviklet seg og

etter hvert kom motsetningene mellom dem tydeligere frem. Flere av lederne var rekruttert internt noe som gjorde at det oppstod spenninger mellom det å ta upopulære avgjørelser på den ene siden og på den andre følge kulturens føringer (Christensen m. fl. 2010).

4.2 SiTo – en moderne organisasjon ser dagens lys

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere topp og mellomlederne sitt syn på omstillingsprosessen sett i lys av et verktøyprinsipp. En bedrift som er preget av sterke institusjonelle trekk, ønsker å utvikle seg til å bli en formell og moderne organisasjon. Fokus vil være på hva topp – og mellomledere mener kjennetegner den nye organisasjonen og hvordan endringene kommer til uttrykk.

For å få en mer helhetlig forståelse for omstillingsprosessen har jeg, som nevnt i kapittel 1.2 og 3.2, valgt dokumentstudier i tillegg til intervjuene. I referat fra styremøte sak 21/2010 vedtas det at organisasjonen skal gjennomføre en endringsprosess i den hensikt å øke den strategiske ledelsen og bli mer effektiv og målrettet. Styret legger med andre ord føringer på den kommende omstillingsprosessen.

I følge topplederne, som var ansvarlig for å iverksette endringene vedtatt av styret, var målet med omstillingsprosessen å skape en moderne og handlekraftig organisasjon som kunne effektivt vedta fra styret og med det bidra til økt studentvelferd. Flere av topplederne beskriver at omstillingsprosessen formelt startet med en endring av organisasjonens toppledelse. En av topplederne forteller at det ble utarbeidet ny strategiplan med mål og delmål. Videre ble det foretatt endringer i strukturene og stillingene og en tilpasning av ansvar og myndighetsområder. Topplederne beskriver at de brukte tid på å gjennomgå bedriften for å forbedre strukturer, prosedyrer og retningslinjer i den hensikt å oppnå en mer optimal organisering som skulle sikre økt måloppnåelse.

Mellomlederne mente at en av hovedgrunnene for endringen var å skape en mer effektiv og strømlinjeformet organisasjon med færre toppledere. En mellomleder mener målet med endringsprosessen var å få en mer endringsvillig og operativ

organisasjon med klare ansvarslinjer. En tredje mellomleder mener at endringene ble gjennomført fordi det var et behov for å rydde opp i beslutningsnivåene.

Topp- og mellomlederne hadde med andre ord på flere områder en lik oppfattelse av hvorfor endringene var nødvendige. Det kan synes som at topplederne mente organisasjonskulturen måtte endres for at den skulle støtte opp om og øke organisasjonens formelle mål. Mellomlederne delte toppledernes syn på at det var behov for strukturelle endringer, men det kan se ut til at de samme ideene for endring ble tolket ulikt i de ulike hierarkiske nivåene. Hvordan opplevde de så selve omstillingsprosessen?

4.2.1 En endringsprosess med stort trykk

I SiTo ble omstillingsprosessen raskt vedtatt og iverksatt av toppledelsen. Var hurtige endringer noe som kjennetegnet omstillingsprosessen?

Ser vi det først fra topplederne sin side så beskriver de en omfattende omstillingsprosess som raskt ble iverksatt. To av topplederne forteller at omstillingsprosessen hadde høyt tempo. En av topplederne illustrerer det med: “... *det gikk fort og det var stort trykk i prosessen*”. Flere av topplederne mener intensjonen var at mellomlederne skulle få informasjon og mulighet til å medvirke i endringsprosessen, men de erkjenner at hurtige beslutninger og knapphet på tid kan ha ført til at så ikke skjedde.

Også mellomlederne opplevde at prosessen gikk hurtig frem, noe som førte til at topplederne i noen tilfeller fattet beslutninger uten at konsekvensene var godt nok gjennomtenkt på forhånd. Flere av mellomlederne mente det skulle vært gitt mer informasjon på forhånd. En av mellomlederne illustrerer dette med: “.. *problemene med denne omstillingsprosessen er informasjon... den har ikke vært god*”. To av mellomlederne mener at det var greit med et høyt tempo i prosessen. Andre mellomledere var av en annen oppfatning, de opplevde tempoet i prosessen som belastende. Noe som ble illustrert ved: “*det ble mye snakk og følelser og uro som vi godt kunne vært foruten*”. “*Det ble fattet raske beslutninger og så haltet vi oss videre uten noen oppfølging i etterkant*”. Noen mellomledere beskriver at høyt tempo og lite informasjon førte til at omstillingsprosessen ble opplevd som utfordrende. Topp – og

mellomlederne hadde en felles oppfatning av at det var høyt tempo i omstillingsprosessen.

