

Organisasjonsendring

*- Om å benytte den uformelle organisasjonen der
endringssituasjonen tilsier det*

Elisabeth N. Johansen



Masteroppgave i Pedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Pedagogisk forskningsinstitutt

Vår 2013

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

ORGANISASJONSENDRING

– Om å benytte den uformelle organisasjonen
der endringssituasjonen tilsier det.

AV:

Elisabeth Normann JOHANSEN

EKSAMEN:

Master i pedagogikk

Studieretning: Didaktikk og organisasjonslæring

SEMESTER:

Våren 2013

STIKKORD:

Organisasjonsendring

Sammendrag

Problemområde

Oppgavens tema er organisasjonsendring. Organisasjoner eksisterer for å produsere varer eller tjenester, og uten tilfredse kunder eller klienter vil ikke en organisasjon overleve. Eksterne og/eller interne endringer medfører at organisasjoner får behov for endringsarbeid. Å lykkes med dette arbeidet er viktig for deres overlevelse (Hennestad 2006:14,83-84). Oppgaven har som utgangspunkt at den uformelle organisasjonen har potensial til å bli benyttet til endringsarbeid. Det gjelder i tilfeller der konteksten og/eller endringstypene organisasjonen står overfor tilsier at endringene ikke vil være mulige å gjennomføre i den formelle organisasjonen. Det er ikke hensikten med oppgaven å foreslå at den uformelle organisasjonen skal benyttes der den formelle organisasjonen vil fungere. Oppgaven undersøker når og hvordan den uformelle organisasjonen kan brukes til endringsarbeid. I denne undersøkelsen ligger også spørsmålet om hvorfor, altså i hvilke tilfeller, den kan eller bør brukes. Dette diskuteres med utgangspunkt i en teori av Ralph D. Stacey beskrevet i boken *Strategic management & organisational dynamics* fra 1996 og en casestudie som omhandler en framgangsmåte for endringsarbeid i den uformelle organisasjonen. Stacey mener at noe endringsarbeid bør foregå i den uformelle organisasjonen. Teorien hans inneholder en framgangsmåte for å håndtere alle typer endringer som dukker opp. I oppgaven diskuteres i tillegg forskjellige kategorier for endringer, fordi de har ulike konsekvenser for endringsarbeidet, samt situasjoner organisasjoner kan havne i som har betydning for evnen til å gjennomføre endringsarbeid. Oppgavens problemstilling er *når og hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?*

Metode/kilde

Organisasjonsendring – om å benytte den uformelle organisasjonen der endringssituasjonen tilsier det er en teoretisk fundert analyse med utgangspunkt i en empirisk studie. Det er gjennomført en casestudie på University of Western Cape, UWC. Oppgavens empiriske data er samlet inn hovedsakelig gjennom tre kvalitative intervju på UWC, sammen med analyse av rapporter om og av UWC og prosjektet som ble gjennomført der, Equitable Access Prosjekt, EAP. Casestudiens analyseenheter er framgangsmåten som ble brukt, hvordan den ble valgt, og hvordan den fungerte i konteksten. De empiriske dataene er analysert og beskrevet i et eget kapittel. I drøftingsdelen sammenlignes framgangsmåten for å bringe fram og gjennomføre

endringer i Staceys teori med casestudien. Staceys teori er beskrevet i et eget kapittel. Oppgavens tema og problemstilling blir i tillegg belyst gjennom annen relevant organisasjonsteori, beskrevet i oppgavens første teorikapittel. Dette kapitlet skal også gi et grunnlag for å lese resten av oppgaven.

Resultat/hovedkonklusjon

Denne oppgaven viser at den uformelle organisasjonen ved behov kan benyttes som en ressurs i endringsarbeid. Oppgaven konkluderer med at den uformelle organisasjonen kan benyttes i tilfeller der man står overfor ukjente endringer, av Stacey kalt endringer med åpen slutt, og der organisasjonen er paralyisert av organisasjonstilstanden. Den ene måten å gjøre dette på er å benytte den uformelle organisasjonen til en engangsoperasjon til organisasjonstilstanden har bedret seg, eller til de ukjente endringene er håndtert. Denne framgangsmåten er illustrert med casestudien. Den andre muligheten er en mer permanent løsning der ledelsen legger til rette for at de ansatte kan ta tak i endringer med åpen slutt. Denne teorien er Staceys. I begge tilfeller sørger løsningen for at endringsarbeid ikke havner i den formelle organisasjonen før det har blitt en implementerbar løsning som ledelsen godkjenner.

Videre konkluderer oppgaven med at noe av det viktigste med å benytte den uformelle organisasjonen er at det gir denne muligheten til ikke å annonsere endringer, og/eller utfordringene som har framprovosert behovet for endringene, i den formelle organisasjonen. Arbeidet i den uformelle organisasjonen gir muligheten til å bearbeide endringer fram til de er gode nok til å bli implementert i den formelle organisasjonen. Framgangsmåten gjør også at de ansatte ikke får kjennskap til løsninger som ikke viste seg å være gode nok.

Oppgaven viser at personene som får ansvar for arbeidet med endringene enten bør være nøkkelpersoner eller personer som er gode nettverksbyggere, og disse bør helst få med seg andre nøkkelpersoner. Dette for at arbeidet med endringene, og deretter videreføringen av endringene, skal kunne gjennomføres med færre utfordringer, både i den uformelle og etterpå i den formelle organisasjonen. Å videreføre endringer i den uformelle organisasjonen før den formelle, er ikke noe som *må* gjøres. Casestudien viser likevel at implementeringen i den formelle organisasjonen blir enklere dersom en gruppe eller avdeling allerede har akseptert endringene og begynt å jobbe i henhold til dem. Nøkkelpersoner er viktige å ha med fordi de

er personer som andre lytter til. Dersom de godtar endringene vil sannsynligvis også andre gjøre det.

Arbeidet i den uformelle organisasjonen kan foregå på ulike måter. Oppgaven viser at noe av det essensielle er tilgang til ledelsen og ledelsens støtte til og involvering i endringene. Videre viser den at framgangsmåten vil tjene på å bestå av eksperimentering og pilotprosjekter for å bygge støtte. Slik unngås de store fiaskoene og dermed blant annet framtidig motstand mot endring basert på erindringer om tidligere mislykket endringsarbeid. Underveis vil de som jobber med endringene mest sannsynlig møte vanskeligheter og motstand, noe som gir både læringsmuligheter og grunnlag for forbedring av endringene. Løsningene kan dermed bli gode nok og få tilstrekkelig antall tilhengere til at implementeringen kan foregå i den formelle organisasjonen. Det er viktig at endringer ikke blir forsøkt implementert i den formelle organisasjonen før løsningene er gode nok.

Forord

Det er flere som fortjener både oppmerksomhet og takk i forbindelse med arbeidet med oppgaven. Først og fremst vil jeg takke de ansatte på University of Western Cape, UWC, for å ha tatt meg så godt i mot. For å ha latt meg bruke av deres tid til intervjuene, og for å være så behjelpelige med å skaffe meg avgjørende informasjon til arbeidet. Ikke minst vil jeg takke respondenten som lot meg få en viktig avhandling, til tross for at den ikke var helt ferdig.

Jeg vil rette en stor takk til Eldar, som har vært min veileder på slutten av denne prosessen. Uten dine positive tilbakemeldinger vet jeg ikke om denne oppgaven ville blitt ferdig. Det har vært en lang prosess å få ferdigstilt oppgaven, og i mesteparten av tiden har prosessen foregått alene. Jeg vil derfor takke Annette for at hun tok seg arbeidet med å finne en veileder til meg.

Jeg vil takke mamma og pappa, fordi dere er verdens beste, og for at dere ikke har mast på meg om å gjøre oppgaven ferdig. Jeg gleder meg til å fortelle dere denne hemmeligheten! Jeg ønsker å takke elevene mine for at de er så morsomme og snille at jeg har klart å ha en fulltidsjobb ved siden av. Jeg ønsker å takke venner for gode ord, og for deres ønske om å hjelpe meg. Spesielt takk til Marie og Cecilie.

Oslo, april, 2013

Elisabeth N. Johansen

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	10
1.1 Bakgrunn for valg av tema og casestudie.....	11
1.2 Problemstillingen	13
1.2.1 Begrep	14
1.2.2 Avgrensning	15
1.3 Oppgavens teoretiske grunnlag og casestudiens bakgrunn	16
1.3.1 Bakgrunn for valg av Staceys teori	16
1.3.2 Casestudiens sørafrikanske bakgrunn	17
1.4 Oppgavens oppbygning.....	18
2. ORGANISASJONSENDRING OG UTFORDRINGER	19
2.1 Grunner for endring.....	19
2.2 Ulike endringstyper	21
2.2.1 To kategorier for endring	21
2.2.2 Strategier	21
2.3 Utfordringer for endringsarbeidet	22
2.3.1 Motstand.....	22
2.3.2 Mislykkede forsøk.....	24
2.3.3 Fra suksess til fiasko	24
2.3.4 Defensive rutiner	25
2.4 To relevante framgangsmåter for casestudien.....	25
2.4.1 Prosjekt.....	25
2.4.2 Champion	26
3. STACEYS TEORI OM ENDRING I ORGANISASJONER	28
3.1 Om organisasjonstilstanden som gir suksess	28
3.2 Organisdynamikk og endring i organisasjonen	29
3.3 De forskjellige endringsstypene	30
3.3.1 Lukket og omfattende endring	30
3.3.2 Endringer med åpen slutt.....	31
3.4 Ordinær og ekstraordinær styring	32
3.4.1 Den ordinære styringen	33
3.4.2 Den ekstraordinære styringen.....	33

3.5 Den uformelle organisasjonen.....	34
3.6 Organisasjonelle defensive mekanismer	35
3.6.1 Skjult politikk.....	36
3.6.2 Ubevisste gruppeprosesser	36
3.6.3 Betydningen av ubevisste gruppeprosesser.....	37
3.7 Om løsninger som blir brukt, men som ikke fungerer	38
3.7.1 Planlagt endring.....	38
3.7.2 Med felles handling som mål	39
3.7.3 Fleksibel struktur og strategiske tema	39
3.8 Staceys framgangsmåte	40
3.8.1 Prosessens form.....	40
3.8.2 Hvordan ledelsen bør gå fram	41
4. METODE	44
4.1 Valg av forskningsmetode.....	44
4.2 Forskningsdesignet.....	45
4.3 Forberedelser og forarbeid	47
4.4 Datasamling.....	48
4.4.1 Intervju	48
4.4.2 Utvikling av intervjuguide	49
4.4.3 Utvalg av intervjupersoner	49
4.4.4 Gjennomføring av intervju	50
4.4.5 Nødvendig kritikk	51
4.4.6 Anonymisering	52
4.4.7 Dokumentundersøkelser.....	52
4.5 Bearbeiding og presentasjon av data.....	55
5. CASESTUDIEN	56
5.1 Skolegang i Sør Afrika før 1994	56
5.2 UWCs historie – bakgrunnen for konteksten i 1999	57
5.3 Planlegging og utfordringer på UWC før EAP	59
5.4 Programmet SANTED	60
5.5 SANTED på UWC: Equitable Access Project.....	61
5.6 EAP: Implementeringsmetoden, målformuleringer og prosjektorganiseringen	63
5.7 Intervju: Bakgrunnen for valg av framgangsmåte.....	64
5.7.1 Konteksten som EAP måtte tilpasses	64

5.7.2 Framgangsmåten og plasseringen av EAP	65
5.7.3 Fordelen med at EAP var et prosjekt utenfra	67
5.8 Intervju: Postgraduate Enrolment and Throughput, PET	68
5.8.1 Helhet og frihet i arbeidet.....	68
5.8.2 Et eksempel på framgangsmåten i arbeidet.....	68
5.8.3 Adopsjonsprosessen og grunner for at EAP var vellykket.....	69
5.9 Intervju: Marks administration system, MAS	70
5.9.1 Respondentens framgangsmåte	70
5.10 Styringsprosesser på UWC.....	72
5.11 Oppsummering av analyseenhetene	75
5.11.1 Implementeringsmetoden og hvordan den ble valgt	75
5.11.2 Framgangsmåten i praksis	76
6. DRØFTING	78
6.1 Enkelt- eller dobbeltkretslæring i casestudien?.....	78
6.2 Når kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?.....	80
6.3 Hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?.....	81
6.3.1 I forhold til prosessens form i Staceys teori	82
6.3.2. Ledelsens tilrettelegging	83
6.4 Problemstillingen og teori fra kapittel 2.....	85
7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	87
7.1 Oppsummering	87
7.2 Konklusjoner	88
7.3 Veien videre	89
KILDELISTE	91
VEDLEGG.....	94

1. Innledning

Davis og Scott (2007:11) har definert en organisasjon som blant annet en sosial konstruksjon som er skapt av individer for en felles beskjeftigelse mot felles mål. Hennestad mfl. (2006:83-84) skriver at det finnes et hav av tilnærminger til hva en organisasjon er, og at det vil variere ut i fra hvem som beskriver og når en slik beskrivelse finner sted. Det som er felles er at en organisasjon har et formål, den produserer varer eller tjenester. Det medfører at den har en klientgruppe eller kundegruppe som den forholder seg til. Å tilfredsstille sine klienter eller kunder er det en organisasjon gjør, og dersom den ikke lenger gjør det vil den ikke overleve. Behovet for endring vil oppstå i rommet rundt hvordan organisasjonen utfører de oppgavene den har satt seg som mål å gjennomføre. En sannsynlig framtidig eller nåværende dårlig overensstemmelse mellom organisasjonen og omgivelsene, vil dermed være den viktigste grunnen for å starte et endringsarbeid. Behovet for endringer i organisasjoner kommer av at tiden vi lever i stadig forandrer seg. Risikoen for virksomheter som ikke klarer å endre seg er at de mister kunder og legitimitet, og dermed stagnerer og må innskrenke driften (Hennestad mfl. 2006:14,83-84).

I følge Krebsbach-Gnath (2001:886) er organisasjonsendring både prosessen som fører til endringen og resultatet av endringen, mens organisasjonslæring kun har fokus på prosessen som fører til endringen. Denne oppgaven handler om organisasjonsendring. En definisjon av organisasjonsendring går ut på at dens kjerne er ledelse og organisasjonsoppførsel. Organisasjonsendring vil si en forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjons foretak. Foretak kan være alt fra et individs arbeid, til undergrupper, strategi eller hele organisasjonens design. Hvorvidt det har skjedd en endring kan avgjøres ved en måling på to tidspunkt, dersom tilstandene ikke er like har det skjedd en endring. Endringen kan være planlagt eller tilfeldig (Nicholson 1995:359-360). Hennestad mfl. (2006:82-83) skriver at organisasjonsendring er en spesiell type overgang som begynner med en organisasjonstilstand som man ønsker å endre. Man går fra eksisterende tilstand til ønsket tilstand, og tiden det tar å endre er endringsperioden. Den ønskede tilstanden er en ideell situasjon for organisasjonen. En vellykket effektiv endring har forekommet når organisasjonen har blitt beveget til den ideelle tilstanden og fungerer etter forventningene, samtidig som endringene har blitt gjennomført uten uforholdsmessige kostnader eller påkjenninger på organisasjonen og dens medlemmer. Organisasjonsendring innebærer tre

forhold som må være tilstede. Det første er et ønske om en framtidig tilstand, det andre er å gå aktivt inn for å skape endring, og det tredje er fokus på endringsperioden, det vil si å praktisere endringsledelse. Det viktige og avgjørende spørsmålet er hva som skal gjøres for å få organisasjonen fra eksisterende til ønsket tilstand.

Denne innledningen består av fire deler. I første del begrunnes valg av tema, casestudie og casestudiens analyseenheter. I del 1.2 beskrives problemstillingen og hvordan den vil besvares i oppgaven. I del 1.3 forklares bakgrunnen for teorivalgene og casestudien. I siste del gis det en kort beskrivelse av innholdet i resten av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og casestudie

Denne oppgaven begynte med et funn på internett. Etter en rekke søk og mye lesing var det endelig noe som skilte seg ut og fanget min oppmerksomhet så til de grader at det måtte forfølges. Funnet var et utviklingsprosjekt på Norads hjemmesider som omhandlet organisasjonsendring på universitet i Sør Afrika. Prosjektet ble beskrevet med resultatene fra et av universitetene, University of Western Cape, UWC. Det ble regnet som vellykket både av deltakerne og de eksterne som stod for evalueringen. Gjennomføringen av deres endringsarbeid bar preg av å være innovativt i en situasjon der det ikke var åpenbart at endringsarbeid var gjennomførbart. Interessen for å finne ut hvordan de fikk til dette var umiddelbar.

Temaet kombinerte to viktige interesser. Den ene fra et år med utviklingsstudier på HiO. En god del av litteraturen der handler om faderer i utviklingsprosjekt, noe som gjorde at spørsmålet ”Hva er et godt utviklingsprosjekt?” ble et personlig refleksjonsområde. En annen like viktig interesse kommer fra min arbeidserfaring over flere år i en organisasjon der endringene ofte virket mot sin hensikt og virket lite planlagt. Vanlige samtaletema blant de ansatte var ”Hva holder egentlig ledelsen på med? Hva mener de å oppnå med dette?”. Min oppfatning er at det er en vanlig opplevelse blant ansatte at problemer og utfordringer ikke alltid blir møtt med gjennomtenkte løsninger, og at raske, ureflekterte løsninger ofte fører til merarbeid eller fiasko. Disse erfaringene gjorde at barrierer for organisasjonsendring og organisasjonslæring ble spesielt interessant lesing. På første året av masterstudiet (2006-2007) ble det diskutert at organisasjonsendring er et område preget av mange og raske løsninger, og

en stor del av litteraturen som finnes er oppskrifter for endring og læring. Organisasjoner har ofte behov for å tilpasse seg eksterne forhold for å få forbedrede resultater, men mange lykkes ikke med endringsarbeidet.

På Norads hjemmesider ble prosjektet beskrevet både som et vellykket utviklingsprosjekt og vellykket organisasjonslæring for institusjonen. Utgangspunktet ble å finne ut hva man kunne lære av prosjektet, hva denne innsikten kan brukes til, og hvilke situasjoner den passer til. Underveis i lesingen om prosjektet ble det tydelig at UWC hadde hatt en unik forbedring, og at valget av framgangsmåte var blant det mest betydningsfulle for de gode resultatene. Valget ble å gjøre en casestudie på UWC, både fordi en casestudie gir muligheten til å bruke forskjellige metoder, og fordi utgangspunktet var hvorfor og hvordan dette prosjektet gikk som det gjorde. Analyseenheter var framgangsmåten som ble brukt, hvordan den ble valgt, og hvordan den fungerte i konteksten. I del 1.3 vil den sørafrikanske konteksten til UWC bli beskrevet.

Det er forskjeller mellom en offentlig høyere utdanningsinstitusjon og en privat organisasjon. Derfor var tvilen der i starten om eksempel fra universitet kunne brukes i en oppgave om organisasjonsendring. Norads prosjekt kom utenifra, som ga UWC frihet til å gå utenom styringsstrukturene på universitetet. Derfor har det i arbeidet med oppgaven ikke dukket opp noen utfordringer i forhold til dette. Dessuten har Maassen & van Vught (2001:225-228) i sin bok om endring i høyere utdanningsinstitusjoner skrevet at universitet i større grad har tatt i bruk praksis som brukes i forretningskontekster. For å overleve er det forventet at institusjonene skal tilpasse seg til omgivelsene. I kapittel 5, og spesielt i del 5.3, er universitetets utfordringer i forhold til organisasjonens formål og strategiske planer beskrevet. Bruken av strategier er hentet fra finansverden. Strategikonseptet har de høyere utdanningsinstitusjonene beholdt til tross for at bedrifter har begynt å stille spørsmålstegn ved de gode resultatene en strategi skal gi. Strategi henger sammen med strategisk ledelse og strategisk planlegging. I høyere utdanningslitteratur er det lite valid forskning omkring strategier, og mesteparten av litteraturen er praktisk og innføringsorientert.

1.2 Problemstillingen

Denne oppgaven har en tilnærming til den uformelle organisasjonen som en ressurs. Den undersøker hvordan endringer kan startes og gjennomføres i den uformelle organisasjonen, i de tilfeller der det ikke lar seg gjøre i den formelle organisasjonen. Det er belyst gjennom Staceys (1996) teori fra boken *Strategic Management & Organisational Dynamics* og gjennom en casestudie utført på UWC. Organisasjonsendring er et stort tema med mange tilnærminger. Oppgaven begrenser seg til å bruke Staceys teori som utgangspunkt for en sammenligning med casestudien. I tillegg vil noe annen relevant teori bli presentert i et eget kapittel. Denne oppgaven tar sikte på å drøfte og belyse følgende problemstilling:

Når og hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?

Ordvalget er ”bringe fram” for å få med både planlagte endringer og endringer som dukker opp underveis i arbeidet, også kalt tilfeldige endringer. ”Gjennomføre” viser både til å finne løsninger på endringer slik at de er klare for implementering, og til å finne løsninger som blir implementert i deler av organisasjonen. ”Hvorfor” er derfor en del av svaret på ”når”.

Ordvalget er likevel ”når” i problemstillingen, fordi en del av oppgavens hensikt er å vise at det er mulig å bruke den uformelle organisasjonen til endringsarbeid der det er nødvendig. Det er ikke hensikten å anbefale å bruke den uformelle organisasjonen der den formelle kan brukes. Behovet for den uformelle organisasjonen oppstår når den formelle organisasjonen av ulike årsaker ikke vil kunne håndtere endringsarbeidet. Det er blant annet disse årsakene som drøftes i oppgaven. Problemstillingen tar utgangspunkt i Staceys teori og sammenligner casestudien med den. Felles for disse er at den uformelle organisasjonen ses på som en ressurs der det kan legges til rette for nyskaping. Der det er grunner til at endring ikke kan planlegges eller gjennomføres i den formelle organisasjonen er det muligheter for ledelsen å gjøre inngrep eller innblanding i den uformelle. I drøftingen viser forskjellene mellom Staceys teori og casestudien at løsningen om å bruke den uformelle organisasjonen kan brukes til flere tilfeller enn Stacey beskriver i sin teori.

I tillegg til at problemstillingen inneholder spørsmål om ”når” og ”hvordan” vil oppgaven ha et fokus på forskjellige endringstyper, fordi de medfører ulike konsekvenser for endringsarbeid. Problemstillingen vil først besvares hver for seg med Staceys teori i kapittel 3, og casestudien i kapittel 5. Drøftingen vil bestå av fire deler. Først vil det drøftes hvilke

endringstyper casestudien omhandler. I de neste to delene vil Staceys teori og casestudien møtes først i spørsmålet om ”når”, deretter ”hvordan”. I siste del vil problemstillingen med utgangspunkt i casestudien drøftes i forhold til teori fra kapittel 2.

1.2.1 Begrep

Davis og Scott (2007:11, 24-25) har skrevet at de fleste som analyserer organisasjoner er enig om at en organisasjon er en sosial konstruksjon som er skapt av individer for en felles beskjeftigelse mot felles mål. Organisasjoner er system av følgende elementer: de formelle og uformelle strukturene, av menneskene og av organisasjonens funksjon og strategier. Nøkkelen til å forstå organisasjoner er ikke en enkelt del av en organisasjon, elementene påvirker og blir påvirket av hverandre. Organisasjonen kan heller ikke isoleres fra omgivelsene. Uten å ta høyde for samspillet mister man essensen av hva en organisasjon er. Denne definisjonen av en organisasjon er viktig for oppgavens problemstilling, fordi den poengterer at det er et samspill både innad i organisasjonen og med omgivelsene. Det kompliserer endringsarbeid, fordi vellykket gjennomføring av endring forutsetter at dette samspillet, og dermed den gjensidige påvirkningen, ikke vil blokkere eller motarbeide endringsarbeidet. Hvordan dette samspillet fungerer sammen med ønskede endringer er dermed avgjørende for sluttresultatet. Andre faktorer av betydning for endringsarbeidet er blant annet endringskonteksten; hvilken bakgrunn det er for endringene og hvorvidt de ansatte jobber for eller mot endringene.

Den formelle organisasjonen viser til at organisasjoner har systemer for hvordan og hva slags arbeid som skal gjøres samt hvordan de forskjellige delene av organisasjonen henger sammen. Dette inkluderer organisasjonsstrukturen, planlegging av arbeidsoppgaver, og ansettelser og oppsigelser. Ikke alt ved organisasjonen fanges opp av det formelle organisasjonskartet. Den uformelle organisasjonen har betydning for hvordan organisasjonen fungerer. Begrepet viser til organisasjonens kultur, normer, verdier og sosiale nettverk innen og utenfor organisasjonen, og dessuten makt og politikk, og ledelsens handlinger. Arbeidsrelasjoner medfører uformelle sosiale nettverk. Holdninger, samtaler og kulturen i disse nettverkene har stor betydning for organisasjonen. Organisasjoner må tilpasse seg de fysiske, sosiale, kulturelle og teknologiske trekkene som spesifiserer dens omgivelse. Omgivelser defineres som alt som er utenfor organisasjonen som har betydning for dens mulighet til å overleve og å oppnå målene sine. Omgivelsene kan oppfattes som ressurser, muligheter, begrensninger,

krav og trusler, omgivelsene er dessuten dynamiske og endrer seg over tid (Davis og Scott 2007:19-23).

Ledelse er et begrep som vanligvis brukes uproblematisk, men det finnes ikke en enkelt definisjon av hva det egentlig er. Alvesson (2002:132) viser til Yukl som har definert ledelse slik at det ”inkluderer det å øve innflytelse over viktige mål og strategier, over de ansattes engasjement og oppgaveutførelse for å nå målene, innflytelse over gruppesamhold og identifisering med og innflytelse over organisasjonskulturen”. Et allment syn på organisasjonskultur som passer med mange forskjellige måter å forstå kultur på er ”en delt og tillært verden av erfaringer, virkelighetsoppfatninger, verdier og innsikt som delvis kan uttrykkes, reproduseres og kommuniseres i symbolsk form” (Alvesson 2002:20). Andre definisjoner kommer underveis i oppgaven.

1.2.2 Avgrensning

Organisasjonsendring er et stort tema og oppgavestørrelsen begrenser seg selv. Grunnlaget for oppgaven er forholdsvis begrenset både med tanke på teori og empiri. Problemstillingen besvares innenfor disse rammene og ut i fra denne spesifikke teorien og empirien. Spesifisering medfører avgrensning både i hva som ses etter og hva som framstilles. Det er likevel viktig å være bevisst på hva som er valgt bort (Jacobsen 2001:52-53).

Både organisasjonen som beskrives i teorien til Stacey og UWC er hierarkiske organisasjoner. Oppgaven har ikke fokus på organisasjonsstruktur eller organisasjoners størrelse. Det skilles ikke mellom endringer som skal gjennomføres i hele organisasjonen og deler av organisasjonen. Muligheten til å bruke den uformelle organisasjonen i endringsarbeid forutsetter at ledelsen har anledning til å velge en slik løsning, dette blir i liten grad diskutert i oppgaven. Uttalelsene fra respondentene og rapportene beskriver prosjektet på UWC som vellykket. Dette viste det seg å være bred enighet om og det ble faktisk verken lest eller hørt noen motsigelser. På grunn av dette, og fordi spørsmålet ikke omfavnes direkte av problemstillingen, er det ikke drøftet hvorvidt det faktisk var tilfellet. Det er likevel viktig å presisere at selv om prosjektet omtales som vellykket betyr det ikke nødvendigvis at arbeidet foregikk uten utfordringer og at absolutt fikk gode resultater. Arbeidet med prosjektet redegjøres for i kapittel 5. Avgrensning og valg som er gjort i forhold til casestudien vil beskrives i metodekapitlet. Valget av Staceys teori redegjøres for i neste del.

1.3 Oppgavens teoretiske grunnlag og casestudiens bakgrunn

Denne oppgaven har som utgangspunkt at den uformelle organisasjonen kan brukes til endringsarbeid. Teorivalget henger sammen med både problemstillingen og casens studiespørsmål. I første del beskrives bakgrunnen for valg av Staceys teori, og i andre del vil den sørafrikanske konteksten til universitetet i casestudien kort beskrives.

1.3.1 Bakgrunn for valg av Staceys teori

Valget av Staceys teori baserer seg på gjennomgang av en stor mengde litteratur om organisasjonsendring. Å finne teori om den uformelle organisasjonen som noe annet enn noe som motarbeider endringsarbeidet var en utfordring. Organisasjonsteori omhandler i stor grad metoder for å unngå at den uformelle organisasjonen hindrer endringsarbeid. Ønsket var å finne en teori som betraktet den uformelle organisasjonen som et potensielt verdifullt redskap i endringsarbeid. Etter mye leting og lesing dukket Staceys bok *Strategic management & organisational dynamics* fra 1996 opp. Her var det et slikt ønsket syn på den uformelle organisasjonen. Stacey mener at i tilfeller der endringsarbeidet innebærer stor usikkerhet for de ansatte bør endringsarbeidet foregå i den uformelle organisasjonen. Han er ikke uenig i at den også kan utgjøre motstand mot den formelle organisasjonens endringer. Det er derimot derfor han mener at det er i den uformelle organisasjonen noe av endringsarbeidet bør foregå.

Underveis i arbeidet med boka ble det gradvis klart hvor omfattende og krevende teorien var. Uten full konsentrasjon for hver leste setning var det risiko for å misforstå. Ikke få ganger gikk sidenes rette mening opp for meg noen timer senere. Innholdet i boka er i tillegg tidvis svært komprimert, dette gjør teorien vanskelig å gjengi ved å bare skulle hente ut essensen eller sammenfatte uten fornemmelsen av å ha utelatt noe viktig. De omfattende utredningene til Stacey gjorde det til en utfordring å få teksten helhetlig og forståelig uten å ta med alt. Dette nevnes fordi det til tross for flere gjennomlesinger og forsøk på alltid å beholde konsentrasjonen ikke kan garanteres at kapitlet om hans teori ikke er blitt feilaktig på noe vis. Eventuelle feil i gjengivelsen er mitt ansvar.

1.3.2 Casestudiens sørafrikanske bakgrunn

Sør Afrika er et multikulturelt samfunn med over 47 millioner mennesker og et stort spekter forskjellige kulturer, språk og religioner. Tall fra 2006 viser at befolkningen er omtrentlig fordelt slik: 79,5 % svarte, 9,2 % hvite, 8,9 % fargede og 2,5 % indiske. De svarte er ikke en homogen gruppe (South Africa info 2009). I 1948 kom National Party til makten, og innførte apartheid. Rasediskriminering var allerede en realitet i Sør Afrika, men ble da satt i system (Paton 1990:180-181). Apartheidpolitikken betraktet rasegrupper som fysisk og kulturelt forskjellige, som derfor burde holdes separat for å unngå rasekonflikt (Nuttall mfl. 1998:56). ”The Extension of University Education Act of 1959” gjorde at det ble bygd universitet for de forskjellige populasjonsgruppene. Under apartheid var det sørafrikanske parlamentet delt i tre politiske råd, et for hver av hvite, fargede og indere, og i tillegg forskjellige forsamlinger for svarte. Formell utdanning i Sør Afrika var ene og alene statsstyrt og underlagt rådene og forsamlingene. Staten bestemte derfor hvem universitetene var for og hvilke målsettinger institusjonene skulle ha. Det totale antall universitet i 1991 var 17, av de var 11 universitet underlagt rådet for de hvite. Fram til begynnelsen av 1994 ble det høyere utdanningssystemet styrt gjennom apartheidmodellen (Bunting 1994:4-31). Universitetene som ikke var underlagt det hvite rådet blir kalt historisk uprivilegerte, og disse fikk problemer med å trekke til seg studenter når det etter 1994 ble fritt å velge universitet. Både studenter og framtidige arbeidsgivere anså universitetene som tidligere lå under det hvite rådet for å ha høyere verdi fordi den etablerte akademiske standarden var bedre (Bunting 1994:41, Hansen mfl. 2005:13-14). I 1997 kom “Education White Paper 3 - A Programme for the Transformation of the Higher Education System”. Utdanningspolitikken etter 1994 hadde som mål å ta tak i fragmenteringen etter apartheid. Både i selve systemet med forskjellige råd for populasjonsgrupper, men også i ulikhetene og urettferdigheten fra fortiden, med mål om en ny sosial orden. Rekonstruering og utvikling var stikkord samt et behov for å sette rettferdighet på agendaen. Samtidig var behovet for utdanning som kunne integrere Sør Afrika i internasjonal konkurranse og global økonomi viktig (White Paper 1997:3,5).

Kravet om tilpasning til omgivelsene er, som nevnt, noe høyere utdanningsinstitusjoner opplever i større grad (Maassen & van Vught 2001:225). De historisk uprivilegerte universitetene i Sør Afrika stod overfor store utfordringer. South Africa – Norway Education Tertiary Development Programme, SANTED, var et initiativ fra den norske ambassaden med ønske om å assistere de sørafrikanske myndighetene i å nå de utdanningspolitiske målene deres. Bakgrunnen for initiativet var situasjonen og tilstanden til de historisk uprivilegerte

universitetene på slutten av 1990-tallet, der flere stod på randen av konkurs (Hansen mfl. 2005:2).

UWC ligger i forstaden Bellville, en 40 minutters busstur fra sentrum av Cape Town. Det er et mellomstort universitet med seks fakultet og plass til rundt 15.000 studenter. Omtrent 80 % av studentene er på lavere grad (Hansen mfl. 2005:74-87). UWC har sterke programmer innen lavere grad, og har rykte for å gi meningsfull studietilgang til dårlig forberedte studenter fra fattige strøk (UWC 1999:10). UWC ble etablert i 1960 for den fargede befolkningen (UWC 2000:1), og ble en del av SANTED ved oppstart i år 2000. EAP, Equitable Access Project, var UWCs del av programmet. UWC valgte framgangsmåten for EAP selv, og prosjektets struktur ble beskrevet som innovativ og ukonvensjonell (Hansen mfl. 2005:23). Metoden for casestudien blir beskrevet i kapittel 4, deriblant hvilke intervju og rapporter den baseres på. Casestudien blir beskrevet i kapittel 5.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2, som er det første teorikapitlet, omhandler teori fra ulike organisasjonsteoretikere. Innholdet er valgt ut i fra relevansen i forhold til problemstillingen og for å gi et grunnlag for å lese resten av oppgaven. Kapittel 3 er det andre teorikapitlet, der beskrives og forklares de delene av Staceys teori som er relevante for å besvare problemstillingen. Kapittel 4 omhandler metoden som er brukt i casestudien. Det beskrives hvordan informasjonssamlingen ble planlagt, hvordan empirien ble innhentet og hvilket materiale casestudien baserer seg på. Det blir også reflektert rundt spørsmål omkring prosessen og datamaterialet. Intervjuguiden er lagt som vedlegg til oppgaven. Kapittel 5 er casestudien. Det er et omfattende kapittel som ble plasskrevende i oppgaven, men valget ble å beholde det slik. Der beskrives bakgrunnen til UWC og arbeidet som var forsøkt gjennomført i forhold til strategiske planer før de ble en del av SANTED. Videre beskrives SANTED og EAP. Deretter gjengis de tre intervjuene som ble foretatt, i tillegg til en analyse av et dokument som er skrevet av en av respondentene. Til slutt oppsummeres analyseenhetene. I kapittel 6 drøftes problemstillingen, delt i fire deler, som beskrevet i del 1.2. I siste del oppsummeres og konkluderes oppgaven, i tillegg presenteres noen tanker om mulige videre undersøkelser.

2. Organisasjonsendring og utfordringer

I dette kapitlet hentes teori om relevante tema for problemstillingen fra noen forskjellige teoretikere. I 2.1 diskuteres grunner for organisasjonsendring for å vise at det ikke er vanlig å starte endringsarbeid med mindre det gode er grunner for det. Videre skildres to kategorier for endring i 2.2, fordi kategoriene forutsetter ulike inngrep i organisasjonen. I del 2.3 beskrives noen utfordringer for endringsarbeid. I siste del, 2.4, presenteres to framgangsmåter for endring som er relevante for casestudien og problemstillingen.

2.1 Grunner for endring

Behov for endring kommer, som nevnt i innledningen, idet en organisasjon har, eller sannsynlig kommer til å få, en dårlig overensstemmelse mellom organisasjonen og omgivelsene. Behovet for endring vil stadig være en del av organisasjonsvirksomheten fordi tiden vi lever i forandrer seg (Hennestad mfl. 2006:14,83-84). Donaldson (1999:15) har en lignende tilnærming. Han skriver om organisasjonstilpasning som en bevegelse fra en mistilpasset til en tilpasset tilstand. En mistilpasning mellom organisasjonens karakteristikk og dens omgivelser er ikke alene grunnlag for at organisasjonen skal tilpasse seg, men mistilpasningen vil gjøre at resultatene synker. Når andre faktorer sammen med mistilpasningen virker inn på resultatene i den grad at de blir lavere enn tilfredsstillende, eller kritisk lave, og fører til en krise, vil en tilpasning forekomme. Tilpasningen kan innebære alt fra organisasjonsstruktur, strategier, ledelse av menneskelige ressurser, informasjonsteknologi til en granskning av omgivelsene. I følge Donaldson (1999:17) vil ikke en veltilpasset organisasjon med tilfredsstillende resultater prøve å endre seg. Han mener dessuten at organisasjonsendring eller tilpasning ikke fører til en likevektsposisjon. Endringer i organisasjonens prestasjoner vil alltid forekomme på grunn av svingninger i eksterne og interne forhold. Dermed vil organisasjonsendring eller tilpasning bli nødvendig med jevne mellomrom. I sammenheng med dette begrunner Hennestad mfl. (2006:13) hvorfor de har skrevet en bok om endringsledelse og ledelsesendring med å poengtere at tiden vi lever i endrer seg fort. I mange tilfeller kan man ikke være sikker på hva som skal til for å være en vellykket bransje om fem, ti eller femten år. Kotter mfl. (1992:336) skriver at til og med en god organisasjonsplan har begrenset levetid. Det er ikke til å unngå at organisasjonens

omgivelser endrer seg. Disse endringene kan gjøre organisasjonen dårlig tilpasset, og det igjen vil medføre andre problemer. En viktig del av ledelsens arbeid blir dermed endringsprosessen, det vil si det varige arbeidet med å styre endringer i organisasjonen. Ledelsen har en dobbelt rolle idet de styrer eller veileder en organisasjon mot å nå sine mål gjennom oppgavene den har, samtidig som ledelsen må se utad etter endringer i omgivelsene som kan bety problemer eller muligheter. Dette ligner Staceys teori. Noen endringer er vanskelig å få øye på, andre er til og med ved seriøs studering vanskelig å forutsi. Endringer i reguleringer og subsidier er mer tydelige, samtidig innebærer de som oftest en nødvendig organisasjonsendring (Kotter mfl. 1992:336, 414-420).

I følge Donaldson (1999:17) kan altså en organisasjons dårlige resultater føre til en krise. Et lignende utgangspunkt finner man hos Berthoin Antal mfl. (2001:867) som skriver at kriser er nødvendig for å riste en organisasjon ut av dens selvtilfredshet. Kriser anses for å utløse organisasjonslæring. Krise er et ord som er mye brukt og sjelden definert. I vanlig bruk betyr krise en radikal statusendring. En definisjon av en krise er en forstyrrelse av et helt system sammen med utfordringer til grunnideene og troen til systemet. En organisasjon i krise kan havne i onde sirkler hvis den har for snevert strategisk fokus, har en upassende rigid struktur med få muligheter til å ta tak i krisen, en kultur som er full av rasjonaliseringer og myter, og dessuten en kollektiv psyke som er fylt med forsvarsmekanismer (Nicholson 1995:118-120). Hennestad mfl. (2006:163-168) mener det er to grunner for å starte endringsarbeid; kriser og overbevisende ideer. En kombinasjon av disse to vil være det sterkeste grunnlaget for å få implementert endringer. Krise blir beskrevet som røde tall. Nye ideer begynner med et individs tvil. Læring i organisasjoner vil begynne med den individuelle tvilen og kan ende med kollektiv konsensus. I følge Berthoin Antal mfl. (2001:866) er en barriere for organisasjonslæring avlæring. For å ta i bruk nye metoder må man slutte med de gamle. Hennestad mfl. (2006:167-168) skriver at de gode ideene for nye måter å gjøre ting på fungerer best når de er så gode at de ansatte opplever det som en krise å skulle fortsette som før. Ideene gjør at de etablerte måtene man tenker, handler og oppfører seg på, ikke lenger oppleves som gode nok, fordi de ikke fungerer bra nok i situasjonen. En forsterket tvil til det bestående gir et godt utgangspunkt for endring. Kriser og/eller gode ideer for en ønsket situasjon vil være et nødvendig fundament for å kunne begynne endringsarbeid. Mer om kriser beskrives i del 2.3.

2.2 Ulike endringstyper

Utfordringer knyttet til endringsarbeid henger sammen med hva slags endring organisasjonen står overfor. I første del beskrives to kategorier for endring, også kalt endringstyper. I andre del beskrives strategier.