Sett i lys av et verktøyperspektiv vektlegges formelle posisjoner og en autoritær lederstil, noe som stemmer overens med at topplederne sammen med styret vedtok og iverksatte omstillingsprosessen. I dette perspektivet må endringer planlegges og analyseres godt før de settes ut i livet og hurtige vedtak kan utføres dersom oppgavene er klarlagte og forstått av aktørene (Christensen m. fl 2010). Noen mellomledere opplevde imidlertid uro og usikkerhet knyttet til lite informasjon og stort trykk i prosessen. Alle forutsetningene for gjennomføring av et hurtig vedtak var derfor ikke tilstede.

Hurtige endringer var muligens et kjennetegn ved omstillingsprosessen, men tempo og mangel på informasjon i prosessen påvirket ikke, i følge mellomlederne, bedriftens mulighet til å utvikle seg i retning av å bli en effektiv organisasjon positivt. Var det andre uttrykk som kjennetegnet en moderne organisasjon?

4.2.2 SiTo - En effektiv og moderne organisasjon?

Jeg vil i denne delen av oppgaven konsentrere meg om mulige endringer som kan kjennetegne en moderne organisasjon, med vekt på hvordan topp og mellomlederne mener det kommer til uttrykk i SiTo.

Topplederne beskriver at en klargjøring av systemer og rutiner samt ansvar og myndighet har ført til at mellomlederne i større grad er trygge på og kjenner til hvilke forventninger som knytter seg til de ulike stillingene. Et av eksemplene som nevnes er at det nå er lagt føringer på ansettelser. SiTo skal utvikle seg til å bli en lærevillig og utviklingsorientert organisasjon. Tilsetninger i samtlige stillinger skal derfor gjøres på bakgrunn av formell kompetanse.

I følge mellomlederne så har SiTo et mer klarert forhold til ansvar, myndighet og roller enn det var i gamle SiTØ. Et eksempel som nevnes er at alle ansettelser nå skal lyses ut. Noen mellomledere nevner områder som bør forbedres, og de mener det i liten grad gis rom for å spille inn mulige endringer til toppledelsen. Mellomlederne støtter i noen grad toppledernes oppfatning av at omstillingen har ført til en mer

effektiv organisering. Videre mener noen mellomledere at det innenfor enkelte områder er uavklarte eller mangelfulle systemer, rutiner, ansvars - og myndighetsområder.

Sett i lys av et verktøyprinsipp sees SiTo på som et redskap som effektivt skal utføre vedtak og tjenester for å nå viktige mål. En rasjonell organisering av virksomheten med fokus på effektivisering var da også viktige momenter i omstillingsarbeidet med å designe den nye organisasjonen (Christensen m. fl. 2010 og Jacobsen og Thorsvik 1997). SiTo ønsker å forbedre seg ved hjelp av kunnskapsrike ansatte med stor læringsvilje og læringsevne, ansettelse skal dermed skje på bakgrunn av formell kompetanse (Røvik 2007).

Topplederne mener i hovedsak at omstillingsprosessen har bidratt til å utvikle en strømlinjeformet, effektiv og mer moderne organisasjon. Noen mellomledere mener at strukturer og prosedyrer i større grad bør klargjøres. Flere av mellomlederne støtter likevel topplederne i synet på at SiTo har utviklet seg i retning av å bli en mer moderne organisasjon. Hvordan karakteriserer så topp – og mellomlederne ledelse i nye SiTo?

4.2.3 Ledelse i SiTo

Jeg ønsker nå å se nærmere på om omstillingen har bidratt til å støtte opp om en kultur som gir ledelsen mulighet til å øke effektiviteten og nå de formelle målene. Som nevnt i kapittel 1.2.2. vedtok styret at et lederopplæringsprogram skulle gjennomføres. Under lederopplæringa ble det som nevnt i kapittel 1.2.2.a, utarbeidet lederprinsipper og et mål skjema til bruk i kvartalsvis rapportering ble introdusert.

Lederopplæringa hadde et bredt fokus på flere deler av omstillingsprosessene i SiTo, men av hensyn til oppgavens omfang er det ikke rom for å gå inn på alle områdene. Jeg har derfor valgt å fokusere på forhold som berører lederprinsippene og rapporteringssystemet som er en del av målstyringen. Lederopplæringa kan sees på som et verktøy som ble initiert for å endre organisasjonskulturen. Et av målene med det var å gi ledelsen økt kapasitet til å styre for på den måten å øke måloppnåelsen. Lederprinsippene hadde til hensikt å regulere ledernes atferd slik at de støttet opp under en ny lederkultur. Målskjema var utviklet for å iverksette en kvartalsvis

rapportering fra mellomlederne til topplederne. En illustrasjon av hvordan målstyringen ble operasjonalisert synliggjøres ved følgende eksempel:

Målskjema

Hva skal gjøres	Kommentarer	Ansvarlig	Prioritet	Utført dato
Aktivitet				
Sykefravær og HMS				
Økonomi				
Framdrift og arbeid videre				
Samarbeid og oppfølging				

Eksemplet på målskjema angir områdene for hva den enkelte avdeling og mellomleder skal rapportere i henhold til og fokusere på. Hvert område ble videre spesifisert gjennom delmål. Meningen var at alle små og store prosjekter skulle føres og registreres i slike skjema for så å samles i en kvartalsvis rapportering fra mellomledere til toppledere og fra toppledere til direktøren. Skjemaene skulle gi alle topp og mellomledere en bedre oversikt over hvilke oppgaver de hadde ansvaret for samt at det gav overordnede en mulighet til å sjekke at oppgavene ble utført.