2.2.1 To kategorier for endring

Hennestad mfl. (2006:86-88) har sett på graden av endring i organisasjoner. De viser til en oversikt fra Dunphy og Stace over forfattere som har studert temaet, den viser at det vanligste er å skille mellom to kategorier for endring. Den ene er mindre dyptgripende endringer som ikke endrer systemets kjerne. Disse blir kalt blant annet evolusjonsendringer og voksende endringer. Den andre kategorien er å endre systemets grunnleggende og styrende regler eller premisser. Denne typen blir ofte kalt revolusjonerende endringer eller transformasjonsendringer. Et annet begrep for denne typen endring er omforming (min oversettelse av reframing), i betydningen en ny linse å se gjennom. Den andre kategorien blir ofte sett som en motsetning til den første. Hennestad mfl. (2006:88) problematiserer dette skillet. De mener at det ikke alltid er mulig å avgjøre om en endring var voksende eller revolusjonerende. En annen måte å skille mellom endringstypene på er at den ene skjer innen organisasjonens rammer. Den andre endrer disse rammene. Dette kommer det mer om i del 3.3. Tid er også noe som skiller endringene De revolusjonerende endringene vil ikke forekomme skrittvis, men i et kvantesprang. Det er med andre ord en fundamental forskjell på disse to typene endring. Forutsetningen for revolusjonerende endring er endring av kollektive ideer og handlingsmønstre, og det må mer til for å gjennomføre slike endringer enn der det handler om utvikling eller raffinering av det bestående (Hennestad mfl. 2006:125).

2.2.2 Strategier

Strategier er beskrivelser av organisasjonens valg i henhold til hvilke marked eller klienter den planlegger å betjene, på hvilket grunnlag den konkurrerer på sitt område, og den måten det jobbes på for å sørge for resultater gjennom blant annet spesifikke taktikker og resultatmål. Organisasjoner har ofte valgt sitt sted å være og hvilket område det skal konkurreres på. Unntak er eksempelvis offentlige skoler. For slike organisasjoner medfører det begrenset kontroll på hva slags elever eller studenter de får inn og hva slags finansiell situasjon de har. Innenfor disse begrensningene vil det likevel velges en vei (Davis og Scott

2007:21). Casestudien er gjennomført på et universitet, derfor har Maassen og van Vught (2001:233-235) igjen fått litt plass. De mener at det er avgjørende for strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner at den er fleksibel, fordi det er viktig å anerkjenne usikkerheten i omgivelsene og mangelen på full kontroll. Planlegging må ta utgangspunkt både i skiftende omgivelser og i institusjonen selv. Det burde være et godt argument for en hvilken som helst organisasjon som befinner seg i skiftende omgivelser. Strategiske planer og endringer kommer det mer om i kapittel 3.

2.3 utfordringer for endringsarbeidet

En organisasjon består av etablerte væremåter, og oppgaver og utfordringer håndteres ut i fra disse. Strukturer og systemer er lagt opp etter dette med blant annet belønningssystemer og negativ tilbakemelding på handlinger i strid med det bestående. Problemene tilknyttet å endre består blant annet i at grunnleggende endringer innebærer at eksisterende praksis skal erstattes med noe nytt. Et vedtak fra ledelsen om nye regler eller prosedyrer vil ikke nødvendigvis innebære en faktisk endring. Skal noe nytt inntre må det være tro på at ledelsen faktisk ønsker disse endringene. En forankring i ledelsen gir preg av alvor. I tillegg trenger ledelsen at et tilstrekkelig antall ansatte begynner å gjøre disse nye tingene. Det tilstrekkelige antallet vil være det som skal til for at de som følger nye prosedyrer ikke blir overkjørt av de som fortsatt følger de gamle måtene. Det krever dessuten kommunikasjon mellom ledelsen og de som skal gjøre ting på nye måter slik at de forstår hvordan de skal gjøre dette nye, og at de vet hvor hindringene eventuelt vil være eller kan oppstå. Organisasjonsendring handler om å endre seg, og verken vaner eller uvaner er lett å endre. Enda vanskeligere er det å endre rutiner, vaner og uvaner som deles med andre. Endringsledelsens oppgave og utfordring er å få folk til å endre seg, og mange verken ønsker eller skjønner at de bør det (Hennestad mfl. 2006:125-127). Videre beskrives noen faktorer som kan sinke eller hindre organisasjonsendring.

2.3.1 Motstand

Det finnes forskjellige modeller for å analysere organisasjonsendring. En av de vanligste ser på en organisasjon som et oppgaveorientert system bestående av enkeltindivider, en formell og en uformell organisasjon. Hvorvidt det er et godt samspill mellom disse elementene og organisasjonens oppgave avgjør organisasjonens effektivitet. Endringsoppgaven vil igjen

virke i dette samspillet. Elementene i samspillet medfører potensielle endringsproblemer. For det første yter individer motstand. Grunner til motstand er blant annet engstelse for det ukjente, ønsket om å beholde verdien av sin egen kompetanse, og preferanser og makt i den etablerte strukturen. For det andre skaper den uformelle organisasjonen et maktproblem. Organisasjoner er maktsystemer med individer, grupper og koalisjoner som åpent eller skjult konkurrerer om makt og innflytelse for sine egne interesser og verdier. For det tredje skaper den formelle organisasjonen et kontrollproblem. Systemer og strukturer er utformet med tanke på organisasjonen slik den er og ikke for forandring. De er dessuten lagd fordi bestemte verdier og oppførsel er ønsket. Det blir nødvendig å avgjøre hvilke systemer og strukturer man skal ha i endringsperioden og i den ønskede situasjonen. I tillegg må det avdekkes hvilke av de etablerte systemene som blir overflødige (Hennestad mfl. 2006:85-86). En måte å gjøre motstand mot endringer på er gjennom nettverk og allianser som under overflaten bygger motstand, av Hennestad mfl. (2006:126) kalt muldvarp- eller edderkoppvirksomhet.

Endring i organisasjoner er først og fremst endring av mennesker. Endringsrommet er usikkerhetens rom. Det skaper usikkerhet hos de som er i endring når de ikke vet hva som kommer til å skje eller hva fremtiden vil bringe. Endringsrommet er preget av drivkrefter og motstand. Motstand blir ofte omtalt som noe negativt og som noe som må av veien. Det er sjeldnere omtalt som sunn skepsis. Motstand mot endringene er noe som vil oppstå i en endringsprosess. Å analysere motstanden er derfor essensielt. Motstanden kan utnyttes konstruktivt i endringsarbeid. Det er forskjell på den åpne motstanden som kommer i form av argumentasjon og forhandling og de skjulte motstandsformene. Ofte går åpen motstand over i skjult motstand dersom argumenter ikke blir hørt på. Dessverre kan en følge av at motstand oppfattes negativt, og ikke som sunn fornuft, føre til at åpne motargumenter får et negativt møte. Skjult motstand kommer i mange varianter. Den er vanskelig å få øye på og vanskelig å snu til noe konstruktivt. Noen eksempel på skjult motstand er å si at noe er viktig, men nedprioritere det i praktiske situasjoner, delegere makt for deretter å gripe inn likevel, skjult lobbyvirksomhet der man skaper allianser, argumenter som ”prøvd før” og så videre (Hennestad mfl. 2006:126,170-174).

2.3.2 Mislykkede forsøk

Erfaringer med å gjennomføre endringer er ikke udelt positive, og de mislykkede forsøkene ser ut til å være mer utbredt. Etter hvert har mange vært med på endringsprosjekter eller kjenner noen som har det. Vanlige konsekvenser ved endringsprosjekter er frustrasjon og oppgitthet. Tidligere gravlagte endringsprosjekter, som det med tiden kan finnes mange av, gjør at ansatte tviler på mulighetene for å lykkes med nye endringsprosjekt. Tidligere mislykkede endringsprosjekter blir et samtaleemne i uformelle settinger idet et nytt kommer til, noe som kan skape både endringsvilje og motstand. Mange måter å endre på og presentere endringer på er ikke gode nok til faktisk å få gjennomført endringene. Informasjonssamlinger, ”kick off”-samlinger, nye organisasjonskart, håndbøker i organisasjonskultur og/eller organisasjonens verdier er vanlige forsøk på å gjennomføre endring. Likevel er det ofte lite resultater å spore etter slike insentiv, fordi de ansatte vet ikke hva som egentlig forventes av dem etter å ha fått presentert endringene. Hennestad mfl. (2006:17) kaller dette ”famling i endringsledelse”. Endringsprosesser, omstillingsprosesser, kundeorienteringsprosess eller kvalitetsorienteringsprosess, hva de enn kalles, fører ofte ikke fram på grunn av daglige gjøremål og manglende forankring og forståelse i organisasjonen. Det medfører at endringsvilligheten avtar (Hennestad mfl. 2006:14-18). Starbuck og Hedberg (2001:339) skriver at kronisk feilende og eldre organisasjoner ofte har vanskeligere for å overse den bestående kunnskapen og de bestående prosedyrene. Dermed har de større motstand mot dramatiske nyorienteringer. Ved kronisk feiling vil det føre til umotiverte ansatte med større arbeidsbyrde og manglende tillit til ledelsen.

2.3.3 Fra suksess til fiasko

Organisasjoner som har vært vellykket lenge, for så å oppleve at de mislykkes, begynner ofte å kave i aktiviteter. Det medfører som oftest at problemene blir større og feilene flere. Det som skulle vært gjort var å stille spørsmål ved organisasjonsstrategiene, prosessene og handlingene, samt en revidert forståelse av markedet. Barrierer for læring viser at fiaskoer ofte fører til kortsiktige løsninger, i den forstand at det arbeides mot raske effekter framfor å se fiaskoene i et større perspektiv. Organisasjonen vil med andre ord sannsynligvis bli vanskelig å endre dersom endringer ikke blir gjennomført i tide slik at resultatene blir kritisk lave. Mislykkede forsøk på endring kan dessuten bli til en felle dersom det gjentatte ganger blir prøvd ut noe nytt uten at det får tid til å slå rot. Den første fiaskoen fører til at man leter etter nye måter som igjen fører til nye fiaskoer. Jevnlige fiaskoer vil medføre så sterk

usikkerhet og angst at det kan paralysere hele organisasjonen (Berthoin Antal mfl. 2001:868). I en krisesituasjon vil samspillet mellom ledelsen og organisasjonskulturen være av stor betydning. Har ledelsen innflytelsen til å bestemme eller endre sentrale tanker, verdier og oppfatninger? Under kriser eller nye omstendigheter som krever grunnleggende nyorientering vil ledere kunne sette sterkt preg på organisasjonen (Alvesson 2002:149-150).

2.3.4 Defensive rutiner

Argyris (Berthoin Antal mfl. 2001:867) har skrevet om individers defensive rutiner for å komme seg unna truende situasjoner, eksempelvis kritiske undersøkelser av deres rolle i organisasjonen. Følgen er at det hindrer eller sinker muligheten for at organisasjonens medlemmer oppdager at det er nettopp måten problemer blir definert og løst på som er kilden til problemene. Defensive rutiner kan dessuten sette seg i organisasjonskulturen, for eksempel ved at man legger skylden for det som er mislykket på eksterne forhold, som vil skape en følelse av håpløshet og kynisme.

2.4 To relevante framgangsmåter for casestudien

I første del kommer en kort beskrivelse av å bruke prosjekt som framgangsmåte for endring. I 2.4.2 beskrives en metode der man bruker en ”champion” for å få gjennomført endringer. Begge framgangsmåtene er relevante for casestudien og problemstillingen, fordi de omhandler metoder som ligner casestudien. Disse framgangsmåtene vil være en del av drøftingen i forhold til hvordan man kan bruke den uformelle organisasjonen.

2.4.1 Prosjekt

En måte å planlegge og gjennomføre endring på er gjennom prosjekt. Implementering av et nytt prosjekt har mange likhetstrekk med implementering av endring. Et prosjekt innebærer noe nytt, det samme gjør endringer. Et prosjekt defineres som oppgaver med et eget mål, lav frekvens og bestemte tids- og ressursrammer. Lav frekvens vil si at det ikke kan masseproduseres og ordnes derfor som engangsoppgaver. Et prosjekt er dessuten alltid en del av en innovasjonsprosess. Organisasjonsutvikling er en av mange oppgaver som kan gjennomføres i prosjekt. En gruppe som skapes for å gjennomføre et prosjekt blir definert

som en prosjektorganisasjon. Disse er forankret i en permanent organisasjon der prosjektdeltagerne er formelt ansatt. Prosjekter er dessuten ofte knyttet til en økonomisk transaksjon. Det største skillet mellom et prosjekt og en permanent organisasjon er livssyklusen. Et prosjekt består av følgende faser: oppstart, modning, gjennomføring og avslutning. Mest arbeid blir gjort i gjennomføringsfasen (Kolltveit og Reve 1998: 11-13).

Utgangspunktet for et prosjekt er som oftest et problem. En innovasjonsprosess blir av Kolltveit og Reve (1998:27) definert som nyskaping, aksept og spredning. Aksept og spredning viser til at nyskapingen blir godtatt og videreført til andre. Nyskaping alene er ikke nok for de fleste prosjekter. Det er aksept av resultatene som er essensielt. Det innebærer å involvere nye parter og få en overgang til nye faser. Prosessen der det nye blir akseptert og spredt innebærer forandringer, og det er disse forandringene som ofte er de vanskeligste og viktigste i prosjektarbeidet. Dersom det nye blir avvist blir det ikke realisert, og ressursbruken er sannsynligvis bortkastet. Prosessen krever både planlegging og prioritering. En måte å se graden av prosjektets suksess på er å se det som et uttrykk for gode løsninger pluss aksept. Gode løsninger hjelper lite dersom de ikke blir akseptert. Forskjellige framgangsmåter for resultatspredning er blant annet å gi interessentene informasjon underveis. Her framheves betydningen av å holde ”dommerne” informert. Dommere er enten enkeltpersoner eller interessegrupper som har stor innflytelse på vurderingen av prosjektet. Sammenhengen antas å være at prosjektet skaper løsningen på et problem og tilbyr løsningen til en nøkkelperson, en dommer, som dermed godtar eller avviser løsningen. Nøkkelpersonens aksept eller avvisning vil medføre at andre velger å gjøre det samme (Kolltveit og Reve 1998: 27-28).

2.4.2 Champion

Berthoin Antal mfl. (2001:881-882) skriver i forhold til barrierer for organisasjonslæring at det kun er gjennom ledelsen at barrierer i kulturen og strukturen til en organisasjon kan overvinnes. Hvis ledelsens oppgaver og ansvar fordeles ut i organisasjonen til personer som igjen lager nettverk med andre med samme interesser kan struktur- og kulturbarrierer overvinnes. Det beskrives et forhold mellom champion og sponsor. En champion er en som bygger opp effektive nettverk rundt om i organisasjonen. Han/hun har tillit og går aktivt inn for å finne nøkkelpersoner i organisasjonen. Sammen med disse skapes et delt bilde av situasjonen og hva som trenger å bli gjort. Det viktigste med en champion er ikke stillingen i organisasjonen, men personligheten og personens forpliktelse til saken. Samtidig er det en

person som viser den strategiske betydningen av de nye perspektivene på problemene. For å være en slik person trenger man verken å være en helt eller en spesialist. Personen starter nettverksbygging. Dette gjør individet til rett person. Sponsor viser til ledelsens støtte til ideen. En champion med støtte fra ledelsen blir kalt distribuert ledelse. Det blir poengtert at slike personlige nettverk ikke er avhengig av en spesifikk type organisasjonsstruktur for å fungere. Ledere må skape rom for prosesser der problemer kan bli definert på en måte som formidler virkeligheten slik den oppleves av organisasjonens medlemmer. Dersom det i utgangspunktet ikke er eller blir enighet om hva som er problemet vil læringsprosessen bli avbrutt. Når noe nytt skal innføres er en avbrutt prosess en risiko, fordi den vil bli husket som en fiasko. For at nye metoder eller ideer skal kunne gjennomføres er det nødvendig å sørge for at prosessen har kommet langt nok til at den ikke vil bli begravd av kulturen og strukturen i organisasjonen. Det vil si at nye tenke- og handlemåter må få tid og plass til å forplante seg i organisasjonen.

3. Staceys teori om endring i organisasjoner

Utgangspunktet for Staceys bok (1996:xix) er at de fleste bøker om strategisk ledelse består i å bevare organisasjonen, å minske overraskelsene og å øke forutsigbarheten slik at ledelsen kan kontrollere organisasjonens skjebne på lang sikt. Det som mangler er å stille spørsmålstegn ved hvorvidt det er en stabil organisasjon som vil være mest suksessfull, del 3.1. Stacey har en annerledes innfallsvinkel til endring og utvikling i organisasjoner enn mange andre, og som nevnt i innledningen er det derfor teorien er brukt i denne oppgaven. Organisasjonsdynamikk beskrives i 3.2, endringstyper i 3.3, og måten å styre organisasjonen på i 3.4. Stacey ser på den uformelle organisasjonen både som en trussel og en ressurs. Det beskrives i 3.5. Videre forklarer han hvorfor tema som truer bestående måter å gjøre ting på ikke kan tas opp i den formelle organisasjonen, del 3.6. Han viser hvordan reaksjonene på slike tema ofte blir og hvordan det kan gå med tema om blant annet nye strategiske retninger dersom defensive rutiner og grunnleggende antagelser får råde. Stacey mener at det ved truende tema blir brukt løsninger som ikke holder mål, del 3.7 Til sist beskriver Stacey en framgangsmåte som han mener bør brukes, del 3.8.

3.1 Om organisasjonstilstanden som gir suksess

Det er et ledelsesparadigme å anse en organisasjon som suksessfull idet den er på vei mot stabil likevekt. Et paradigme er et sett holdninger, verdier og tro som det ikke blir stilt spørsmål ved. Suksess defineres ofte som stabilt gode resultater og en stabil tilstand. En organisasjon i stabil likevekt vil si at den følger det samme oppførselsmønstrer fram til en forstyrrelse fra omgivelsene fører til endring. Likevekt vil si å beholde samme verdi eller en vanlig syklus. En organisasjon i likevekt vil endre seg, men endringene er forutsigbare og vanlige. En slik organisasjon består av harmoni internt. Formålene og strategiene er konsistente og organisasjonen forblir tilpasset til omgivelsene. Forstyrrelser er bare uforutsigbare endringer i omgivelsene, og disse blir redusert ved å analysere endringene og forutsi betydningen av dem. Derimot vil en organisasjon langt fra likevekt aldri følge det samme oppførselsmønstrer, men mønstre som er uforutsigbare og ustabile. Den karakteriseres av strid og motsigelser som gir nye perspektiver og ny oppførsel som gjør innovasjon mulig. Den kan ta revolusjonerende retninger og komme gjennom kriser med ny orden. Spørsmålet

blir dermed hvorvidt det er stabilitet, konsistens og enighet eller ustabilitet, kontradiksjon og konflikt som er en god tilstand for suksess. Dette mener Stacey (1996:11) er et paradoks fordi det ikke er snakk om enten eller, men både òg. Han mener at ingen av tilstandene vil gi organisasjonssuksess (Stacey 1996:7, 9-11,273,303).

3.2 Organisasjonsdynamikk og endring i organisasjonen

I følge Stacey (1996:1-9) er en strategi dynamisk, et observert mønster over tid og det er en tolkning av hva som har skjedd og hva som kommer til å skje. Strategier kan være godt planlagt, gjort på tilfeldige oppdagelser eller gjort på automatikk. Som det vil beskrives i metodekapitlet er en av vanskelighetene med å studere strategisk ledelse at strategier som har oppstått tilfeldig eller automatisk i ettertid vil tilskrives planlegging. Noen ganger er det mulig å planlegge. Andre ganger kan man bare drive fram begynnende strategier. Ordene som Stacey velger å bruke om strategisk planlegging er oppdagelse, handling og valg, fordi disse inkluderer både tilfeldige og planlagte handlingsvalg. Organisasjonsdynamikk omhandler hvordan organisasjons- og ledelseshandlinger endres over tid og tilbakemeldingsprosessene som førte til disse handlingene. Dynamikk viser til veien fra en posisjon til en annen, og videre til den neste. Denne veien styres av tilbakemeldingsprosesser. Alle grupper og organisasjoner utgjør tilbakemeldingssystemer. Negativ tilbakemelding opprettholder stabilitet, fordi den begrenser personen. I et system med negativ tilbakemelding blir resultatet målt opp mot det ønskede resultatet og veileder neste handling for å minske skillet mellom ønsket og reelt resultat. Bestemmelsesprosesser og kontrollsystemer handler om å korrigere feil i forhold til ønsket resultat. Ordene positiv og negativ viser til henholdsvis forsterkende og begrensende tilbakemeldinger. En positiv tilbakemelding forsterker adferd. Stacey (1996:xx,21-22) skriver at en organisasjon består av strategiske mønstre som kontinuerlig endres. Små endringer blir gjort hele tiden og til slutt vil det føre til overraskelser. Organisasjonslivet er fullt av uventede tvetydigheter og usikkerhet i tillegg til overraskelser og endringer som gjør at det er et behov for en strategisk ledelse som kan håndtere konsekvensene av dette (Stacey 1996:51,249-260).