Hva mente så topp og mellomlederne om lederopplæringa og verktøyene som ble utarbeidet. Hadde den en tilsiktet virkning på ledelseskulturen i SiTo?

Om vi først ser på topplederne, så mente flere av dem at lederopplæringa ble litt for overordna, den bidro likevel positivt til å bygge en ny kultur i SiTo. Videre mente de at lederopplæringa hadde bidratt til å gi topp - og mellomlederne et overordna verktøy og noen felles prinsipper som skulle brukes i det daglige arbeidet. To av topplederne fortalte at lederprinsippene som ble utarbeidet i fellesskap på ledersamlingene var noe alle lederne i SiTo forplikter seg til å jobbe etter, meningen var at de på sikt skulle brukes i medarbeidersamtaler og til vurdering av den enkelte leder. Flere av topplederne var av den oppfatning at mellomlederne hadde fått en tydeligere forståelse av hva som ble forventet av dem. Ansvar og myndighet ble klargjort i større grad enn tidligere, noe som førte til økt trygghet og en avklart forventning til den enkelte.

Når det kommer til mellomlederne så kunne de fleste av dem enes om at lederopplæringa hadde bidratt til at lederne i SiTo fikk møte hverandre, og med det hadde de fått større kjennskap til hverandre og til bedriften. Når det gjelder lederprinsippene og målskjema for rapportering så mente to av mellomlederne at de

var kjent med at de ble brukt av toppledelsen, men at de selv ikke brukte dem i særlig grad. To av mellomlederne brukte lederprinsippene og målskjema i den grad de måtte for å oppfylle kravene som ble stilt i rapporteringa, men de så ikke på dem som verktøy som bidro til økt effektivitet. Tre av mellomlederne bruker beskrivelsen ”*helt greie*”, om lederprinsipper og målskjema, i betydningen av at de brukte dem og syntes de bidro til økt fokus på måloppnåelse.

Ser vi så på kvartalsvis rapportering som ble iverksatt så mente to av topplederne at rapporteringssystemet gjorde at de i større grad opplevde å ha kontroll over informasjonen. Det ble beskrevet som at de fikk mindre informasjon om de enkelte enhetene, informasjonen de fikk var til gjengjeld mer spisset i betydningen av at kun den viktigste informasjonen ble rapportert. Rapporteringssystemet bidro i følge topplederne til at det blir brukt mindre tid på oppdatering, noe som frigjorde tid til strategisk arbeid.

Sett fra mellomlederne så opplevde to av dem at rapportene til topplederne fungerte hensiktsmessig. De forteller at de visste hva det skulle rapporteres om og når, de opplevde at de fikk mer informasjon enn tidligere og de opplevde at omstillingen hadde økt måloppnåelsen i avdelingen. Flere av mellomlederne mener at de i større grad en tidligere bruker tid på å skrive rapporter. To av mellomlederne mener at de bruker mye tid på å skrive rapporter, og at de i liten grad får tilbakemeldinger på om rapportene blir lest.

Topplederne oppfatter at lederopplæringa i noen grad har bidratt til å bygge en ny bedriftskultur som gir økt kontroll og mulighet for indirekte påvirkning gjennom systemene. Flere av mellomlederne støtter topplederne i deres syn på at lederkulturen er endret positivt i betydningen at den bidrar til økt effektivitet.

Sett i lys av verktøyperspektivet er en viktig lederoppgave i SiTo å påvirke og endre kulturen for å forbedre resultatene (Strand 2010), eller utøve ledelse gjennom påvirkning med hensikt å oppnå felles mål (Yukl 2010). Toppledelsens kapasitet til å bedrive styring av underordnede kan betegnes som at den ble økt gjennom en rehierarkisering. Styringskapasiteten økes gjennom endring av formell struktur og implementering av formaliserte styringssystemer (Christensen m. fl. 2010: 128). I

dette perspektivet vil topplederne basere seg på at ansatte forsøker å unndra seg ansvar. Tillit mellom topp – og mellomledere erstattes av formell rapportering, struktur og kontroll som skal sikre at ansvaret ivaretas (Christensen m. fl 2010 og Røvik 2007 b).