3.3 De forskjellige endringsstypene

En viktig del av Staceys (1996:22) teori er at det skilles mellom tre forskjellige typer endring. Utgangspunktet for å skille mellom tre typer endringer er at forskjellige endringer har ulike konsekvenser for organisasjonen. Det er ut i fra forskjellen på konsekvensene – hvorvidt de er kjente eller ukjente at det er mulig å planlegge en effektiv handling. De tre endringstypene er lukkede endringer, omfattende endringer og endringer med åpen slutt. Disse tre typene endring forekommer hele tiden og samtidig i en organisasjon. De to første endringene blir behandlet sammen i 3.3.1, fordi de gir noenlunde like konsekvenser og behandlingsmåter i en organisasjon. Endringer med åpen slutt beskrives i 3.3.2. De medfører behov for en annen framgangsmåte, og det er i stor grad behandlingen av disse endringene boka handler om. Hvordan endringer med åpen slutt dukker opp forklares i del 3.3.3.

3.3.1 Lukket og omfattende endring

Den første endringstypen er den lukkede. Ved lukket endring ser man tilbake på sekvenser der man tydelig kan se hva som skjedde, hvorfor det skjedde, hva konsekvensene var og det er bred aksept omkring hvordan disse sekvensene vil fortsette å påvirke organisasjonens framtid. Eksempelvis et produkt der man ser hvordan etterspørselen har endret seg over tid, noe som gjør det mulig å forutsi hvordan etterspørselen vil fortsette å være fram i tid. Den andre typen er omfattende endring. Det er tidligere sekvenser som ikke er like lette å forstå. Man kan si hva som antagelig hendte, hvorfor det antagelig hendte og hva de sannsynlige konsekvensene var. Forutsigbarheten av slike konsekvenser vil bli avgjort av sannsynlighet. Eksempelvis der det er vanskelig å si hvorfor et produkt ble mer etterspurt enn andre.

Sannsynlighetsberegningen vil bli styrt av studier omkring marked, livsstil og/eller andre statistikker. I situasjoner med disse typene endringer er organisasjonen i en tilstand av nær sikkerhet. Det vil si at det er mulig å se relativt klare forbindelser mellom fortid og framtid, og både problemer og muligheter vil være noenlunde klare for ledere. Det er svarene som utgjør vanskeligheter. Tvetydighet og usikkerhet er ikke til stede. Dersom det likevel blir konflikter er det mulig å løse disse gjennom rasjonelle diskusjoner, hierarkisk autoritet eller kjøpslåing. Oppførselen til gruppene blir forståelig og relativt forutsigbar. I slike situasjoner er det ganske lett å oppnå og bevare enighet med hverandre, og det er ganske lett å styre slike situasjoner (Stacey 1996:22-27). Disse to typene endringene kan behandles i organisasjonens formelle system, i det Stacey kaller den ordinære styringen. Det kommer det mer om i 3.3.

3.3.2 Endringer med åpen slutt

Den siste typen er endringer med åpen slutt. Omkring disse sekvensene finnes det ingen enighet om hva endringen kom av, hvorfor den oppstod eller hva konsekvensene var og vil bli. I en situasjon der organisasjonens medlemmer står overfor endringer med åpen slutt er organisasjonen langt fra sikkerhet. Det vil si at de må operere i unike omstendigheter, fordi det er et helt nytt område. Det er ikke mulig ut i fra fortid å forutsi hvordan endringene vil fungere. Planlegging for lang tid framover vil også alltid være dominert av endring med åpen slutt, fordi en avgjørelse blir mer usikker dess lengre fram i tid den tas for. Man står altså overfor handlinger som har ukjente konsekvenser og vanskelighetene består i å finne ut hva som er muligheter og problemer. Både situasjonen og ledelsens respons vil bære preg av tvetydighet. Det er nødvendigvis konflikt rundt hvordan situasjonen skal tolkes og hva slags handlinger som skal planlegges for å håndtere den. Tidligere bestemte regler og autoritet vil bli ubrukelig for å løse konfliktene. De som vanligvis vet hvordan de skal håndtere situasjoner vet det ikke i disse tilfellene. Det er en situasjon preget av forvirring og tvetydighet og måten interaksjonen mellom mennesker foregår på blir en viktig del av bestemmelsesprosessene. Personlighetene og gruppedynamikken må forstås for å kunne forstå betydningen de får for bestemmelsesprosessene. I slike situasjoner blir mennesker nervøse. Interaksjonen blir mer kompleks og til tider rar og upassende prosesser har en tendens til å bli brukt. Disse beskrives i 3.7. I situasjoner med usikkerhet er det en tendens til at organisasjonsmedlemmene blir uenige. Usikkerheten og konflikten får fram nervøsitet hos beslutningstakerne. Den kan bli redusert dersom de kommer til en felles handling selv om de ikke er enige. Til tross for uenigheten opplever de ofte at de må finne felles handlinger. Uenigheten blir ofte større jo mer usikker tilstanden er. Kommer mennesker lenger unna sikkerhet og enighet enn de tåler vil de ofte enten unngå disse forstyrrende situasjonene. Dermed kommer de enten i forandringens makt eller de deler seg i fullskala anarki som kort sagt er et ustyrlig kaos. Jo lengre unna sikkerhet en situasjon er, jo viktigere blir det å endre bestemmelsesprosessene. Staceys viktige poeng er at forskjellige endringssituasjoner krever forskjellige bestemmelsesprosesser og forskjellige innfallsvinkler til ledelse. Kritikken hans er at de fleste glemmer dette og snakker som om samme innfallsvinkel til ledelse vil kunne brukes i alle typer situasjoner. Stacey (1996:22) mener at andre som skriver om strategisk ledelse kun forklarer det som formulering og implementering av langtidsplaner eller andre ordnede og tilpassede prosesser. I følge Stacey (1996:22-26) finnes det situasjoner der det ikke gir mening å snakke om planlegging eller delt intensjon i ledelsesprosesser, spesielt i situasjoner der organisasjonen er preget av endring med åpen slutt. Disse endringene kan ikke behandles i

den formelle organisasjonen. De må behandles i den uformelle organisasjonen gjennom det Stacey kaller den ekstraordinære styringen (Stacey 1996:22-48). Dette beskrives i 3.4.

3.3.3 Hvordan endringer med åpen slutt dukker opp

Daglige aktiviteter blir gjennomført i organisasjonens paradigme som består av rapporteringsstrukturen til organisasjonen, de ansattes roller, hvilke bestemmelsessystemer den har, måten det kontrolleres på og kontrollsystem, kultur og ledelsesstiler, ideologi og overtalelsesmåter, misjoner og visjoner, og hvilke konkurranseregler som blir ansett som viktigst. Paradigmets innhold leder nødvendigvis til spesifikke prinsipielle formål, tro på spesifikke konkurransefortrinn og spesifikke strategier. Anomalier til paradigmat vil dukke opp på grunn av at paradoksene i organisasjonen. Eksempelvis mål om lave kostnader og høy kvalitet som består av konkurrerende krefter. Det er den daglige driften av organisasjonen som gjør at anomaliene dukker opp. En effektiv ledelse vil oppdage det som ikke fungerer så godt som det skal. Oppdagelsen av anomalier skaper rom for forbedring og et nytt paradigme, fordi de er med på å undergrave det bestående paradigmat (Stacey 1996:50-72). Med andre ord oppstår situasjoner med endring av åpen slutt blant annet i form av behov for nye mentale modeller idet anomaliene til det bestående paradigmat oppdages av ledelsen.

3.4 Ordinær og ekstraordinær styring

De to trekkene som har betydning for hvilken type styring som bør brukes er hvor nær sikkerhet situasjonen er og hvorvidt enighet om framgangsmåter vil kunne oppnås. I boka blir det beskrevet forskjellige bestemmelsesprosesser og vist hvordan disse passer til nær sikre situasjoner, altså lukkede og omfattende endringer. Disse bestemmelsesprosessene har ikke fått plass her, fordi de er en del av den ordinære styringen og dermed ikke relevant for oppgaven. I usikre situasjoner vil det derimot alltid være uenighet. Når usikkerheten råder vil konflikt og nervøsitet påvirke oppførselen og dermed bestemmelsesprosessene. Det er i de tilfeller det er behov for å benytte den uformelle organisasjonen. Det er der den ekstraordinære styringen skal foregå. Den forekommer fordi den formelle organisasjonen ikke kan håndtere tvetydigheten og usikkerheten endringene medfører. Begge de to typene styring foregår samtidig i en organisasjon. Ingen organisasjoner kan fungere godt uten en god ordinær styring (Stacey 1996:28-48,379-381).

Argyris og Schöns teori (Stacey 1996:57-65) om enkelt- og dobbeltekretslæring er en viktig del av skillet mellom ordinær og ekstraordinær styring. Enkeltekretslæringen er problemløsning og retting innenfor en modell. Enkeltekretslæring i en gruppe foregår innen et paradigme og gjør at gruppelæringen foregår i en stabil situasjon som beveger seg mot å realisere et mål eller en visjon. Kompleks dobbeltekretslæring vil si at man i undersøkelsen får denne modellen opp til overflaten og stiller spørsmål ved den. Kompleks læring vil involvere å endre en mental modell, referanseramme eller paradigmet.

3.4.1 Den ordinære styringen

Den ordinære styringen viser til den vanlige ledelsen og bestemmelsesprosessene. Ordinær styring fungerer ved klare og kjente oppgaver, fordi ledelsen kan bruke autoritet og de ansatte mest sannsynlig vil følge med. Den ordinære styringen fungerer når paradigmet deles. Den er passende til å realisere delte intensjoner for å forbedre det som organisasjonen er god på og til å beholde organisasjonens tilstand. Dette skjer gjennom enkeltekretslæring. Faren ved å bruke ordinær styring i alle situasjoner er at organisasjonen blir fanget i en situasjon som ikke kan endres i større grad. Det er kun i situasjoner preget av nær sikkerhet og enighet at det er mulig for medlemmer og ledelse å planlegge framtiden og bruke organisasjonens formelle bestemmelses- og kontrollprosesser. Dermed er det kun korte tidsrom det kan planlegges for. Det vil så langt det er mulig å ha noenlunde korrekte antagelser om hva som vil skje (Stacey 1996:71-79,93,441,417).

3.4.2 Den ekstraordinære styringen

Ekstraordinær styring er ikke en egen type ledelse. Den viser heller ikke til spesifikke personer. Den forekommer ved å stille spørsmål ved paradigmet og ved å gå utenom det formelle systemet for å finne fram til helt nye løsninger på problemer. Det skjer i situasjoner der man står overfor endringer med åpen slutt. Hvem som utfører ekstraordinær styring forklares i neste del om skyggesystemet. Hvordan Stacey mener at prosessen med ekstraordinær styring skal håndteres av ledelsen blir beskrevet i 3.8. Ekstraordinær styring skjer gjennom dobbeltekretslæring der forstyrrelser blir styrket og fører til at organisasjonen produserer endring av revolusjonerende slag og helt nye strategiske retninger. Det utfordrer det organisasjonen gjør og blir grunnlaget for kreativitet og nyskapning. En endring som fører til at en gruppe endrer sine mentale modeller regnes også som en revolusjon. Det er tilstanden

med uenighet der man er langt fra sikkerhet som gir muligheten til revolusjonerende endring. Forandringen kan enten innebære nyskaping og kreativitet eller krise og katastrofe. Det kan med andre ord enten gå mot noe nytt eller bli katastrofalt for organisasjonen. Når de ansatte står overfor slike forandringer vil de samles i grupper utenom det formelle systemet. De har behov for at den ukjente framtiden skal få et kjent mønster. Det får den gjennom de ansattes dobbeltekretslæring. I det formelle systemet blir slike prosesser blokkert, fordi de er skapt for trygghet og effektivitet og ikke for destabiliserende prosesser, noe som disse gruppene kan skape (Stacey 1996:71-79,245-247,378).

3.5 Den uformelle organisasjonen

Det er delen av den uformelle organisasjonen som opererer uten organisasjonens aksept som Stacey (1996:379) kaller skyggesystemet. Skyggesystemet kan ses på forskjellige måter. Det kan ses som et sosialt nettverk. De som jobber sammen vil forme nettverk der deres felles mål enten vil være i samsvar med eller i motsetning til organisasjonens mål. Skyggesystemet kan dessuten ses som en lærende gruppe der gruppen som utfører en oppgave diskuterer hva de erfarer i arbeidet. Ved forutsigbare situasjoner blir de ansatte lært opp gjennom formelle prosedyrer. For ukjente, tvetydige og/eller usikre situasjoner er hva som vil skje avhengig av disse gruppenes effektivitet. Her vil det foregå en dobbeltekretslæring som kan være i konflikt med organisasjonens formelle prosedyrer. Det finnes ulike måter å fokusere på nettverket i skyggesystemet på. Det kan ses som et sosialt system der det gis mening og gjensidig støtte til arbeidet, som et kommunikasjonssystem der rask informasjonsspredning er mulig, som et politisk system som håndterer motstridende interesser, som bestemmelsesprosesser som går i mot det legitime systemet, som interaksjonssett der mennesker lærer. Uansett syn er gruppene i skyggesystemet selvorganiserte og hvorvidt de hindrer eller hjelper organisasjonen er avhengig av oppførselen til menneskene i disse gruppene (Stacey 1996:382-385,428-430). Begrepet selvorganisert blir forklart i neste avsnitt. I følge Stacey (1996:428) er det slik at hele muligheten for å endre delte mentale modeller, få til nyskaping og nye strategiske retninger i en organisasjon er avhengig av menneskenes oppførsel i gruppene i skyggesystemet.

Det skilles mellom selvorganiserte grupper og selvstyrende grupper. Selvstyrende grupper er formelt etablerte og kan kontrolleres og styres av ledelsen. De får autoritet fra ledelsen og

gruppene skal lede til konsensus gjennom spredt makt. Gruppene har en delt kultur. Ved et gruppearbeid er det et poeng at den uformelle sosiale settingen ikke undergraver og ødelegger arbeidets formål. Det sørges for ved å velge rett leder. Lederen må ha den riktige personligheten som motiverer, skaper felles visjon og klargjør kulturelle verdier. Det sosiale nettverket i den uformelle organisasjonen er selvorganisert. Nettverket forekommer i alle organisasjoner og under alle omstendigheter. En selvorganisert gruppe er en gruppe som samles uformelt og begynner å diskutere et tema. Selvorganiserte grupper er midlertidige, uformelle grupper som ikke kan styres direkte av ledelsen. De bestemmer selv hvilke aktiviteter de driver med og står i konflikt med og er begrenset av hierarkiet. Det er konflikten som gir energien og autoriteten kommer fra gruppens medlemmer. Gruppene blir både begrenset og styrket av kulturforskjellene (Stacey 1996:388-389).

Ved ekstraordinær styring er poenget å ødelegge det eksisterende paradigmet for å kunne få til endring. Dette fås til i den uformelle organisasjonen. Derfor er den viktige oppgaven å få de uformelle og ustrukturerte gruppene til å ta på seg oppgaver og formål. Gruppene har verken ledere eller noen som tar på seg oppgaver. Organisasjoner har behov for slike grupper som tar på seg ustrukturerte oppgaver, fordi det gjør gruppen innovativ og kan føre til nye strategier (Stacey 1996:431). Hvordan det skal gjøres beskrives i 3.8.

3.6 Organisasjonelle defensive mekanismer

Ekstraordinær styring forutsetter at man stiller spørsmål ved egne og delte mentale modeller. Det kan skje i møtet med anomalier til paradigmet, idet ens resultat er langt fra forventet eller akseptabelt eller i møtet med endringer med åpen slutt. Problemet er at det som ofte skjer er at slike tema gjør at det oppstår redsel for å feile. Dessuten oppstår det redsel for å flau seg ut ved å stille disse spørsmålene (Stacey 1996:392). En vanlig reaksjon hos mennesker er at de i møtet med oppskakende faktum ikke oppfører seg fornuftig selv når det ville vært det beste for dem. Når mennesker står overfor noe som innebærer signifikant forlegenhet eller trussel vil de unngå situasjonen så godt de kan og skjule det. Reaksjonene blir innarbeidet til de blir en naturlig måte å reagere på og kalles organisasjonelle defensive rutiner (Argyris 1990:9,25). I denne delen beskrives skjult politikk i del 3.6.1, ubevisste gruppeprosesser i del 3.6.2 og betydningen av disse i 3.6.3.

3.6.1 Skjult politikk

Teorien om defensive rutiner har Stacey hentet fra Argyris. Spørsmål som rokker ved delt tro om hvordan verden fungerer kan provosere og forsterke defensive rutiner. Skjult politikk forekommer når vurderinger av arbeid blir gjort, men ikke offentliggjort av hensyn til de som eventuelt har gjort en dårlig jobb. Eksempelvis der en leder slutter og offentlig sier at det er på grunn av helsen sin. Lederen vil bli takket for den gode jobben den har utført samtidig som alle vet at han/hun ble bedt om å slutte. En slik måte å gjøre ting på medfører at alle unngår å tape ansikt ved at man aldri sier høyt eller tester sine antagelser om andre. Det blir kalt erfart inkompetanse. Det er en automatisk oppførsel som hindrer arbeid og gjør læring og effektiv beslutningstaking umulig. Dermed risikeres det at ledelsen ikke tar opp spørsmål rundt endringer av åpen slutt. Den menneskelige faktor gjør det umulig, fordi forskjellige perspektiver og testing ikke kommer fram gjennom dialog. De kan bli enige om en handling, men kan ikke implementere den. Måten den politiske interaksjonen og gruppedynamikken foregår på gjør at ledelsen ikke har mulighet til å få gjort noe. Da skylder de på andre ledere, modeller, teknikker eller strukturen. Det egentlige hindret er at læringsprosessen er blokkert av skjult politikk (Stacey 1996:393-397).

3.6.2 Ubevisste gruppeprosesser

Stacey (1996:400-413,430) skriver om betydningen ubevisste reaksjoner og oppførsel har for gruppearbeid. Alle grupper har to ting felles. Det ene er at de har en arbeidsoppgave. Det andre er at de har grunnleggende antagelser, en emosjonell atmosfære, om påkrevd oppførsel. Vanligvis ligger disse antagelsene i bakgrunnen, men dersom nivået av nervøsitet og redsel øker blir de betraktelig mer tydelig. Muligheten til å gjennomføre oppgaven på en god måte blokkeres. Oppgaven vil enten bli ineffektivt gjennomført eller i verste fall ikke gjennomført. Forskjellige antagelser som vil komme fram ved usikkerhet er for eksempel at gruppen vil vente på at noen andre skal komme med løsningen. Ofte forventes det at lederen av gruppen skal gjøre det. Det gjør at lederen mister tiltro når han/hun ikke har løsningen. Eventuelle innleide konsulenter kan også havne i denne situasjonen som den som forventes å komme med løsningen. En annen antagelse er at gruppen som helhet skal stå i mot det som truer. Medlemmene blir fortapt i fellesskapet og gruppen klarer ikke å løse oppgaven. De grunnleggende antagelsene ligger vanligvis i bakgrunnen og en gruppe kan ha en kompetent utføring av sin oppgave over lang tid. I perioder vil antagelsene komme fram. Ofte på tidspunkt der en gruppe prøver å løse sine vanskeligheter. Denne overgangen fra kompetent til

inkompetent gruppe kommer først og fremst av økende redsel og usikkerhet, men også av hvordan makt utøves av ledelsen. Ved mer støttende og omfattende grenser og tilrettelegging vil en gruppe i stedet reagere spontant på usikkerheten med selvorganisering og med å bli en seriøs arbeidsgruppe. Lederes møte med usikkerhet kan få lederen til å sette i stand et gruppearbeid i troen om at det skal føre til enighet. Gruppen vil ikke nødvendigvis gjøre det dersom de er utsatt for usikkerhet og redsel.

3.6.3 Betydningen av ubevisste gruppeprosesser

Ubevisste gruppeprosesser og defensive mekanismer er vektlagt i Staceys teori (1996:413-415) på grunn av at endringer med åpen slutt og spørsmål omkring det bestående paradigmet automatisk vil øke nervøsitet og redsel, fordi de truer eksisterende modeller. Håndtering av og arbeid med strategiske tema og nye strategiske retninger forsterker ubevisst oppførsel i form av defensive mekanismer og grunnleggende antagelser. Dette gjør at i møtet med endringer med åpen slutt, uenighet og strategiske spørsmål vil den rasjonelle prosessen bli svekket av de ubevisste reaksjonene på usikkerheten og tvetydigheten som medfølger disse. Endringer blir ofte motarbeidet på grunn av at reaksjonene blir forsterket. Dermed blir rasjonalitet og autoritet ubrukelig og det kan ikke overses.

Tilbakemeldingssystemet vil fortsatt bestå av oppdagelse, valg og handling, men problemet er at det blir mer komplisert. Organisasjonen i seg selv kan ikke lenger begrense disse operasjonene. Begrensningen er nødvendig for å unngå forsterkning av uheldig oppførsel og for å fungere som trygg ramme for utforskning. Det er viktig å forstå at prosessene i ekstraordinær styring står i motsetning til prosessene til den ordinære styringen, fordi de søker å endre det legitime systemet. Kompleks læring truer det bestående. Det essensielle er å skape betingelser og tilstander for å kunne styrke de ansatte i denne situasjonen. Det forutsetter at man forstår reaksjoner som oppstår på grunn av usikkerhet (Stacey 1996:392,397-398,413-419). Hvordan operasjonene skal begrenses beskrives i del 3.8.