Noen mellomledere gir uttrykk for en usikkerhet knyttet til om innholdet i rapportene de leverer har verdi, og det begrunnes med manglende tilbakemeldinger. Sett i lys av verktøyperspektivet ligger det ikke til grunn at overordnede skal gi tilbakemeldinger til underordnede på rapportene. Perspektivet baserer seg på at uformell tillit ikke er tilstrekkelig. Den som er gitt et ansvar må også redegjøre og rapportere for hvordan ansvaret forvaltes (Christensen m. fl. 2010:134). Sett gjennom verktøyperspektivets linse rapporterer mellomlederne til topplederne for å synliggjøre at de har forvaltet sitt ansvar i henhold til formelle mål.

Topplederne og flere av mellomlederne mener at SiTo kjennetegnes av at lederkulturen har endret seg. Den nye lederkulturen støtter opp under den ledelsesformen jeg vil betegne som styring. Jeg vil videre i oppgaven søke svar på om topp og mellomlederne mener at synet på mål og måloppnåelse har endret seg og om det har bidratt til at organisasjonen utvikler seg i retning av å bli en moderne organisasjon.

4.2.4 Mål og måloppnåelse i SiTo

Et av de sentrale argumentene for at SiTo skulle endre seg var for å effektivere vedtak fra styret og nå de formelle målene. SiTø hadde utfordringer med å oppnå mål som ble satt. Var dette noe som hadde endret seg i SiTo? Jeg søker svar på om mål og måloppnåelse hadde økt fokus i den nye organisasjonen.

Sett fra topplederne så mener de at kapasitet til å utføre vedtak og tjenester er økt og de når mål som tidligere ikke har vært mulige å nå. Eksempler som topplederne nevner er at det på kort tid ble oppført nye studentboliger og det er planlagt utvidelse av idrettssentret. En av topplederne mener det er blitt mer tydelig hva toppledelsen skal gjennomføre. En av grunnene til at det oppleves som mer tydelig er at de utførte oppgavene, resultatene, skal rapporteres. En toppleder illustrerer det ved: *“det er*

faktisk noen som spør meg hvis jeg ikke har gjort det jeg skal". Topplederen opplever det som positivt og motiverende at resultatene etterspørres.

Mellomlederne har ulike syn på om de følger opp målene i nye SiTo. En mellomleder illustrerer forholdet til målene ved:

"Nei, de er ikke spesielt motiverende fordi målene er vage og selvfølgelig, men de er med der de skal være, det tenker jeg er viktig. Det handler om lojalitet til bedriften."

Mellomlederen ble ikke motivert av målene, men de hadde sammenheng med styringsdokumentene og ble derfor brukt i rapporteringa. En annen mellomleder beskriver målene som: "... utydelige, de kan lett misforstås" vedkommende påpekte likevel at jobben opplevdes som viktig og fokuset var på studentene. Fire mellomledere mente det var viktig å støtte opp om målene, de kommenterte det ikke ytterligere. Den siste mellomlederen kommenterte ikke de formelle målene, men mente det viktigste målet var å gi et godt tilbud til studentene.

Topplederne opplever på flere områder at nye SiTo har fått en mer hensiktsmessig utforming med tanke på å oppnå de formelle målene. Systemene fremmer fokus på måloppnåelse og vedtak fra styret effektueres. Mellomlederne har en noe mer differensiert fremstilling av mål og målforståelse. Flere av mellomlederne mener det er viktig å støtte opp om målene men de gir ikke uttrykk for at måloppnåelsen har økt, eller at de ble motivert av målene.

Sett i lys av et verktøyperspektiv kan topplerens syn på mål og måloppnåelse forklares ut fra en instrumentell rasjonalitet, målene ble fremmet ovenfra og ned, de ble oppfattet å være klare, konsistente og relativt uproblematisk å følge opp og innfri. Topplederne opplevde målene som motiverende. Mellomlederne hadde et noe annet syn på mål og måloppnåelse. Deres syn kan mer forklares ved å se det gjennom teorien om begrenset rasjonalitet, der oppfyllelse av mål er avhengig av evne og vilje til å følge dem opp. Mellomlederne tilkjennega ikke at de ble motiverte av å nå målene. Noen beskriver målene som utydelige. Videre mente noen av mellomledere at de strukturelle rammene var uklare, noe som svekket evnen til måloppnåelse (Christensen m. fl. 2010: 103-104).

4.2.5 Oppsummering

Ved en oppsummering av hva som kjennetegner SiTø har jeg funnet en rekke uttrykk for at det kulturelle perspektivet har forklaringskraft. Topp- og mellomlederne bekreftet min antagelse om at ledelse i SiTø ble formidlet gjennom verdier og normer. Videre så var samhold og fellesskap så viktig at de formelle målene ble underordnet ”familiekulturens” verdier. Dette bekrefter antagelsen om at formelle mål ble endret underveis og gjorde det utfordrende å samhandle mot formelle mål. Når det gjelder antagelsen om at formelle strukturer ikke nødvendigvis endret menneskenes atferd kommer det delvis til syne hos topplederne ved at de mente at nedfelte mål ikke førte til endring av ansattes atferd. Når det gjelder den siste antagelsen om at endringer skjer i det ytre, mens praksis hos den enkelte ansatte endres lite er dette en antagelse som min undersøkelse ikke har data til å svare på.