3.7 Om løsninger som blir brukt, men som ikke fungerer

Her presenteres noen framgangsmåter for organisasjonsendring som blir kritisert av Stacey.

3.7.1 Planlagt endring

Stacey kritiserer organisasjonsutvikling og beskriver to former for ideologier innen organisasjonsendring. Den ene er studiet av hva vellykkede organisasjoner gjør slik at andre kan kopiere dette. Den andre baserer seg på organisasjonsutviklingsfeltet.

Organisasjonsutvikling som felt er opptatt av at planlagt endring i forhold til endringer i omgivelsene ikke er nok, men at det med disse planene må følge planer for å endre kultur, oppførsel og verdier som gir støtte til planene. Det blir dermed et ledelsesplanlagt paradigmeskifte, fordi ledelsen fører organisasjonen fra en stabil posisjon i likevekt til en ny slik posisjon. Det gjør de gjennom endringer som baserer seg på å rette opp i det som er feil. Det kan være dobbeltekretslæring hos ledelsen, men ikke resten av organisasjonen. Endringene er planlagt på forhånd og kan bli til propaganda. Begge framgangsmåtene blir funnet for enkle, fordi de sjelden fungerer, i hvert fall på lang sikt, og organisasjoner forblir motstandsdyktige mot et helhetlig kulturskifte. Dessuten viser det seg at over tid er det få organisasjoner som forblir vellykket selv etter en vellykket endring. Begrunnelsen er ofte turbulente og skiftende omstendigheter. Med andre ord er ikke de vellykkede strategiske ledelsesoppskriftene gode nok. Dessuten finnes det lite som tilsier at formell planlegging og gode resultat er tilknyttet hverandre. Det finnes heller ikke pålitelige svar innen strategisk ledelsesteori på spørsmålet om hvordan man får en effektiv organisasjon på lang sikt. Et skille som trekkes er kontroll på kort og lang sikt. Svært få organisasjoner kontrollerer og overvåker handling i forhold til formål på lang sikt. En vanlig innfallsvinkel er at det er dette som skaper suksess (Stacey 1996:193-210). Stacey (1996:246) mener at man ikke kan vite noe om hva som skjer langt fram i tid som gjør det umulig å planlegge dette. Det er derfor bedre å se for seg en framtid med dobbeltekretslæring. Dagens styringsoppskrifter for langtidsstrategier er ikke passende og alternativet er den ekstraordinære styringen. Stacey (1996:460) skriver at de fleste vanlige oppskrifter for organisasjonssuksess overser skyggesystemet. De få som anerkjenner det og dets betydning for endring og motstand har en av to innfallsvinkler: Rigide strukturer i organisasjonen må byttes ut med mer fleksible eller det må være en atmosfære der skyggesystemet kan fungere for å delta i funksjonen.

3.7.2 Med felles handling som mål

Ved ordinær styring sørger følgende faktorer for felles handling: Individene må forvente at andre jobber mot samme formål, de må være motiverte basert på å ha funnet formålet godt og flere må forplikte seg til oppgaven slik at de kan stole på hverandre. Disse faktorene vil ikke være til stede dersom man ønsker handling på tvetydige, uklare og konfliktfylte formål. Ved slike formål er en irrasjonell bestemmelsesprosess i det formelle systemet et alternativ og det finnes flere slike varianter. En måte er fokus på kjøpslåing og kompromiss der en dominant gruppe vil vinne gjennom i første runde. En annen måte er at en dominant gruppe ikke viser til alle handlingsalternativene, men holder seg til den ønskede handlingen og sammenligner med en som ikke er brukbar. En tredje måte er at ledelsen kan skjule forstyrrende informasjon og skape illusjoner. Felles for disse er at de gir større forpliktelse til handling. Dessuten forekommer de rasjonelle og vil skape legitimitet. Målet er å bli enig om en handling og et mulig utfall er derfor en irrasjonell handling. Overfor slike formål er ikke reelle rasjonelle bestemmelsesprosesser mulig før organisasjonen har konvertert til et nytt paradigme (Stacey 1996:448-451).

3.7.3 Fleksibel struktur og strategiske tema

Et mer fleksibelt system der de ansatte får større ansvar menes å føre til at en organisasjon raskere kan svare på endringer i omgivelsene, at ansatte blir mer nyskapende og at det kutter i administrasjonskostnader. Stacey (1996:462) mener at risikoen er at man ødelegger rapporteringsstrukturen, regler, prosedyrer, planer og selvorganiseringen. Fleksibel struktur svekker hierarkiet, skal svekke motsetninger og føre til mindre konflikt, men det er disse uenighetene som gir et kreativt driv i den uformelle organisasjonen. En fleksibel organisasjon består av selvstyrende grupper som er en permanent del av en sentralt installert struktur. De faste medlemmenes jobber er ofte løst beskrevet og de har retten til å komme med forslag og delta i det Stacey påpeker er *ment* å være demokratiske bestemmelsesprosesser. Gruppen opererer innen en delt visjon, delte verdier og finansiell kontroll. Gruppen blir stabil og normen er konsensus i et miljø som anses som fritt. Stacey (1996:463) anbefaler hierarki og korttidskontroll for en organisasjon. Han mener at en fleksibel struktur går utover organisasjonens evne til å ha korttidskontroll, fordi den avhenger av klare og tidlige bestemte arbeidsoppgaver og noenlunde forutsigbare resultater. Ideen om en sammenfattende struktur av løst knyttede selvstyrende grupper blir avvist. Bestemmelsesprosesser i fleksible strukturer gjør at flere mennesker deltar i bestemmelsesprosessene, noe som gjør at valgene

fort kan bli et resultat av tilfeldigheter. Uformelle grupper må derfor fungere ved siden av det formelle systemet (Stacey 1996:460-463).

3.8 Staceys framgangsmåte

Framgangsmåten som fungerer ved tvetydige oppgaver med ukjente konsekvenser har en selvorganisert form. Der vil tilbakemeldingssystemet fungere både forsterkende og dempende og dermed skape en begrenset ustabilitet. Oppførselen vil da fortsatt være uforutsigbar, men likevel kontrollert og gjenkjennelig. Spontan selvorganisering fører til kontrollert oppførsel, fordi den har et gjenkjennelig mønster som består av en tilbakemeldingssirkel mellom oppdagelse, valg og handling. Kontroll kommer av at det formelle systemet må legitimere og følge opp med ressurser. Kontroll kommer også av at kulturen i den selvorganiserte gruppen både bærer preg av uenighet og enighet. Bare enighet eller bare uenighet vil føre til ukontrollert oppførsel. For det tredje kommer kontroll av at makten er ulikt fordelt, noe som begrenser handlinger. Er makten jevnt fordelt, eller noen få enkeltpersoner har den, kan det føre til eksplosiv oppførsel. I vanlige former for planlegging og oppfølging er det enighet som fører til kontroll, eksempelvis enighet om verdier og visjoner. I den selvorganiserende formen er det forskjellene som fører til kontroll og begrenning (Stacey 1996:442-447).

3.8.1 Prosessens form

Denne alternative prosessen har en form der ledelsens behandling av endringer med åpen slutt går i faser. Prosessen består av at en eller flere individer oppdager og forfølger et tema med åpen slutt. Etter oppdagelsen vil den eller de prøve å få organisasjonens oppmerksomhet til temaet. Å få bygd støtte til temaet tar en selvorganiserende form, og har lyktes i å få oppmerksomhet idet det er blitt en gruppe eller koalisjon med interesserte. Slik får de temaet inn på organisasjonens allerede overfylte agenda. Der må temaet slåss om oppmerksomhet og ressurser. Ledelsen vil diskutere og reflektere over temaet med interessenter og ledelsen får en læringsprosess. Arbeidet med temaet fører til ustabilitet og forvirring, fordi temaet truer de bestående gjøremåtene. Det er ustabiliteten som gir endringsmuligheten. Hvordan og hvorvidt det oppnås konsensus og forpliktelse til handling er avhengig av politisk interaksjon og læringsprosessen. Ved slike tema innen en aktiv og alltid forandrende agenda er konsensus et unntak og ikke normen. Ofte er det indre eller ytre press og dynamikken i makten,

personlighetene og gruppene som til slutt fører til en bestemmelse. Noen tema vil bli forkastet. Der temaet ikke blir forkastet er den videre handlingen alltid eksperimentell for å lære mer. Arbeidet foregår utenfor den formelle organisasjonen. På et eller annet tidspunkt er det behov for at valget blir legitimert. Eksperimenteringen og læringen omkring temaet vil føre til potensielle nye strategier. Disse blir nye strategier kun hvis de formelle strukturene støtter denne mulige suksessen med nødvendige ressurser. Organisasjonens hukommelse har en viktig effekt på hvilke tema som blir oppdaget og behandlet. Den setter grenser og påvirker tolkninger om hva som bør gjøres. Det er essensielt for denne prosessen med dobbeltkretslæring at det kontinuerlig stilles spørsmål ved organisasjonsminnet (Stacey 1996:442-445).

3.8.2 Hvordan ledelsen bør gå fram

Den uformelle og selvorganiserende naturen til nettverkene i skyggesystemet gjør det umulig å formalisere eller installere mønstre slik at det blir kontrollerbart og gir bestemte resultat. Ved å prøve dette ødelegges disse. I stedet kan det gjøres delvise innblandinger for å øke sannsynligheten for at nettverkene kommer opp med endring. Andre forskere har lignende innfallsvinkler. Å utfordre de ansatte med ideer, utfordringer og konsepter er en viktig del av ledelsesarbeid (Stacey 1996:464). Stacey (1996:464-468) beskriver sju inngrep som kan gjøres for å skape en god kontekst slik at disse nettverkene begynner å undersøke og lære.

Det første er å utvikle nye perspektiv på kontroll. Det innebærer at ledelsen må endre sine mentale modeller. Ledelsen må at forstå at å utvikle en kontekst der oppdagelse av nye strategiske retninger er positivt ikke er det samme som å invitere de ansatte til å gjøre hva de vil. Ledelsen vil fortsatt, forutsatt at det er en hierarkisk organisasjon, være den som setter grenser. Det er fortsatt den som støtter temaet, gir ressurser og legitimerer retningen før noe gjennomføres.

Det andre inngrepet gjelder maktfordelingen. Maktfordelingen må være urettferdig, men distribuert og vekslende i forhold til omstendighetene. Det gir en fleksibel og skiftende grense rundt den politiske prosessen som gjør kompleks læring mulig. Det gir likevel ingen garanti for at det oppstår slik læring. Det eneste man kan gjøre er å vente på resultater fra de selvorganiserte gruppene i skyggesystemet. Ved for sterk konsentrert makt i organisasjonen vil fordelingen være stabil, og endringer av åpen slutt vil kun komme til syne fra de som har

makt. Motsatt dersom makten er spredt i hele organisasjonen, noe som gir et organisert anarki, vil det foregå lite i forhold til nye strategiske retninger. Det vil preges av kontinuerlig konflikt og unngåelse.

Det tredje inngrepet er at ledelsen kan få de ansatte til å operere på en spontan og selvorganiserende måte ved å holde seminar rundt generelle tema og prosesser eller opprette oppgavegrupper for å utforske spesifikke tema. For at disse skal være selvorganiserende må det vanlige hierarkiet suspenderes. Medlemmene må være der for de bidrag de kan gi. Dette forutsetter at den vanlige stillingen medlemmene har ikke blir referert til. De må dessuten finne sine egne utfordringer, mål og formål. Oppgaven er å jobbe med anomalier og motsetninger. Medlemmene av slike grupper må hentes fra vidt forskjellige steder i organisasjonen, fordi målet er å komme opp med nye perspektiver.

Det fjerde er å utvikle flere kulturer. Det gjøres enten ved å rotere mennesker rundt i organisasjonen, ansette ledere fra andre organisasjoner eller bruke noen fra utsiden av organisasjonen. Nye perspektiver blir blokkert dersom alle deler den samme kulturen.

Det femte inngrepet er å presentere utfordringer og å akseptere risiko. Ledelsen kan komme med tvetydige utfordringer. Framfor å komme med klare mål bør de gi halvformede tema som andre kan utvikle. Poenget er å provosere til følelser og konflikt, noe som gir et aktivt søk etter nye måter å gjøre ting på. Ledelsen må i tillegg være åpen for utfordringer fra ansatte. Dette inngrepet innebærer risiko. Noen ledere mener fremtiden er for usikker til å legge planer og går heller for en strategi der man unngår risiko ved å fortsette å gjøre det man kan.

Det sjette er å forbedre gruppeferdigheter. Det må gjøres gjennom gruppearbeid med mellomledere der de jobber med barrierene for kompleks læring. Eksempel på barrierer er grunnleggende antagelser som fører til organisasjonelle defensive mekanismer, at mellomledere ikke tar ansvar og skylder på andre eller at de er for opptatt av sin egen posisjon og ikke ser hvordan de interagerer med resten av organisasjonen.

Det sjuende og siste inngrepet er å løsne på ressursene. Det kreative arbeidet med tema med åpen slutt tar tid og ressurser. For lange perioder kan det komme lite ut av slike arbeid. Likevel må det investeres i dette. De som deltar i slike grupper må få mindre arbeidsbyrde

enn vanlig, fordi daglige arbeidsoppgaver hindrer deltagelse og muligheten til å ta tak i slike tema.

Kort oppsummert mener Stacey (1996:507) at en suksessfull organisasjon vil fungere ved at den strategiske ledelsens oppgave er dobbel. På den ene siden skal den fremme og ta vare på orden og stabilitet i daglig utførelse av organisasjonens affærer gjennom den ordinære styringen. Samtidig er oppgaven å skape en atmosfære med spørsmålsstilling, strid, uro og kaos som truer den formelle organisasjonen, for deretter å styre grensene rundt ustabiliteten som skapes med den ekstraordinære styringen. Den spontane selvorganiseringen kan føre til forslag som ødelegger den formelle organisasjonen, noe som gir mulighet for nyskaping.

4. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for hvilke valg og overveielser som er gjort i forhold til metode. Kapitlet er en framstilling av hvordan oppgavens metode ble valgt, hvordan empiri er innhentet og hvordan den er behandlet. Videre inneholder det refleksjon rundt metoden og de personlige erfaringene med den. Det er nødvendig å være bevisst og kritisk til sin egen rolle, blant annet gjennom å drøfte positive og negative opplevelser med metoden som kan ha hatt betydning for empiriens gyldighet. En slik refleksjon gir også andre mulighet til å kunne vurdere empirien. Dette er med på å øke validiteten til oppgavens innhold og den innhentede informasjonens pålitelighet.

4.1 Valg av forskningsmetode

Formålet med prosjektet var å undersøke hvordan Equitable Access Project, EAP, ble gjennomført i den konkrete konteksten på University of Western Cape, UWC. Denne oppgaven har som mål å beskrive utvalgte aspekter ved et fenomen slik det faktisk foregikk. Casestudier er en passende tilnæringsmåte ved spørsmål om hvorfor eller hvordan et fenomen forekommer. I en casestudie kan forskjellige metoder overlappe hverandre uten sterke grenser. Casestudier er krevende og en utbredt forskningsmetode. Spesielt innen organisasjonslitteraturen er det mange studier som kan karakteriseres som casestudier. Likevel er ikke casestudier anerkjent av alle forskningsmiljøer som forskning. Manglende strenghet i undersøkelser og prosedyrer er blant grunnene til at casestudier har liten anerkjennelse. En ulempe er tilknyttet den manglende generaliserbarheten. En enkelt casestudie har som mål å utvide og til en viss grad ”generalisere” teorier og ikke statistisk generalisering. En sentral del av casestudier er at de prøver å kaste lys over et fenomen. Det vil si at de forklarer hvorfor noe skjedde og med hvilket resultat. Grensene mellom fenomen og kontekst er ikke klare og det kan være mange variabler inne i bildet. Det brukes flere typer kilder og det benyttes teoretiske forslag for å veilede både datasamlingen og analysen (Yin 2009:2-21).

Yin (2009:47-62) advarer mot å utføre en enkeltcasestudie, fordi den er mer sårbar enn andre typer casestudier. Det kan vise seg at det man trodde skulle undersøkes i utgangspunktet ikke

stemmer. Det er dessuten viktig å minimalisere sjansen for at det som presenteres blir feil, og tilgangen til kilder bør være størst mulig. Man bør med andre ord ha en grundig begrunnelse av valget dersom man gjør en enkeltcasestudie. I dette tilfellet er grunnene for det første at South Africa – Norwegian Tertiary Education Development Programme, SANTED, i og for seg er et unikt program. Muligheten for undersøkelse av flere case, i form av for eksempel en sammenlignende casestudie, var dermed begrenset. En mulighet hadde vært å undersøke University of Durban Westville, UDW, som hadde samme mål som UWC. Avgjørelsen om ikke å gjøre det ble ikke tatt før det var sikkert at dette ikke ville gi noen utfyllende informasjon i forhold til formålet. Undersøkelsens formål er å finne grunnen for hvordan og hvorfor EAP ble vellykket. Prosjektet på UDW ble i følge rapporter og intervju ikke særlig vellykket. Det var et gap mellom målsetningene og resultatene. Selv om en sammenligning mellom UWC og UDW ville vært av interesse ble det skrinlagt, fordi det var begrensede ressurser for prosjektet. Dette er en masteroppgave, og en casestudie innebærer mye arbeid.

4.2 Forskningsdesignet

Forskningsdesignet til en casestudie skal bestå av studiets spørsmål, eventuelle forslag, analyseenheter, logikken som kobler dataene til forslagene og kriteriene for å tolke funnene. Studiespørsmålet er hvordan UWC klarte å gjennomføre EAP slik at det fikk de gode resultatene rapportene viser til. Studiespørsmålet var et resultat av å ha lest tilgjengelige rapporter om prosjektet og organisasjonsteori om læring og endring i organisasjoner, henholdsvis Dierkes mfl. (2001). Ulempen med de tilgjengelige rapportene var at de beskrev før og nå situasjonen uten noen god beskrivelse av hvilken metode det var brukt for å implementere prosjektet. UDW hadde de samme målene og det samme utgangspunktet for sitt prosjekt, men en helt annen implementeringsmetode og lyktes ikke. Arbeidshypotesen, eller forslaget til forklaring, ble at implementeringsmetoden var grunnen til at det ble vellykket. Dersom metoden hadde vært beskrevet i rapportene ville det vært mulig å komme med mer omfattende forslag til grunner. Teoriutvikling ble også begrenset av manglende informasjon, men var med på å føre til forslaget, fordi svært mye organisasjonsteori viser til at endringsforsøk ofte blir mislykket på grunn av at konteksten ikke er tatt hensyn til (Yin 2009:27-40,88,98).

Analyseenhetene i studien er selve framgangsmåten som ble brukt, på hvilken basis den ble valgt ut og hvordan den fungerte i konteksten. Datasamlingsenhetene ble intervju og dokumenter. Intervju var nødvendig, ikke minst på grunn av mangelen i rapportene. Potensielle intervjupersoner ble begrenset til de som hadde vært med på dette prosjektet.

Yin (2009:67) beskriver casestudier som en av de vanskeligste studiene å få til. Han mener at kun en øvd person bør begi seg ut på dette. Hans krav til en god casestudie er strenge. Hans formål er delvis å argumentere mot den manglende anerkjennelsen casestudier har. Dette er også grunnen til at denne boken, som er fjerde utgave, ble valgt som grunnlag for å skrive metodekapitlet. Det skilles mellom flere typer casestudier; beskrivende, forklarende, utforskende, illustrerende og opplysende. Som første casestudie anbefaler Yin å gjøre en enkeltcase. Det kunne vært fristende med tanke på studiespørsmålet og skrevet en forklarende casestudie, men valget ble en beskrivende casestudie. I oppgavens studie fungerer casestudien beskrivende og illustrerende i forhold til valget av Staceys teori (Yin 2009:19-20).

Kriterier for å bestemme kvaliteten i forskningsdesign er å konstruere gyldighet ved operasjonaliserte variabler, intern gyldighet ved spørsmål om kausalitet og eventuell spuriøsitet, ekstern gyldighet i forhold til hvor studiet kan generaliseres og pålitelighet i forhold til gjentagelse (Yin 2009:40). Rivaliserende grunner som kan forklare prosjektets gjennomførbarhet er ikke mange. Antallet søknader til universitetet økte uavhengig av dette prosjektet, noe som var med på å stabilisere tilstandene. Det kan ha hatt betydning for at det ble lettere å gjennomføre EAP. Alternative implementeringsmetoder ble diskutert av respondentene og beskrives i kapittel 5 om casestudien.

Kravene om intern validitet gjelder ikke for en beskrivende casestudie. Det er likevel et relevant spørsmål hvorvidt det var implementeringen som faktisk gjorde at prosjektet var mulig å gjennomføre. Hvorvidt prosjektet er ansvarlig for alle resultatene blir problematisert i dokumentene og tatt opp i forhold til det. Denne casestudien er en beskrivelse av implementeringsmetoden for EAP og hvordan ledelsen på UWC ut i fra konteksten valgte implementeringsmetoden. Videre er det en beskrivelse av hvordan implementeringen foregikk. Ekstern gyldighet er tatt opp tidligere. Pålitelighet behandles i del 4.4.

4.3 Forberedelser og forarbeid

Yin (2009:67-73) argumenterer for at en som skal gjennomføre casestudieundersøkelser bør ha følgende ferdigheter: kunne stille gode spørsmål og tolke svarene, være en god lytter uten å være styrt av fordommer, være tilpasningsdyktig og fleksibel slik at sammenstøtende situasjoner blir muligheter og ikke trusler, ha solid innsikt i temaet som blir studert og være fordomsfri og ikke påvirkes for mye av tidligere oppdagelser. Hvem vil ikke karakterisere seg som en slik person? Yin oppfordrer til å være ærlig om sine styrker og svakheter. Personlig mener jeg at dette er ferdigheter jeg har. En mangel er at jeg gjerne skulle hatt større innsikt i temaet før gjennomføringen av intervjuene. I ettertid tror jeg ikke at mer kunnskap ville endret intervjuene. Gjentatt lesing av dokumenter vil nødvendigvis gi større innsikt.

Yin (2009:79-91) argumenterer dessuten for å ha en casestudieprotokoll for å øke reliabiliteten til casestudien. Protokollen er sammensatt av flere elementer; oversikt over prosjektet, feltprosedyrer – hvor tilgang til data er og påminnelser om prosedyrer, casestudiespørsmål og veiledning til den ferdige rapporten. Formålet er å holde fokus på temaet, å få klarhet i forskjellige innfallsvinkler og motsetninger innen casestudien og å forberede den avsluttende rapporten. En slik protokoll ble ført for å holde oversikt over de forskjellige temaene, innfallsvinklene, menneskene og potensielle datakildene som dukket opp i forarbeidet. Oversikt uten en slik protokoll ville ikke vært mulig. Protokollen gjorde det enklere å se sammenhenger og var et avgjørende hjelpemiddel til å utvikle intervjuguiden der de viktigste spørsmålene var å få klarhet i det uklare. Yin (2009:85-95) anbefaler å ha prosedyrer for å få veiledning i arbeidet og å utføre en veiledningscase før man går i gang med undersøkelser av selve casestudien. Dette gir øvelse og kan gi nye innfallsvinkler. Beklageligvis er ikke dette gjennomført. Forsøk på å få assistanse lyktes ikke. Intervjuene måtte gjøres under oppholdet i Sør Afrika så det ble nødvendig å gå i gang. Dette betyr ikke at det ble gjennomført på ”lykke og fromme” eller mangelfullt. Forutsetningen for å skrive masteroppgaven om denne casestudien var at informasjonen som ble samlet inn i Sør Afrika ble både tilstrekkelig og pålitelig.

4.4 Datasamling

Det finnes mange beviskilder man kan benytte seg av i forbindelse med en casestudie; dokumenter, arkiverte protokoller, intervju, observasjoner, deltagende observasjon og gjenstander. Ingen kilder har store fortrinn over andre, og de fungerer komplementerende. Hovedkildene i denne casestudien er dokumenter og intervju. Disse blir her behandlet hver for seg. Casestudier har ingen klar grense for når det er samlet inn nok materiale. Man bør ha bevis fra mer enn en kilde for det meste av temaene, og man bør ha forsøkt å undersøke rivaliserende hypoteser eller forklaringer (Yin 2009:100,103).

Yin (2009:114-124) argumenterer for tre prinsipper for kvalitetskontroll i datasamlingen. Det første er at det bør være flere kilder. Det er en av casestudiens styrker at flere kilder kan brukes. Datatriangulering vil si å hente informasjon fra flere kilder, men om samme fenomen. Det skiller seg fra å hente informasjon fra flere kilder om forskjellige hendelser. Dette gjør at hendelser og fenomen i en casestudie blir støttet av flere kilder. Datatrianguleringen kommer til syne i del 4.4.7. Det andre prinsippet er å ha en casestudiedatabase tilgjengelig for inspeksjon eller for gjentagelse av studiet dersom noen ønsker det. Det innebærer å ha rådata som intervjuguidene, de skrevne intervjuene og dokumentene arkivert. Dette er tilgjengelig. Det siste prinsippet er at det skal være en bevislenke mellom rapporten, databasen, siteringer til kilder, protokollen og casestudiens spørsmål.

4.4.1 Intervju

Intervju er en av de viktigste kildene ved casestudier. Intervjuet har en åpen form. Intervjuerens oppgaver er å holde den røde tråden og å ikke stille påvirkende spørsmål. Informanten kan foreslå andre å snakke med og andre kilder. Informanten kan dessuten gi innsikt i motstridende bevis. Slike nøkkelinformanter kan være kritiske for suksessen til en casestudie. Et vanlig spørsmål er om intervju skal tas opp. Valget ble å la være av grunner som at en båndopptager kan føre til at informanten taler mindre fritt, at det ikke var noen spesiell transkriberingsplan og at sikkerhet ved ferdsel i området var et hensyn som måtte tas. Dessuten en evne til å huske og gjenkalle det som er blitt sagt, stort sett ordrett. På et gruppefeltarbeid i Zambia i 2006 fikk jeg noe uformelt utnevnt rollen som ”båndet” i båndopptageren vi ikke hadde. Under intervjuene på UWC ble det notert stikkord. De ble nøye fylt ut rett etterpå. Dersom det etter det første intervjuet hadde vist seg å være et hinder ville båndopptager blitt revurdert (Yin 2009:106-109). Forskjellen mellom respondenter og

informanter er at respondenter har direkte kjennskap til et fenomen, fordi de har deltatt i det. Informanter kan ha jobbet med problemstillingen eller temaet, men ikke vært en del av det (Jacobsen 2001:158). Intervjuene ble gjennomført med respondenter.

4.4.2 Utvikling av intervjuguide

Struktureringen av intervjuene ble valgt tilnærmet helt åpen. En intervjuguide var likevel nødvendig, og den inneholdt spørsmål/punkt ut i fra caseprotokollen. Dette for å være sikker på å få disse punktene belyst i tilfelle respondenten ikke kom inn på temaet av seg selv. Intervjuguiden er vedlegg 1. Utgangspunktet for intervjuene ble å beskrive mitt prosjekt, å begrunne ønsket om informasjonen og forklare hva den skulle brukes til. I neste punkt under utvalg begrunnes valget av informasjonsmetoden og snøballmetoden. Disse metodene gjorde at informasjonen fra den første respondenten, institusjonsplanleggeren, medførte at intervjuguiden ble noe endret. Beskrivelsen av temaet forble den samme, men oppfølgingsspørsmål og utfyllende spørsmål ble tilpasset respondentene (Jacobsen 2001:133).

4.4.3 Utvalg av intervjupersoner

Situasjonen gjorde at det ble Jacobsens (2001:161-162) informasjonsmetode og snøballmetode som ble utgangspunktet for intervjuene. Snøballmetoden ligner den Yin har beskrevet som nøkkelinformanter. Det vil si at man gjennom det første intervjuet får kunnskap og tips til videre intervju. Informasjonsmetoden vil si at respondenter blir valgt ut i fra hvem man tror kan gi god kunnskap. Det ble gjort etter råd fra SANTEDs programdirektør på Centre for Education Policy Development, CEPD. Det ble anbefalt å snakke med institusjonsplanleggeren som var den øverste ansvarlige for EAP. Ut i fra dette intervjuet ble det planlagt andre intervju med prosjektstyrere for komponentene, også kalt strategiene.

Gruppen mulige respondenter ble begrenset av flere faktorer; antallet ansatte som var med på EAP, at det hadde forekommet utskifting i personalet og at det i liten grad ble mulig å velge ut respondenter. En avtale ble dessuten gjort før min ankomst på universitetet og uten mitt samtykke. Det medførte at det ble nødvendig å gjennomføre et intervju som jeg visste på forhånd at ikke ville gi noen relevant informasjon. Det tar seg ikke godt ut å avlyse et intervju med beskjeden ”Deg får jeg ikke noe interessant informasjon av.” (Jacobsen 2001:163). Derfor ble valget å gjennomføre det med forsøk på å styre det i retning av casestudiens tema.

Som nevnt var det å få problemet belyst av flere betydningsfulle elementer et poeng. Dette intervjuet ble likevel lite vellykket i forhold til ønsket formål. Intervjuet er derfor ikke en del av empirien. Et intervju ble planlagt, men respondentens arbeidsmengde gjorde at det ikke lot seg ikke gjennomføre. Programdirektøren for SANTED fra 2000-2005 på CEPD ville vært en svært relevant informant. Nåværende programdirektør var svært hjelpsom på mail, men ga uttrykk for manglende kjennskap til den tiden i SANTED. I tillegg til de fire intervjuene på UWC kommer en uformell samtale med en ansatt på den norske ambassaden i Pretoria. Samtalen er ikke en del av empirien på grunn av at den ikke ga noen relevante opplysninger. Den var likevel viktig ettersom det var der informasjonen om hvor og fra hvem de siste nødvendige rapportene var å få tak i. Antallet intervju behandles i del 4.4.5 om metodekritikk.

4.4.4 Gjennomføring av intervju

I følge Jacobsens (2001:136-140) framstilling av hvordan et intervju gjennomføres godt, bør det startes med presentasjon av en selv og sine formål og deretter generelle spørsmål. Forklaringen av min interesse gjorde at respondentene velvillig begynte å prate. Det var et tema de var engasjerte i. Hovedoppgaven ble naturlig nok å lytte, å vise at jeg forstod og var interessert. Å ta notater er et tegn på interesse. Det ble også min erfaring. Avbrytelser ble nesten ikke nødvendig. Ved enkelte tilfeller, der det som ble sagt ikke ble forstått, oppfattet respondentene at jeg ikke skjønnte og forklarte det av seg selv. I de tilfellene der respondentene bega seg ut på irrelevante tema fikk de fullføre sine resonnementer. Både fordi det kan skape motvilje og er uhøflig å avbryte, men også fordi det kunne lede til uante og relevante aspekter. For å komme inn på sporet igjen ble det forsøkt så naturlig som mulig å spørre om noe annet for at ikke respondenten skulle sitte igjen med inntrykk av å ha fortalt noe uvesentlig. Stort sett ble behovet for min innblanding redusert til oppfølgingsspørsmål for å få vite mer og avslutningsvis spørre om det som eventuelt ikke hadde blitt klargjort underveis. Intervjustilen ble tilpasset respondentene. Intervjuene på UWC ble foretatt 17.-19. november 2008. To av intervjuene varte halvannen time, mens det siste varte 35 minutter. Det korte intervjuet var tilstrekkelig til å få vite alt som var ønskelig. Respondenten kom ikke inn på irrelevante tema og snakket antagelig dobbelt så fort som de andre.

4.4.5 Nødvendig kritikk

Gjennom min bakgrunn med utviklingsstudier på HiO på var jeg med på å gjennomføre et feltarbeid. I forberedelsene til dette fikk man god kjennskap til feil man må passe seg for. Derfor var det klart at det var viktig å presisere at min rolle ikke hadde noe med evaluering for Norad å gjøre (Norad og den norske ambassaden i Pretoria har byttet på norsk ansvar for SANTED), og at min rolle var en uavhengig person som skulle skrive masteroppgave. Halvveis i det første intervjuet ble det klart gjennom respondentens uttalelse at min rolle likevel ikke var oppfattet som helt uavhengig. Deretter presiserte jeg at dette var mitt eget initiativ og ikke en avtale med Norad. Det førte til en endring i intervjusituasjonen. Innholdet forble det samme, men min rolle så ut til å bli betraktet som mer interessant, og respondenten virket mer interessert i å hjelpe meg.

Til tross for avklaringen av min rolle er det ikke umulig at respondentene har trodd at mine spørsmål og min rolle kunne få betydning for framtidige prosjekt. Med tanke på informasjonen jeg fikk og de reflekterte holdningene respondentene hadde omkring prosjektet er det vanskelig å se at dette stoppet noen av dem i å snakke om interne hindre for å få til implementeringen. Tidspunktet for intervjuene er dessuten relevant. De ble foretatt litt over midtveis i SANTED fase II. Dermed var det liten sannsynlighet for at mine spørsmål skulle få betydning i for dette. Hadde intervjuene blitt gjort før det var avgjort at de fikk være med på fase II kunne dette blitt mer problematisk. Tidspunktet leder an til neste hake ved intervjuene. Interessen min var for SANTEDs første fase, og til tider var det hva respondenten drev med nå det ble fokusert på. Det ble likevel til viktig tilleggsinformasjon, fordi det ga et mer helhetlig bilde av en prosess i forhold til forskjeller mellom da og nå.

Et annet viktig poeng er at det har vært følgeforskning av hele prosessen. Det har også vært jevnlig besøk av programdirektøren fra CEPD, og en av respondentene har gjennomført en studie i forbindelse med hindringer i implementeringen av EAP. Med andre ord har det vært gjennomført veldig mange intervju med disse personene. Det er derfor ikke umulig at det kan ha medført at svarene kom noe automatisk, noe som også kan være en grunn til overensstemmelsene mellom rapportene og intervjuene.

Noen av vanskelighetene med å studere strategisk ledelse er at mennesker ofte sier en ting og gjør noe annet. Eksempelvis kan en leder komme til å svare at han/hun bruker masse tid på å planlegge, mens en eventuell forskning vil kunne vise at det er langt fra tilfellet. Et annet

problem er at det ofte oppstår myter omkring hvordan et fenomen oppstod eller forekom. Eksempelvis der et fenomenes resultat ble styrt av tilfeldige oppdagelser vil det i ettertid ofte kunne bli gjenfortalt som om det var en godt planlagt strategi (Stacey 1996:9-11). Rapportene og intervjuenes overensstemmelse gjør at sannsynligheten er liten for at dette er tilfellet.

4.4.6 Anonymisering

Casestudien inneholder ikke sensitive opplysninger, og i intervjuene kom det heller ingen sensitive personlige opplysninger. Delene 5.7-5.9 der informasjonen fra intervjuene blir behandlet er likevel anonymisert. Anonymisering har vært et tema for ettertanke. På bakgrunn av erfaringene med arbeidet med EAP har den ene respondenten skrevet en rapport. Den kritiserer styringsprosessene på UWC og er tilgjengelig på universitetet. Med tillatelse fra respondenten er den brukt i oppgaven. Respondentenes erfaringer var svært forskjellige. Det gjør det dessverre vanskelig å anonymisere hvem som har skrevet rapporten. Respondentene ble informert ved starten av intervjuet om hva slags formål intervjuet hadde og hva det ville bli brukt til. Dette fant de ikke problematisk (Yin 2009:181-182,73).

4.4.7 Dokumentundersøkelser

Dokumenter er relevant for nesten alle casestudier. Dokumenter er alt fra brev, kalendere, annonseringer, skrevne rapporter, administrative forslag, studier, evalueringer, nyhetssaker i aviser og så videre. Søk på internett gjør mange av disse dokumentene lett tilgjengelig. Relevante sider på internett og tilgjengelige dokumenter ble studert før intervjuene, men som nevnt var flere utilgjengelige. Besøket på UWC ble benyttet til å spørre etter rapporter, og det ble gitt tilgang til et kontor fullt av forskjellige rapporter. De ga meg kopier av de som var relevante. De forskjellige dokumentene som er brukt blir gjort rede for her. Det er tatt forbehold om at disse ikke inneholder noen objektive sannheter, og at de er skrevet for en hensikt. Hvorvidt dokumentene er uavhengige av hverandre er en del av redegjørelsen (Yin 2009:101-105).

Ved en dokumentundersøkelse benyttes andres informasjon. Det er to viktige problemer i sammenheng med dette. Det ene er at i prosessen der dokumentet ble skrevet er det allerede foretatt kraftig utsiling av informasjon. Det andre er hvorvidt kilden er pålitelig (Jacobsen 2001:167). I tillegg til de følgende dokumenter er det, som nevnt, brukt en avhandling med

bakgrunn i arbeidet med EAP om legitimering av bestemmelsesprosesser som er skrevet av en av respondentene og ble sendt på e-post i etterkant av intervjuet. De forskjellige dokumentene skrevet av UWC om SANTED som er undersøkt og brukt som informasjon er:

- EAP Close Out Report '01-'05
- UWC: Equitable access through enrolment management, project proposal submitted to the Department of Education as part of the South Africa – Norwegian Tertiary Education Development Programme (SANTED). 29. August 2000. (Den ble oversendt fra Trish Gibbon, programleder for SANTED ved CEPDs kontor med navnet ”business plan 29 aug 00” på forespørsel etter kontrakten mellom UWC og SANTED.)

Dessuten skrevet av UWC som ikke omhandler SANTED:

- UWC – Three year rolling plan 2000 – 2002
- UWC – Proposed Academic Plan 10. nov 1998.

Alle kildene fra UWC er offentlige og institusjonelle kilder. Problemet med offentlige kilder er at de kan ha til hensikt å gi et bestemt inntrykk. Ved institusjonelle kilder blir spørsmålet hvorvidt institusjonen er pålitelig, og om den har egeninteresse av å forvrengne informasjonen (Jacobsen 2001:168-169). Sistnevnte er en mulighet det ikke kan ses bort i fra. Det er spesielt mottagerne og hensikten som forestår som et problem i sammenheng med EAP Close Out Report '01-'05. Det står innledningsvis i rapporten:

”This five year close-out report, reflecting on the period 30 December 2000 to 25 October 2005, is presented to inform the South Africa-Norway Tertiary Education Development (SANTED) Director, the Department of Education and NORAD as donor community of the UWC Equitable Access through Enrolment Management Project’s implementation, achievements, challenges, difficulties, lessons and possible next steps. The purpose of this report is to assure the NORAD community, the Department of Education, and the National SANTED office of the value of the project, through the monetary award, focusing on how it has increased the institution’s ability to respond proactively to changing environments as well as other critical issues of major impact at a time of financial hardship and a decline in student numbers.” (UWC 2005:3)

”The report expresses the hope that UWC can share and participate in future phases of SANTED”. (UWC 2005:2)

Disse kildene bærer preg av at de både er produsert av første- og annenhåndskilder. Når det gjelder kunnskap og kompetanse til å skrive denne informasjonen er det vanskelig å vurdere nøyaktig. Institusjonsplanleggeren skal i følge avtaler mellom SANTED og UWC ha vært med på å skrive alle disse rapportene. Han har også vært med på å skrive Proposed Academic Plan, og vært med på planleggingen av den strategiske planen som Three year rolling plan er basert på. Det gir grunn til å tro at dokumentene er skrevet med god kjennskap til de aktuelle temaene.

To andre kilder er brukt, som ikke kommer fra UWC:

- Review of South Africa – Norway Tertiary Education Development Programme (SANTED) Final Report. 2005. Skrevet av Stein Hansen mfl.
- SANTED Formative Research Project, University of Western Cape Institutional Findings. January 2005. Skrevet av Steinar Askvik mfl.

Den første rapporten er en del av avtalen ved deltagelse i SANTED som var å gjennomføre en uavhengig gjennomgang av hele SANTED i 2005. Department of Education, DoE, og den norske ambassaden valgte en gruppe bestående av ansatte fra forskjellige firma til dette arbeidet. Den uavhengige gruppen er utvalgt på bakgrunn av deres kunnskap og kompetanse på området. De har dessuten ikke noe å vinne på å forvrengne resultatene eller prosessen. De vil derimot ha noe å tape på det ettersom en forvrenging vil kunne ødelegge deres rykte. UWCs kjennskap til at en slik rapport skulle skrives vil dessuten kunne påvirke deres egne rapporter, fordi en forvrenging ville blitt oppdaget. I forhold til den andre rapporten var en del av en av strategiene i EAP å utføre følgeforskning som skulle gi relevant informasjon til planleggings- og strategiledelsen. Det var et samarbeid mellom UWC, UDW og universitetet i Bergen. Forskningsgruppen består av representanter fra alle tre universitetene. Formative Research Report kommer fra denne gruppen. Der har de undersøkt blant annet om det forekom organisasjonslæring på UWC gjennom prosjektimplementeringen.

For å få et godt bilde av en situasjon, og for å øke troverdigheten, er det viktig at kildene er uavhengige av hverandre. EAP Close Out Report '01-'05 og delene om EAP i Final Report omhandler de samme temaene og er to uavhengige rapporter. Et uttrykk som går igjen i både

dokumentene og intervjuene er ”buy in”. Av mangel på et vanlig norsk ord for det er uttrykket ”adopsjonsprosessen” fra Kolltveit og Bredes (1998:27-28) bok om prosjekt brukt.