En oppsummering av trekk ved den nye organisasjonen SiTo viser at verktøyperspektivet her er relevant. Både topp -og mellomledere så behov for omstilling, og toppledelsen initierte den. Når det gjelder planlegging og analyse av omstillingsprosessen så mente mellomlederne at den bar preg av at den ikke var godt nok gjennomtenkt, samt at informasjonen var mangelfull. Noen av mellomlederne mente også at målene var utydelige og at noen strukturer var uklare. Omstillingsprosessen var ikke godt nok forankret i organisasjonen. Samlet kan dette indikere at de hurtige endringer har mobilisert ”familiekulturen” til innsats for å bevare noen av verdiene og normene fra SiTø, med det har de formelle målene fått en mer underordnet betydning. Når det gjelder antagelsen om at ansattes atferd styres av formell struktur så bekrefter både topp – og mellomlederne at dette kommer til uttrykk i den nye organisasjonen.

5.0 AVSLUTNING

Denne oppgaven har handlet om omstillingsprosessen i studentsamskipnaden i Tromsø. Problemstillingen var som følger:

Har omstillingsprosessen i Studentsamskipnaden ført til at bedriften har utviklet seg i retning av en mer moderne organisasjon?

Problemstillingen avledet følgende spørsmål som jeg ønsket å undersøke:

- Hva skiller SiTo fra SiTø og hvordan kommer dette til uttrykk i synet på ledelse, mål og måloppnåelse?

Avhandlingen ble i hovedsak bygget på analytiske tilnærminger til organisasjonsendringer gjennom det kulturelle perspektivet og verktøyperspektivet. I det kulturelle perspektivet utformes ledelse gjennom verdier og normer. Formelle mål kan påvirkes og endres og uformelle normer og etablerte praksiser kan ha høyere prioritet enn å forfølge mål. Sett i lys av et verktøyperspektiv foregår ledelse i form av styring gjennom formell struktur og systemer. Mål sees som et rasjonaliseringsverktøy og må være klare og entydige.

Mine funn viser at ledelse i gamle SiTø i stor grad ble utøvet gjennom en felles forståelse for bedriftens verdier og normer, betegnet gjennom en organisk solidaritet, som over tid hadde utviklet seg til et sett av handlingsregler. Når det gjelder mål og måloppnåelse viser undersøkelsen at det lå til grunn en felles oppfattelse av at de formelle målene ikke nødvendigvis var de viktigste, uformelle mål kunne ha en høyere prioritet. Det som skilte topp og mellomledernes forståelse for måloppnåelse, var at mellomlederne opplevde det som naturlig, mens toppledelsen anså det for å være et problem.

Når det gjelder den nye organisasjonen SiTo, så viser mine funn at ledelse utøves mer indirekte, i form av styring gjennom den formelle strukturen. Når det gjelder mål og måloppnåelse har topp og mellomlederne en noe ulik oppfattelse. Topplederne opplever målene som entydige, klare og motiverende. Noen av mellomlederne mener målene er uklare, de fokuserer primært på de mål det stilles krav til i rapporteringssystemet. Mellomlederne gir ikke uttrykk for at mål og måloppnåelse er motiverende. Tolket vi mellomledernes syn med utgangspunkt i et kulturelt perspektiv, vil manglende motivasjon for måloppnåelse kunne forklares med at høyt

tempo i omstillingsprosessen ikke gav mulighet for en gradvis tilpasning av mål til familiekulturens verdier, og at endringene dermed ikke var forankret i organisasjonen.

Målstyring var en av organisasjonsoppskriftene som ble implementert i SiTo. Hovedårsaken til innføringen var å øke fokus på mål og måloppnåelse samt at det var ment å fungere som en motivasjonsfaktor for de ansatte. Undersøkelsen min viser at innføring av målstyring har bidratt til økt måloppnåelse og motivasjon hos topplederne. Undersøkelse viste ikke det samme for mellomlederne, noe som kan sies å være den mest markante forskjellen mellom topp og mellomlederne i denne undersøkelsen. Det kan se ut til at deler av organisasjonen forholder seg til nye organisasjonsoppskrifter samtidig som det i andre deler av organisasjonen eksisterer rester av gamle oppskrifter. Sett i lys av det kulturelle perspektivet kan ledere påvirke måloppnåelsen gjennom å formidle et verdigrunnlag som de ansatte deler. Sett gjennom verktøyperspektivet kan motivasjon for måloppnåelse fremmes i form av at målene i seg selv gjøres motiverende, eller at det utformes insentivsystemer som motiverer til å nå de formelle målene.

Undersøkelsen min viser at omstillingsprosessen var basert på motstridende forventninger og krav til endring. Sett i lys av verktøyperspektivet ble omstillingen utløst av at organisasjonens problemer krever løsning. Problemene genererer dermed søk etter relevante verktøy som kan føre til en effektivisering og forbedring av organisasjonens evne til måloppnåelse. Ser vi det så gjennom kulturperspektivets linse foretrekkes først og fremst stabilitet. Endringer kan forankres i organisasjonens verdier og, ved gjensidige tillitsforhold, gjennomføres inkrementelt. Motsetninger mellom de ulike kulturene i organisasjonen ble muligens fremmet av hurtige endringer og førte til at det utviklet seg ulike kulturer hos topplederne og mellomlederne.

Har gamle SiTø gjennom omstillingen utviklet seg i retning av å bli en mer moderne, organisasjon? Innledningsvis ble den moderne organisasjon beskrevet som en lærevillig, utviklingsorientert og effektiv organisasjonen, som løser sine oppgaver på en pålitelig og god måte. Mine funn peker i retning av at SiTo er blitt mer effektiv. Organisasjonen har også endret struktur og til en viss grad bedriftskultur noe som kan tyde på at SiTo er blitt mer lærevillig og utviklingsorientert. Det skal dog sies at både

topp – og mellomlederne mener at det ennå er en vei å gå før omstillingen kan sies å være fullført.

Den moderne organisasjonen ble innledningsvis beskrevet som flyktig og utenpå i betydningen tidstypisk og aktuell. Bakgrunnen for iverksetting av omstillingen i SiTo kan sies å være forankret i et felles ønske om å drifte tidstypisk og kunne sammenligne seg med andre vellykkede samskipnader. Organisasjoner vil sett i lys av av verktøyperspektivet fokusere på forbedring og effektivisering mens de i kulturperspektivet verdsetter stabilitet. Sett i lys av ny -institusjonell teori, eller symbolperspektivet (Røvik 2007 a) vil valg av organisasjonsoppskrifter først og fremst begrunnes ut i fra ønsket om å fremstå som moderne samt hvilke organisasjoner en ønsker å ligne. Fordi oppskriftene i dette perspektivet velges ut fra utadrettede hensyn, og ikke nødvendigvis for å endre på de faktiske aktivitetene, kan gamle og nye oppskrifter leve side om side med hverandre i organisasjonen (Røvik 2007 a). SiTo sitt ønske om å utvikle seg til en nytenkende og moderne organisasjon kan dermed, sett gjennom symbolperspektivet muliggjøre at organisasjonen forholder seg både til organisasjonsoppskrifter som eksisterer i organisasjonen og er i ferd med å bli umoderne samt til de nye oppskriftene. SiTo kan dermed tolket i lys av dette perspektivet sies å ha likheter med den idealtypiske multistandard organisasjonen.

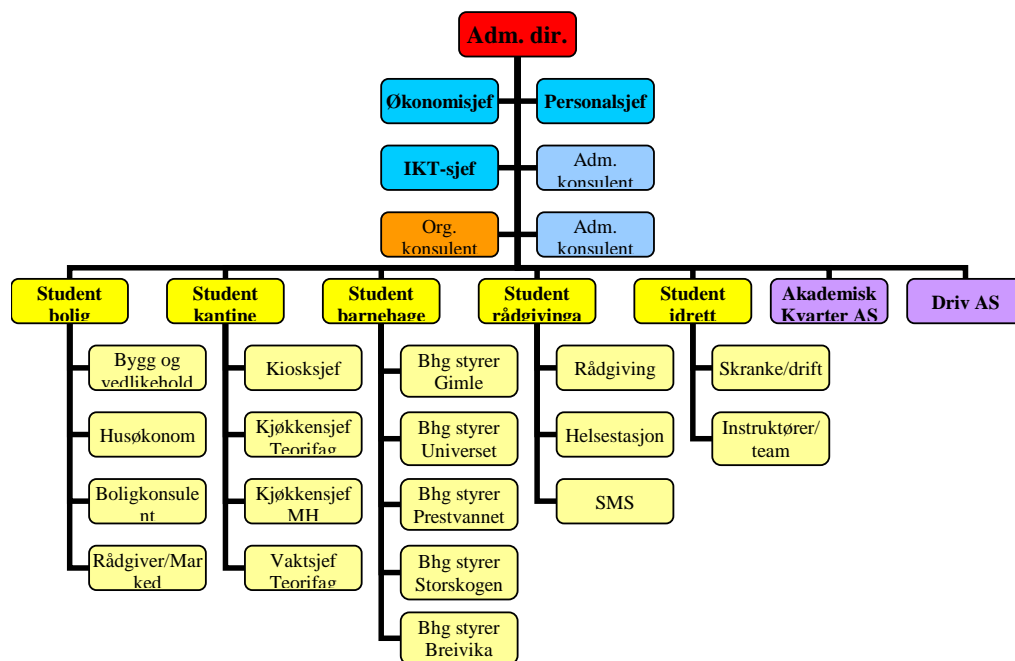
I disse dager inngås det avtaler om mulig fusjon mellom Studentsamskipnadene i Tromsø og Finnmark. Økt fokus på avkastning og verdiskapning preger ofte multistandard organisasjoner. Fusjon mellom Studentsamskipnadene kan sees som et ønske om å effektivisere driften for å gi økt velferd til studentene og dermed som en bevegelse i retning av det å utvikle seg til en slik organisasjon.