4.5 Bearbeiding og presentasjon av data

Den analytiske strategien som er brukt her er den vanligste. Det er å beholde det teoretiske forslaget fra forberedelsene (Yin 2009:130). Studiespørsmålet er hvordan UWC klarte å gjennomføre EAP slik at det fikk de gode resultatene rapportene viser til. Det vil si at analyseenhetene og strukturen til casestudien er: framgangsmåten som ble brukt, på hvilken basis framgangsmåten ble valgt ut, og hvordan framgangsmåten fungerte i den spesifikke konteksten. I neste del presenteres casestudien først med en bakgrunn som beskriver situasjonen til UWC på det tidspunktet der SANTED kom inn i bildet. Dette er en del av grunnlaget for hvorfor EAP ble valgt implementert slik det ble. Deretter blir analyseenhetene behandlet hver for seg og til sist oppsummert.

5. Casestudien

Dette kapitlet inneholder informasjonen fra casestudien som ble gjennomført i november 2008. Kapitlet består av en kort bakgrunn om Sør Afrikas skolesystem under apartheid, fordi dette var en viktig del av bakgrunnen for at University of Western Cape, UWC, havnet i den situasjonen de gjorde. Apartheidssystemets slutt i 1994 medførte store endringer i omgivelsene. De neste delene handler om hva som skjedde på UWC før og etter dette. Både hva som førte universitetet ut i en krisesituasjon og hva som ble planlagt å gjøre videre. Disse delene er for det meste basert på rapportene som beskrevet i forrige kapittel. Delene 5.4 og 5.5 baseres på rapportene og beskriver South Africa – Norway Education Tertiary Development Programme, SANTED, og Equitable Access Project, EAP. Del 5.6 baseres også på rapportene. Der beskrives det hvordan EAP ble organisert på universitetet i forhold til styringsstruktur og tilbakemeldinger. Intervjuene på UWC ga forskjellig informasjon og er derfor behandlet hver for seg i delene 5.7-5.9. Den første respondenten var øverste ansvarlig for hele EAP på UWC. De to andre respondentene var ansvarlig for hver sine områder innen samme strategi, og de fortalte mer praktisk om hvordan arbeidet hadde fungert. Del 5.10 omhandler styringsprosessene på UWC og er basert på rapporten som er skrevet av den ene respondenten. Avslutningsvis blir analyseenheter oppsummert og behandlet i 5.11.

5.1 Skolegang i Sør Afrika før 1994

Det politiske systemet under apartheid var et innviklet og fragmentert system for å holde rasene adskilt. Formell utdanning i Sør Afrika var styrt og finansiert av staten som bestemte hvem universitetene var for og hvilke målsettinger institusjonen skulle ha (Bunting 1994:4-31). Med "The Bantu Education Act of 1953" overtok myndighetene ansvaret for skolene for de svarte. Kunnskap og utdanning blant den svarte befolkningen ble av myndighetene ansett som en trussel, og det ble brukt langt mer penger på utdanningen til hvite barn. Fra 50-årene økte likevel pengebruken grunnet behovet for delvis utdannet arbeidskraft (Nuttall mfl. 1998:32-33). Gjennomsnittstallene for 1987-1991 gir et innblikk i hvordan skolesystemet ga forskjellige muligheter. Av 1000 hvite elever som begynte i grunnskolen var det 750 som fullførte videregående. Av disse begynte 470 på høyere utdanning. Av 1000 svarte elever som begynte grunnskolen var det 80 som fullførte videregående. Av disse begynte 44 på høyere

utdanning. Grunner for de lave tallene for den svarte befolkningen var blant annet økonomisk situasjon, språkproblemer og inntakskravene til høyere utdanning der de hadde vanskelig for å konkurrere med elevene fra de privilegerte skolene for de hvite (Bunting 1994:39-43).

5.2 UWCs historie – bakgrunnen for konteksten i 1999

UWC ble etablert i 1960 av apartheidsystemet for å gi utdanning til den fargede befolkningen. Universitetet er anerkjent for sin rolle i kampen mot apartheidsystemet på 70- og 80-tallet. UWC tok inn studenter fra hele befolkningen og endret læreplanen for å tilpasse seg samfunnets behov. I 1982 gjennom en ny ”Mission statement”, institusjonens misjonserklæring, avviste de ideologien til apartheid ved å erklære seg som en ikke-rasistisk institusjon og forpliktet seg til utvikling av Sør Afrikas dårlig stilte samfunn (UWC 2000:1-2). Dette medførte at myndighetenes subsidier ble kuttet drastisk. UWCs motstand mot apartheid gjorde at de uoffisielt fikk tittelen ”The future university of South Africa” (Anderson 2002:10). I 1983 fikk universitetet autonom status og begynte strategisk planlegging for vekst og oppfølging av den nye ”Mission statement”. Det åpne inntaket førte etter hvert til et høyt antall svarte studenter. Undervisningsspråket som opprinnelig var afrikaans, som den fargede befolkningen snakker, ble derfor endret til engelsk. Andelen svarte studenter økte fra 5 % i 1985 til 58 % i 1997. 1990-tallet ble karakterisert av det de hadde oppnådd. UWC spilte en viktig rolle i det nye demokratiske systemet. De er svært stolte over at universitetet var med på å utforme ny politikk og at mange av deres akademikere havnet i offentlige stillinger (UWC 2000:1-2). Denne delen er i stor grad basert på historiedelen i ”Equitable access through enrolment management, project proposal submitted to the Department of Education as part of the South Africa – Norwegian Tertiary Education Development Programme (SANTED)” (UWC 2000), heretter kalt UWCs prosjektforslag til SANTED. Bakgrunnen og situasjonen til UWC før 1999 blir videre beskrevet i intervjuet med prosjektlederen for EAP i del 5.7.

I ”UWC – Three year rolling plan 2000 – 2002 ”submission to senate” Mission Statement” (UWC 1999), heretter kalt UWCs treårsplan, skriver de at UWC hadde en sterk økning i studentantallet etter midten av 80-tallet. Grunnene var den åpne tilgangen til studier, universitetets tilpasningsdyktighet, linken til samfunnet, rollen som ”samfunnets samvittighet” og dyktighet i å tiltrekke seg forelesere og forskere av høy kvalitet. Antallet

studenter var i 1995 oppe i 14 653 studenter som var samme størrelse som University of Cape Town og University of Stellenbosch – to historisk privilegerte universitet. For UWC hadde studentantallet blitt bekymringsverdig høyt. Det vokste fortere enn kapasiteten til infrastrukturen og muligheten til å tilby kvalitetstjenester (UWC 1999:10). En viktig del av problemet var at det fram til 1994 ikke ble gitt statsstøtte i forhold til studenttall (Bunting 1994:47-62). Studentantallet begynte å synke i 1996, noe som var en velkommen endring til å begynne med. I 1997 sank antallet ytterligere, og UWC ble klar over at det var en trend. I 1998-1999 fortsatte det å synke og i år 2000 var de nede i 9400 studenter. De andre institusjonene hadde i samme periode hatt stabile studentantall eller en liten økning. Grunnen til dette var at det ikke gikk nok elever ut av videregående skole med påkrevde matte-, naturfag- og språkferdigheter til å fylle alle plassene til de tre universitetene i regionen (UWC 1999:10). I følge rapporten "SANTED Formative Research Project. University of the Western Cape Institutional Findings" (Askvik mfl. 2005:11), heretter kalt forskningsrapporten om EAP, var ikke UWC i en posisjon til å kunne konkurrere med de to andre universitetene om studentene.

I UWCs treårsplan (UWC 1999:3,12) påpeker de at synkende studentantall og større andel studenter som droppet ut av studiene før fullført grad ikke alene skyldtes ineffektivitet og akademisk fiasko. På undersøkelser i 1999 oppga 86 % av studentene finansielle grunner for ikke å fortsette studiene. Undersøkelsene viste også at 88 % av studentene som droppet ut av studiene, eller ikke kom inn på UWC, ikke hadde begynt på en annen institusjon. UWC hadde lite private inntekter og var avhengig av skolepenger og statlig subsidiering. Det gjorde universitetet svært sårbart for synkende studenttall. Studentenes manglende evne til å betale skolepengene førte til at UWC ble sittende med store lån som de ikke klarte å betjene. UWC ble på denne måten akutt klar over hvor viktig planlegging av studentinntak var for de økonomiske faktorene. Vanlig rekruttering var ikke tilstrekkelig. Planlegging av studentadministrasjon måtte få konstant og aktiv oppmerksomhet. Svekket studentinntak på lavere grad medførte svekket vekst i studier på høyere grad. Videre skriver UWC i prosjektforslaget til SANTED (2000:7-8) at de ikke klarte å håndtere gjelden de fikk på grunn av ubetalte skolepenger. De manglet midler til å mildne støtet av denne gjelden og det medførte at de strategiske planene ble forsinket og ikke gjennomførbare. I følge treårsplanen (UWC 1999:8,24) og forskningsrapporten om EAP (Askvik mfl. 2005:11,13) var konsekvensene av de stadig synkende studentantallene og gjelden at de måtte innføre kostnadskutt og gi ansatte sluttpakker. De innså at de økonomiske nedskjæringene fikk

negativ innflytelse på de ansattes tillitsforhold og moral. I tillegg gjorde inntrykket av ustabilitet at studentantallene sank ytterligere, som igjen førte til enda større usikkerhet blant de ansatte. Resultatet av kuttene ble beskrevet som katastrofale.

5.3 Planlegging og utfordringer på UWC før EAP

I introduksjonen til ”UWC – Proposed Academic Plan (to be submitted to the senate)” (UWC 1998:1-2), heretter kalt UWCs akademiske plan, står det at fra 90-årene måtte innovasjon være det felles prinsippet handlinger skulle planlegges ut i fra. Videre står det at den akademiske virksomheten måtte være en begrunnet respons til eksterne faktorer på en måte som gjorde at universitetet beholdt sine karakteristikk som et særegent universitet. Planen beskriver at det var stor uenighet om det akademiske prosjektet skulle være markedsdrevet eller ikke. Motstanderne mente at kritisk undersøkelse og søken etter kunnskap ikke kan bli kontrollert og bli et markedsføringsprodukt. Historisk sett har UWC brukt mye tid og krefter på å planlegge og hadde opprinnelig god kapasitet for strategisk planlegging. Den voldsomme veksten mellom 1985 og 1995 gjorde at planleggingen kom til kort. En langsiktig og klar institusjonsprioritering manglet. Planleggingen bar preg av ukentlige løsninger og ad hoc i stedet for helhet og systematikk. I perioden 1996-1998 ble den strategiske planleggingen styrket og mer fokusert. En ny ”Mission statement” trådte i kraft etter 18 måneders planlegging og ble et vendepunkt for planleggingen. I følge UWCs prosjektforslag til SANTED (UWC 2000:2-3) ble strategisk planlegging og administrasjon styrket og bedre fokusert i perioden 1998-2000. Det ble tatt utgangspunkt i den finansielle situasjonen og det endrede utdanningspolitiske miljøet. UWC poengterte i treårsplanen (UWC 1999:8,24) at suksessfylt strategisk planlegging ikke bare var avhengig av føyelighet med politiske imperativ eller effektivitetskrav, men at hele universitetet forpliktet seg til å bli med på både prosessen og implementeringen av planene. I tillegg ville universitetets evne til å tiltrekke seg og beholde kvalitetsansatte være essensielt for institusjonens akademiske resultater og helhetlige suksess. De hadde utviklet mange gode akademikere og administrasjonsansatte, men hadde opplevd store tap av ansatte etter 1994. Disse ble rekruttert av både offentlig og privat sektor, blant annet fordi det ble ansett som en forbedring av profilen til en organisasjon å ha ansatte fra de forskjellige populasjonsgruppene.

I UWCs akademiske plan (UWC 1998:3-4) blir det beskrevet hvordan utfordringene fra raskt endrende og uforutsigbare omgivelser gjorde det nødvendig å intensivere og forene den strategiske planleggingen. Department of Education, DoE, forventet strategiske planer på treårsbasis. Disse skulle respondere på de nasjonale politiske prioriteringene og mål om blant annet rettferdighet for de forskjellige populasjonsgruppene, eksempelvis i forhold til studentinntak. Et nasjonalt kvalitetssikringsorgan var blitt opprettet og forventet effektivitetsøkning hvert år, dette førte til at hele universitetet kom under granskning. De høyere utdanningsinstitusjonene ble forventet å konkurrere med hverandre for å tiltrekke seg studenter og finansiering. Det ble også forventet at universitetene sørget for å ha informasjonsteknologi til bruk i læring og undervisning. Dette presset fra omgivelsene måtte besvares under akutte budsjettbegrensninger. Det medførte at vanskelige valg måtte tas. Kutt i studietilbudene og i antall ansatte ble som nevnt nødvendig, og det var viktig at valgene som måtte tas i forhold til det var godt planlagt. UWC planla å øke kvaliteten i med tanke på måten mål ble møtt, planlagt møtt, overvåket og evaluert. Universitetet insisterte på at tilgang til studier måtte knyttes til en strukturert og sikker betalingsplan for studentene. Hvordan det gikk å gjennomføre disse planene i praksis beskrives i del 5.7.

5.4 Programmet SANTED

SANTED var, som beskrevet innledningsvis, et initiativ fra den norske ambassaden med ønske om å assistere de sørafrikanske myndighetene i å nå de utdanningspolitiske målene deres. Bakgrunnen for initiativet var tilstanden til de historisk uprivilegerte universitetene på slutten av 1990-tallet, der flere av de stod på randen av konkurs. Utgangspunktet for planleggingen av SANTED var å finne et begrenset antall med strategisk viktige områder hvor de kunne bidra med hjelp. Prosjektene skulle være forankret hos institusjonene. SANTED var ferdig planlagt i 2000 og ble lansert november 2000 med et opprinnelig budsjett på 54 millioner NOK. Varigheten var 2001-2005 (Hansen mfl. 2005:2).

DoE stod ansvarlig for implementeringen av programmet. Centre for Education Policy Development, CEPD, var på daglig basis ansvarlig for utførelsen og organiseringen av prosjektene og fikk informasjon om prosjektet fra DoE. CEPD hadde en programdirektør som jobbet med å organisere og koordinere SANTED. Programdirektøren jobbet blant annet med utveksling av erfaring mellom prosjektene. SANTED hadde fastsatte retningslinjer for hvor

ofte det skulle rapporteres. Institusjonene skulle rapportere minimum to ganger i året, både finansielt og narrativt. Det var institusjonenes ansvar å gjennomføre prosjektene i henhold til avtalene og budsjett. Fortsatt støtte var avhengig av tilfredsstillende implementering og rapportering. Programdirektøren besøkte institusjonene hver andre måned og rapporterte jevnlig til DoE. CEPD leverte DoE finansielle rapporter for hvert halvår. I tillegg leverte programdirektøren en årsrapport. En gang i året innkalte DoE til årsmøte der alle interessenter var representert (Hansen mfl. 2005:1-35).

En del av avtalen var å gjennomføre en uavhengig gjennomgang av hele SANTED i 2005. Gjennomgangen resulterte i SANTEDs avslutningsrapport "Review of South Africa – Norway Tertiary Education Development Programme (SANTED), Final Report" (Hansen mfl. 2005). SANTED ble senere forlenget med SANTED II 2006-2009. Noen av prosjektene fortsatte slik de gjorde i første fase, men de fleste fikk endrede eller nye fokus (Hansen mfl. 2005:1-35).

5.5 SANTED på UWC: Equitable Access Project

EAP er SANTED på UWC. I universitetets prosjektforslag til SANTED (UWC 2000:1,5-6,8) forklares begrepet "equitable access" med at det må skilles mellom formell og faktisk tilgang. Formell tilgang er å være innskrevet ved et universitet. Faktisk tilgang er tilgang til godene ved et universitet, der godene forstås som kunnskap og defineres som kunnskapstilgang. "Equitable access" er dermed tilgang til studier og muligheten til faktisk å gjennomføre de. Det å la studenter uten gode nok forkunnskaper starte en universitetsutdannelse uten akademisk støtte ville vært å legge opp til en fiasko. Det ble påpekt at inntak av studenter innebærer å ta ansvar for at de lykkes i studiene. Store deler av UWCs studenter var for dårlig forberedt til universitetsstudier. Det var en tilstand som kom til å vare ei stund, og det aksepterte UWC. Akademisk støtte måtte derfor være en integrert del av studiene. Videre skriver de i prosjektforslaget (UWC 2000:6-8) at til tross for prosentvise forbedringer i gjennomføringsgraden på studiene lå de fortsatt bak de historisk privilegerte universitetene. De så dessuten behovet for en serviceinnstilt kultur som tok ansvar for studentene fra de søker og til de er ute i arbeidslivet. I forskningsrapporten om UWC (Askvik mfl. 2005:10) påpekes det at en av hovedutfordringene til UWC var at målet om "equity" ikke enkelt lot seg

sammenfalle med å bedre konkurransedyktigheten gjennom å forbedre det akademiske ryktet, kvaliteten og effektiviteten.

EAP bestod av åtte strategier som ble delt inn i tre målgrupper. Strategiene 1-2 gikk ut på å finne måter å støtte og tiltrekke seg sannsynlige framtidige studenter på og gi tilgang til høyere utdanning for utradisjonelle studenter. Mål som er beskrevet i ”The National Plan for Higher Education 2001”. Strategiene 3-7 omhandler måter å utvikle og støtte kunnskapstilgangen innen universitetet ved å beholde studentene gjennom akademisk støtte og gi tilgang til muligheter for å jobbe og studere samtidig for den økonomiske situasjonen. Strategi 8 har som mål å øke studentenes muligheter for å få jobb og sørge for enklere tilgang til arbeidslivet (UWC 2005:3-4). Med unntak av strategi 5 er alle nye intervensjoner (Askvik mfl. 2005:10). Strategiene har hatt forskjellig varighet. Der den økonomiske støtten har blitt avsluttet har universitetet overtatt finansieringen. Strategiene har noe forskjellig ordlyd i de ulike rapportene. De er her gjengitt fra UWCs avslutningsrapport om EAP, min oversettelse (UWC 2005:3-4). De åtte strategiene er:

1. Økt tilgang til høyere utdanning gjennom rådgivning og spesifikk faglig støtte til både lærere og elever i 10.- 12. klasse.
2. Utvide tilgang for utradisjonelle studenter ved å anerkjenne ikke-akademisk erfaring ved testing av akademisk potensial.
3. Forbedre gjennomføringsgraden tidsmessig og ved å fange opp studenter gjennom systematisk kartlegging, varselssystem og akademisk støtte.
4. Styre prosjektet og utføre følgeforskning, som igjen gir relevant informasjon til planleggings- og strategiledelsen. (Samarbeid mellom UWC, University of Durban Westville og universitetet i Bergen)
5. Øke antallet studenter som tar universitetsutdanning på høyere grad, gjennom ordninger for å kunne jobbe og studere samtidig, forbundet til strategisk måloppnåelse.
6. Sørge for profesjonalisering av administrative tilbud og støttetilbud for å øke tilfredsheten og livskvaliteten for studentene på campus.
7. Framme gjensidig åpen kommunikasjon, og en informasjonsdelingskultur med interne og eksterne valgkretser.
8. Øke studentenes ansettelsessjanser gjennom karriereutvikling og tilgang til arbeidslivet.

5.6 EAP: Implementeringsmetoden, målformuleringer og prosjektorganiseringen

I følge UWCs avslutningsrapport om EAP (UWC 2005:9-10) var noe av det karakteristiske ved EAP dets institusjonelle plassering og styringsmodellen som ble brukt.

Prosjektimplementeringen fulgte en modell som distribuerte ressurser innen utøvende porteføljer. Innen hver av strategiene var det utnevnt en prosjektstyrer for å styrke strategien og for å få resultat av aktiviteter. Prosjektets nyskapende natur gjorde at det i mange tilfeller ble en katalysator for endring. I følge avslutningsrapporten (UWC 2005:9-10) ble EAP verken planlagt, konseptualisert eller implementert som et prosjekt som skulle stå alene. Det fikk en solid plassering innen de institusjonelle og nasjonale resultatmålene. Det var nyskapende og inneholdt flere separate handlinger. Et av målene var at aktivitetene og ansvarlighet skulle integreres og harmoniseres med den utøvende ledelsen og med styringsstrukturene. Prosjektstyrerne aksepterte dette ansvaret.

Nøkkeltrekarakteristikk ved EAP var i følge forskningsrapporten om EAP (Askvik mfl. 2005:14) den institusjonelle plasseringen på kontoret for institusjonsplanlegging, dets tversgående natur og at de mangfoldige strategiene hadde som mål å møte universitetets daværende utfordringer. I utgangspunktet var målformuleringene brede og noen vage, og uten detaljerte planer eller utbroderte formål. Designfasen av EAP kan oppsummeres med at i første steg var strategiplanen utgangspunktet for å utvikle delte meninger om kritiske institusjonelle utfordringer. Andre steg var prosjektforslaget om EAP som identifiserte spesifikke koordinerte nyskapninger for å framme rettferdig tilgang til studiene. Det tredje steget var å utvikle resultatmål som ga retning og kriterier for å vurdere resultatene. Forskningsteamet (Askvik mfl. 2005:15) anså dette som et rammeverk for læring i forhold til retting av feil, der fiasko enten førte til endring av planen for måloppnåelse eller endrede mål.