For å si noe om hva organisasjonen som helhet mener om omstillingsprosessen, hadde det vært nødvendig med en grundigere undersøkelse som omfattet flere respondenter fra ulike yrkesgrupper og hierarkiske nivåer, noe som kunne gitt et annet resultat. Undersøkelsen belyser ikke fremtidige ønsker for SiTo. Denne studien har ikke rom for å gå inn på dette, men min nysgjerrighet er vekket.

Litteraturliste

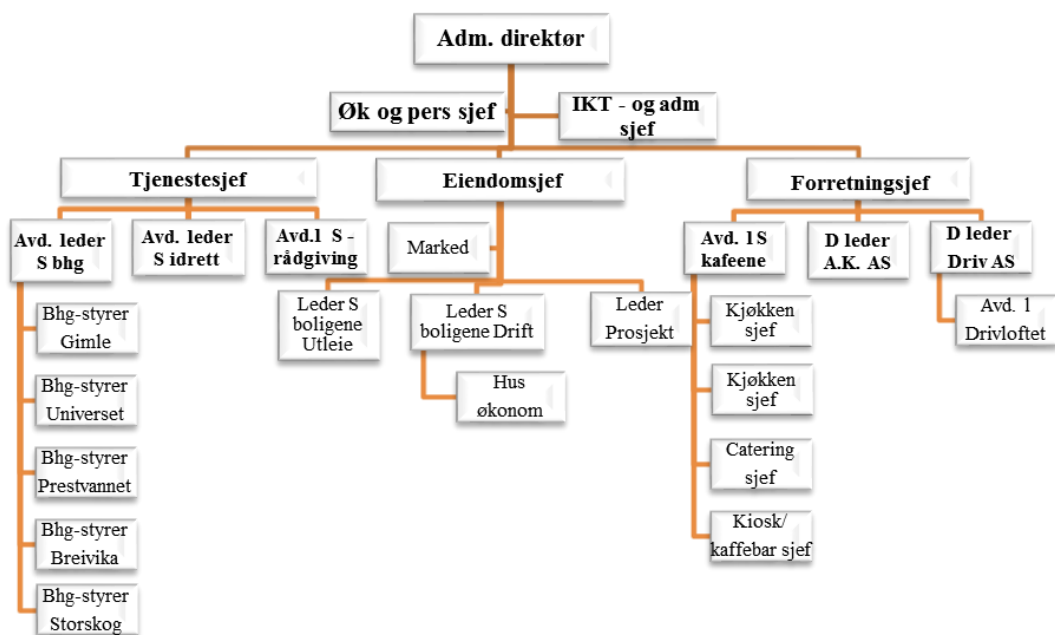
- Bergstrøm, T. (2002): Organisationskultur och kommunal förnyelse. Malmö, Liber
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., G., Røvik K., A. (2010): Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget.
- Engelstad, F. Rom med utsikt i Album, D., Nordli, M., Widerberg, K. (red) (2010): Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baklien, B Evalueringsforskning for og om forvaltning i Foss og Mønnesland, (2000): Evaluering av offentlige organisasjoner. NiBRs pluss-serie
- Grønnhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2001): Ledelse i teori og praksis. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2011): Å forske på samfunnet. Oslo: Cappelens.
- Hotvedt, T. (2007): Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet. Oslo: Gyldendal.
- Jacobsen, D., I. (2009, 2012): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., I. (2011): Hvordan gjennomføre undersøkelser. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., I., Thorsvik, J. (1997): Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2011): Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R., (2013): Verdibasert ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (1988): Organisasjons bilder. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nylehn, B. (2001): Organisasjon og ledelse. Kolve forlag.
- Strand, T. (2010): Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K., A. (2007a): Moderne organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K., A. (2007b): Trender og translasjoner. Oslo: Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2010): Systematikk og innlevelse. Bergen: fagbokforlaget.
- Yukl, G. (2006): Leadership in organizations. New Yersey: Pearson Education Internasjonal

Vedlegg figur 1. SiTø



Figur 1. SiTø

Vedlegg figur 2. SiTo



Figur 2. SiTo

Vedlegg: Intervjuguide for topp – og mellomledere

Presentere prosjektet.

Forsikre anonymitet og konfidensialitet.

Frivillig til å svare på spørsmål.

Informanten kan avstå fra å svare på enkelte spørsmål, og kan avslutte intervjuet når vedkommende måtte føle for det.

Informanten får samtykke erklæringen til undertegnelse. Informere om at denne vil bli oppbevart på et sikkert sted og ikke sammen med intervjuet.

Intervjuguide mellomledere

- Kan du beskrive endringsprosessen i SiTo?
 - Bakgrunn?
 - Hvorfor den ble vedtatt?
 - Hva var intensjonen?
 - Hva var målene?
 - Har SiTo en tradisjon for å endre seg?
 - Kunne noe vært gjort annerledes?

- Synes du at du fikk nok informasjon underveis i prosessen?
- Synes du at du fikk mulighet til å medvirke i prosessen?
- Tror du muligheten for avansement er redusert etter endringen?
- Har du fryktet for å miste jobben din i denne endringsprosessen?

- Har endringen berørt økonomien i din avdeling?- beskriv
- Har endringene berørt forholdet du har til dine kollegaer i ledelsen?
- Har du tillit til at ledelsen tar gode beslutninger?
- har du tillit til at SiTo ivaretar deg som leder og arbeidstaker? – eksempler
- Har lederopplæringa endret ditt syn på det å være leder i SiTo?
- Hvordan vil du karakterisere ledelsen i (gamle) SiTØ?
- Hvordan vil du karakterisere ledelsen i (nye) SiTo?
- Kan du melde vanskelige saker til din leder?

- Kan du si noe om hva som motiverer deg i det daglige arbeidet?
- Synes du SiTo sine mål er motiverende?
- Er dine bidrag /ideer viktige for SiTo?
- Kan du beskrive hvordan uenighet håndteres i SiTo?
- Kan man være uenig i SiTo sin ledergruppe?
- Får du mulighet til å være kreativ i måten du håndterer endringer på?

- Har du opplevd å ha viktige diskusjoner der meninger brytes mot hverandre i ledergruppa? - beskriv
- Kan du si noe om hvordan beslutninger følges opp?

- Har endringene ført til at du har mer/mindre kontroll over informasjon?
- Har endringer ført til at du mer/mindre kontroll over beslutninger?

- Hvordan vil du beskrive din følelse av tilhørighet til SiTo?
- Har lederopplæringa påvirker din tilhørighet til SiTo?
- Hvordan vil du beskrive samhold i ledergruppa?

- Har lederopplæringa påvirket samhold i ledergruppa?
- Er du avhengig av at andre, i ledergruppa, gjør en god jobb for at du skal kunne gjøre din jobb?
- Er andre i ledergruppa avhengig av at du gjør en god jobb for at de skal kunne gjøre sin jobb?
- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til SiTo sine verdier?
- Har lederopplæringa påvirket ditt forhold til SiTo sine verdier?
- Gir jobben i SiTo deg mulighet til å gjøre noe du synes er viktig?

Intervjuguide toppledere:

- Kan du beskrive endringsprosessen i SiTo?
 - Bakgrunn?
 - Hvorfor den ble vedtatt?
 - Hva var målene?
 - Hva var intensjonen?
 - Har SiTo en tradisjon for å endre seg?
 - Kunne noe vært gjort annerledes?
- Synes du at det ble gitt nok informasjon underveis i prosessen?
- Synes du at mellomlederne fikk mulighet til å medvirke i prosessen?
- Tror du at mellomlederne opplever at avansemulighetene er svekket som følge av endringene?
- Tror du at noen har fryktet for å miste jobben sin i endringsprosessen?
- Har endringene berørt økonomien til dine avdelinger? – beskriv
- Har endringene berørt forholdet kollegaene i ledergruppa har til hverandre?
- Har ledergruppa tillit til at de blir ivaretatt som ledere og arbeidstakere?
- Har lederopplæringa ført til at ledergruppa har endret syn på det å være leder i SiTo?
- Hvordan vil du karakterisere ledelsen i (gamle) SiTø?
- Hvordan vil du beskrive ledelsen i (nye) SiTo?
- kan du si noe om hva som motiverer ledergruppa i SiTo?
- Tror du SiTo sine mål er motiverende for ledergruppa?
- Hvordan blir ideer og bidrag fra ledergruppa mottatt av toppledelsen?
- Kan du beskrive hvordan uenighet håndteres i SiTo?
- Kan medlemmene av ledergruppa tilkjennegi uenigheter i plenum?
- Får ledere i SiTo mulighet til å være kreative i måten de håndterer endringsprosessen?
- Er det rom for meningsbrytende diskusjoner i ledergruppa?
- Følges beslutninger opp?
- Har endringene ført til at du har mer/mindre kontroll over informasjon?
- Har endringer ført til at du har mer/mindre kontroll over beslutninger?

- Har lederopplæringa bidratt til å øke ledergruppas følelse av tilhørighet til SiTo?
(beskriv)
- Har lederopplæringa påvirket samhold i ledergruppa?
- Har lederopplæringa påvirket tilliten i ledergruppa? (beskriv)
- Hvordan vil du beskrive ledergruppa sitt forhold til SiTo sine verdier?
- Har lederopplæringa påvirket ledergruppa sitt forhold til SiTo sine verdier?

- Opplever ledergruppa at de får mulighet til å gjøre en viktig jobb?