Videre står det i avslutningsrapporten (UWC 2005:9-10) at lokaliseringen av prosjektet ble lagt til kontoret for institusjonsplanlegging. Studentadministrasjon gikk igjen i alle delene av den strategiske planen. Med denne plasseringen var det sikret at prosjektet var kontinuerlig oppdatert til prioriteringer og institusjonelle strategier. Samtidig sikret det forståelsen av at det ville komme endringer i eksterne og interne omgivelser. Forskningsteamet (Askvik mfl. 2005:11,20,25-26) mente at det er en viktig del av planlegging og implementering at målformulering er foretatt i en spesifikk kontekst. Endringer i omgivelsene kan påvirke målene og noen ganger gjøre de overflødige. En viktig del av organisasjonslæring er å ha tilpasningsdyktig og fleksibel planlegging og implementering. Eksempelvis der det synkende

studentantallet viste seg å ha vært en negativ trend. Målene ble dermed endret til å fokusere mer på akademisk støtte til gjennomføring av studier og på å tiltrekke seg studenter som de kunne stole på at kunne betale skolepenger. EAPs plassering på kontoret for institusjonsplanlegging var en suksessfaktor. Institusjonsplanleggeren var leder for EAP og brukte sin plass i universitetets komiteer til å sørge for at temaene fikk oppmerksomhet og prioritet. EAP gikk på tvers av universitetsstrukturene. Det gjorde at prosjektstyrerne ikke hadde autoritet over fakultetsstyrerne, men de hadde autoriteten fra ledelsen. Lokaliseringen utenfor det formelle systemet gjorde prosjektet mer fleksibelt i budsjettkontroll, planer og ansatte, men det gjorde samtidig at anerkjennelse av og kunnskap om prosjektet på universitetet var vanskeligere å oppnå. De neste tre delene omhandler informasjonen fra intervjuene på UWC. Det første intervjuet, 5.7, var med prosjektlederen. De to neste intervjuene var med prosjektstyrere som hadde ansvar for to forskjellige områder under samme strategi. Disse er beskrevet hver for seg i 5.8 og 5.9.

5.7 Intervju: Bakgrunnen for valg av framgangsmåte

Prosjektlederen koordinerte hele prosjektet, hadde oversikten og sørget for at prosjektene var samkjørt med universitetets plan. Intervjuet handlet om bakgrunnen for valg av implementeringsmetode, en beskrivelse av framgangsmåten og hvordan metoden fungerte. I tillegg til informasjonen fra intervjuet er det lagt til noe informasjon fra rapporter.

5.7.1 Konteksten som EAP måtte tilpasses

Respondenten fortalte hvordan apartheidsystemet hadde vært en felles fiende universitetet kjempet mot og som holdt de samlet. Da det ble borte var det som beskrevet i 5.3 delte meninger om veien videre. Skulle målet være akademisk kvalitet eller skulle de fortsette å være de fattiges universitet? Sistnevnte hadde de vært hele veien, og de ønsket å fortsette med det. Problemet var at UWC trengte studenter som kunne betale skolepenger.

Forskningsrapporten om EAP (Askvik mfl. 2005:10) skriver at i UWCs kontekst var ikke mål om rettferdighet kompatibelt med framragethet og effektivitet. Å beholde dets sosiale formål og samtidig styrke dets posisjon ved å forbedre det akademiske førte til dilemma og verdikonflikter. Respondenten fortalte hvordan tiden etter 1994 ble kritisk. Universitetet ramlet sammen da en tredjedel av de ansatte forsvant til andre stillinger samtidig som

studentantallet sank, fordi det var åpnet for å studere på andre universitet. Studentene på UWC hadde finansieringsproblemer, de hadde store lån, og fikk ikke betalt skolepengene. UWCs økonomiske situasjon gjorde det vanskelig å ha en målsetting om både akademisk kvalitet og å være de fattiges universitet. Det førte til UWC insisterte på betalingsplaner for studenter, noe som ble gjennomført. I følge respondenten var det takket være EAPs utforming at de klarte å gjøre begge deler. UWC tiltrekker seg nå studenter som kan betale skolepenger.

Om situasjonen i 1999 fortalte respondenten at de ansatte hadde rekordlav tiltro til ledelsen. Universitetets strategiske plan var mer en ideologi. Den var høytsvevende, uten detaljplaner og uten rotfeste. Universitetet var i en krise på randen av konkurs. Konteksten tilsa at de virkelig trengte endring, men uten tiltro fikk ikke ledelsen gjort noe med situasjonen. De ansatte motsatte seg forandring. Forskningsrapporten om EAP (Askvik mfl. 2005:14,27) beskriver noe av den samme situasjonen. Strategiplanen hadde brede, abstrakte og overlappende målformuleringer. Målene var symbolske og generelle og derfor vanskelig å operasjonalisere. De var også dårlig veiledning for å velge mellom konkurrerende handlingsstrategier.

5.7.2 Framgangsmåten og plasseringen av EAP

Respondenten fortalte at det var flere avveininger som måtte gjøres før de satte i gang med EAP. For det første hvordan de skulle gå fram når ledelsen ikke hadde tiltro og konteksten var preget av en krisesituasjon. Det ble et spørsmål om hvor EAP skulle stille seg i forhold til ledelsen. Prosjektet ville ikke fått tiltro om det stilte seg sammen med en ledelse uten tiltro. Det kunne stilt seg som en motsats til ledelsen for å skape tillit. Ulempen ville vært at EAP på den måten ville blitt på som ”det som skulle redde situasjonen”. EAP hadde som mål å snu den dårlige utviklingen på UWC, deriblant å få tilbake tiltroen til ledelsen. Å stille seg som motsats til ledelsen ville sannsynligvis bidratt til å styrte den i avgrunnen. Løsningen ble at EAP ikke ble annonsert for universitetet. I stedet for å annonsere strategiene og endringene for hele universitetet valgte de en prosjektimplementering med en ydmyk framgangsmåte. Det vil si at de jobbet seg framover med små suksesser for å bygge tillit. Tanken bak var at det er lettere å få videreført en god intervensjon enn en idé om denne. Framgangsmåten ble videre forklart som en “stille framgangsmåte” for sakte, men sikkert å kunne endre organisasjonskulturen på UWC og samtidig gjenoppbygge tiltroen til ledelsen. EAP stod ved siden av ledelsen. Prosjektet unngikk på denne måten både å stå sammen med ledelsen og å

konkurrere med den. Det var likevel ledelsens og den strategiske planens visjoner som ble fulgt. EAP ble i motsetning til den strategiske planen ansett for å være klart definerte, innovative og systematiske måter å gjøre dette på. På spørsmål om de hadde basert seg på organisasjonsteori ved valg av implementeringsmetode ble det svart at framgangsmåten hadde de kommet fram til selv.

Plasseringen av EAP på universitetet ble av respondentene og i flere rapporter beskrevet som ”innenfor og utenfor”. Betydningen av innenfor ble forklart som at det var universitetets egne strategier som ble implementert, og at det var de selv som gjennomførte det. Utenfor ble forklart som at prosjektet ikke ble styrt fra rektors kontor, men ble lagt utenom de vanlige styringsstrukturene som brukes for tilbakemeldinger, endringer, bestemmelser og så videre. Prosjektstyrerne bygget opp sine egne grupper med den ekspertisen de trengte.

Respondentene mente at framgangsmåten og plasseringen var avgjørende for at prosjektet ble vellykket. Blant annet fordi det gjorde det lettere å forklare viktigheten av det de gjorde når de skulle videreføre prosjektet sitt til forelesere og fakultet. Universitetets styringsstruktur vil bli beskrevet i del 5.10. SANTEDs retningslinjer for rapportering bør nevnes her. Fortsatt støtte var avhengig av både tilfredsstillende implementering og rapportering. Behovet for prosjektoversikt, ansvarlighet overfor implementering og rapportering på grunn av at det var finansiering utenfra hadde antagelig betydning for valget av implementeringsmåte.

Respondenten fortalte at valget av litt unge og uerfarne prosjektstyrere til EAPs strategier hadde blitt sett på som negativt i SANTEDs avslutningsrapport. Til det ble det kommentert at ut i fra konteksten var det gode valg. De unge og uerfarne fikk ikke autoriteten fra institusjonen, og hadde derfor ikke mulighet til å si ”Nå er jeg sjefen”. Det mente respondenten ikke ville hjulpet dem ettersom de ansatte motsatte seg endringer fra ledere. De unge og uerfarne prosjektstyrerne kunne derimot påvirke til endring ved å vise til gode løsninger. De måtte lage sin egen autoritet og derfor fikk situasjonsautoritet fordi de visste hvor de ville. Dette var en del av det respondenten refererte til som ”ydmyk framgangsmåte”. Det var viktig å gå forsiktig fram. En ”ovenifra og ned holdning” ville ikke fungert til endringsarbeid på UWC. Implementeringen gikk gradvis med små prosjekter og små suksesser. Det som ble vellykket ble utvidet.

5.7.3 Fordelen med at EAP var et prosjekt utenfra

I forhold til å skulle ha gjennomført disse endringene uten EAP begynte respondenten med å si at implementering av endringer i en stor organisasjon er vanskelig. Dersom UWC skulle gjennomført endringene selv ville det vært vanskelig, spesielt på grunn av konteksten. De kunne brukt et lokkemiddel, men det kunne like gjerne ført til feile resultater, fordi lokkemidler sjelden henger sammen med det man ønsker å oppnå. Respondenten forklarte videre at en formell avgjørelse gjør at man må forholde seg til reglene og avtalene som er satt, mens en individuell avgjørelse gjør at man står fritt til å endre planer. EAP ble så beskrevet som midt i mellom en individuell og en formell avgjørelse. Det at prosjektet kunne ta seg flere friheter og være mer fleksible enn hvis det hadde vært universitetets formelle prosjekt mente respondenten var avgjørende for at prosjektet ble vellykket. Han kommenterte viktigheten av å ha med følgende i organisasjonslæring: ledelse, støtte til visjonen, eierskap og å være raskt ute med å få prosjektet inn i den formelle strukturen. Når underprosjektene var vellykket ble de tatt inn i de vanlige styringsstrukturene på UWC. Måten EAP var lagt opp på gjorde at selv om prosjektstyrerne hadde forskjellige fokusområder fikk de ikke muligheten til å isolere seg med sine prosjekt. Prosjektledelsen sørget for å innlemme alle i alt og passet på at alle kjente til formålene med EAP. De hadde jevnlig møter og mye samarbeid. SANTEDs avslutningsrapport (Hansen mfl. 2005) bemerker at det ikke er mulig å vise at det er SANTED som var den faktiske grunnen for endringene på universitetet. Til dette kommenterte respondenten: ”We didn’t make it without the SANTED”. Avslutningsvis fortalte respondenten at ledelsen nå hadde stor tiltro, og at SANTED II som hadde oppstart etter SANTED kunne frontes via ledelsen og sterke personer igjen. Det ville ikke fungert med SANTED, fordi prosjektledelsen måtte være åpen og mindre rigid i forhold til budsjett og regler, og de måtte respektere organisasjonskulturen. Prosjektet hadde bare et ”mål”, og det var et best mulig resultat. Mål og framgangsmåter måtte være åpne og fleksible. Rigide organisasjonsstrukturer ville begrenset gjennomføringen. I de to neste delene beskrives det hvordan arbeidet fungerte i praksis for de to prosjektstyrerne.

5.8 Intervju: Postgraduate Enrolment and Throughput, PET

PET er den tredje strategien i EAP. PET er basert på en undersøkelse fra 2001 som fant studenters og veilederes vanskeligheter som forhindret progresjon i studiene. Oppgaven var å finne løsninger på vanskelighetene og å legge mest mulig til rette for studentenes arbeid med studiene. Respondenten jobbet med prosjektet fra starten av, men begynte først som prosjektstyrer 1.mai 2004. PET er et institusjonelt prosjekt, men ble lokalisert på fakultetet for utdanning. Der fikk responderten mye støtte fra de ansatte. Med unntak av et skrivesenter var alt respondenten jobbet med nyskapninger.

5.8.1 Helhet og frihet i arbeidet

Respondenten fortalte at rapportering og møter gjorde at alle fikk følelsen av å være en del av et helhetlig EAP. Slik fikk de kjennskap til de andre prosjektstyrernes mål og eventuelle endringer. Hele EAP møttes kun når det var avgjørende. Det var derimot mange grunner til å møtes i mindre grupper. Kjennskapen til andres arbeid var viktig, eksempelvis dersom noen klagde på andre deler av EAP så kunne de svare på det. Møtene gjorde at PET ikke ble stående alene, og det var ikke mulig å isolere seg. Respondenten fortalte hvordan det var viktig å finne ut hvilke mennesker man skulle snakke med, hvem som kunne hjelpe, hvem som var flink til hva og hvem som kunne brukes til hva. Det var nødvendig å være kreativ. Å være prosjektstyrer i EAP beskrev respondenten som å jobbe mot mål med styrbare, fornuftige og reelle målsettinger. Hele veien måtte det leveres. Deretter fikk man tilbakemeldinger på det som var gjort, og alle var interessert i hva som skjedde. Prosjektets form gjorde at respondenten fikk tilbakemelding i form av utfordringer og kritikk. Tilbakemeldingene var at ting fungerte og hjalp. Respondenten satt stor pris på å se utviklingen. Jobben føltes som en kontrakt med en leveringsliste. Den ga masse frihet til å samle ekspertise, og det ble mye uformell diskusjon og planlegging. Respondenten anså jobben sin som den beste på hele universitetet.

5.8.2 Et eksempel på framgangsmåten i arbeidet

Respondenten ga et eksempel på hvordan arbeidet fungerte. Respondenten så at den fysiske plassen til å jobbe med masteroppgaven var for dårlig. Studentene trengte plass og tilgang til gode datamaskiner. Respondenten gikk til et medlem av prosjektstyret og forklarte hva de trengte. Prosjektstyret hadde oversikt over finansiering og muligheter. Etter samtalen så de

etter muligheter for å ordne dette. Resultatet ble et eget område på biblioteket med en skrivetrener og et rom med gruppearbeidsmuligheter. I tillegg fikk studentboligene til studentene på høyere grad internett og datamaskiner. En av de positive sidene ved prosjektet var at man fikk snakke med ledelsen når man så et behov, noe man vanligvis ikke ville fått. Respondenten var opptatt av at man måtte se hele bildet av behov i forhold til sosiale, psykologiske og finansielle sider ved studentlivet. Basert på et nært forhold til tingenes tilstand og studentene fikk respondenten kjennskap til behovene. I tillegg ble det gjennomført undersøkelser for å finne behovene, og de ble grunnlag for handling.

5.8.3 Adopsjonsprosessen og grunner for at EAP var vellykket

Respondenten mente at det var en fordel at jobben i prosjektet ikke hadde noe utnevnt mandat eller autoritet. Det ga plass til kreativitet, plass til å eksperimentere og frihet til å prøve seg fram gjennom pilotprosjekt og ideer. Gjennom ideene sine og ”Hør her, la oss prøve dette” jobbet man seg fram. Framgangsmåten ga denne friheten samtidig som man ble tatt seriøst. Respondentens oppfatning var at det suksessfulle ved EAP blant annet kom av at det var behovsbasert, og fordi plasseringen gjorde at det ikke gikk gjennom universitetets styringsstruktur. Sistnevnte var en viktig grunn for fleksibiliteten og muligheten til å prøve og feile. Prosjektet trengte å passe inn først, og det var viktig å jobbe seg opp tillit. På tidspunktet for intervjuet var de kommet så langt i arbeidet at prosjektet var blitt mer stabilt, og fra 2009 skulle det bli en fast del av universitetet. Respondenten fant selv komitémøtene i senatet på universitetet relevante og ba om å få være med på noen av dem. Prosjektstyremedlemmene valgte respondenten til å bli fast deltager på møtene for å representere EAP. På komitémøtene utviklet det seg slik at respondenten fikk ansvaret for alle masterstudentene. Om å utvide prosjektet sa respondenten at det kunne vært en utfordring. Adopsjonsprosessen ble lett fordi andre kom for å få vite mer om prosjektene, fordi de ble kjent som vellykket. På grunn av etterspørselen ble arbeidet som i utgangspunktet begynte på to fakultet utvidet til alle fakultetene lenge før planlagt. Samarbeid hadde ikke bydd på problemer, fordi prosjektet var seriøst, og alle kunne se at det virket. I følge respondenten var EAP vellykket, fordi både de som tok avgjørelser og de fra institusjonen var velplasserte personer. Videre fordi det var et viktig og seriøst prosjekt som var en operasjonalisering av universitetets egne mål.

5.9 Intervju: Marks administration system, MAS

Respondenten var i motsetning til de andre prosjektstyrerne ikke ung og uerfaren, men hadde 15 års erfaring med forelesninger og en stilling i administrasjonen. MAS er en del av samme EAP-strategi som PET og ble i utgangspunktet anslått til å være et raskt gjennomførbart prosjekt. Det viste seg å være fullstendig feil. Det ble et kostbart og stort prosjekt. MAS er et system der akademikere raskt skal registrere karakterene som studentene får, både i semesteret og avsluttende karakterer. Grunnlaget for MAS var et behov for større oversikt og for å registrere studenter i risikozonen tidligere for dermed å kunne hjelpe til. Mange studenter tok for mange fag og strøk. Ved rask registrering av karakterene ville også studentene selv tidligere bli klar over at de lå dårlig an. Formålet til MAS var å bli et system som koblet karakterene med studentenes finansieringssituasjon. Slik ville det bli mulig å fange opp studenter med dårlige resultater og/eller dårlig finansiell situasjon. Samtidig ble det mulig å fange opp de virkelig gode studentene for å sørge for at de tok videre studier. Det var et problem at studentene gikk gjennom studiene uten at UWC visste noe om dem.

5.9.1 Respondentens framgangsmåte

Respondenten begynte med å gå fram i senatet, blant annet ved å holde et seminar. Senatet har flere undergrupper og komiteer bestående av blant annet akademikere. Det ble mislykket av flere grunner. Akademikerne på disse komitémøtene solgte ikke ideen videre, de fortalte heller ikke fakultetet sitt om ideen og på hvert komitémøte var det forskjellige personer. De ga informasjon uten å vite hva de snakket om og møtene manglet eksperter. Friheten i EAP gjorde at respondenten kunne starte arbeidet hvor som helst. Lærdommen ble at for å få videreført ideen om MAS var ikke dette den rette framgangsmåten.

En del av problemet var i følge respondenten at da MAS skulle implementeres hadde UWC allerede et lignende IT-system (KEWL) som var vanskelig og frustrerende. Det ble nødvendig å introdusere MAS som noe nytt og starte helt fra begynnelsen. Det måtte skapes distanse mellom det nye og det gamle systemet. MAS ble presentert med nytt fokus og med en ny misjon. MAS er et administrativt verktøy, men måtte bli presentert i forhold til universitetets strategiske plan. En annen hindring for implementeringen av MAS var at det ble sett på som nok et byråkratisk innslag som tok fleksibiliteten fra de ansatte – et unødvendig, sentralisert initiativ. MAS påførte ikke akademikerne annet arbeid enn at karakterene måtte rapporteres,

men det ble oppfattet som en kvalitetssjekk, som at oppførsel måtte endres og som en undersøkelse om karakterene var riktige.

Respondenten fortalte hvordan framgangsmåten ble å slippe MAS som et pilotprosjekt for så å utvide gradvis. Over en periode på rundt 2,5 år ble MAS sluppet som pilotprosjekt 1, 2 og 3, der hvert slipp var en utvidelse av den forrige. Prosjektet ble holdt tett. Ved MAS 3 var det endelig nok adopsjon fra interessentene til at respondente mente det var greit å delegere ansvar. I 2008 var det endelig ingen klager, og konsentrasjonen kunne flyttes til å fullføre systemets endelige formål. I følge respondente var det EAPs organisering innenfor og utenfor universitetets formelle styringsstruktur som lettet arbeidet med å få MAS gjennomført.

Komplikasjonene med MAS gjorde at det ble etablert et prosjektstyre bestående av innflytelsesrike personer fra ledelsen i 2003. Det var behov for å ha et kollektivt ansvar. Respondente fortalte hvordan prosjektstyret delte ansvaret for resultater og de hadde jevnlig møter. Det var likevel respondente som eide prosjektet og hadde det som ansvarsområde og vurderingsområde. Respondente hadde i tillegg til prosjektstyret en egen prosjektgruppe. Til den gruppen ble de med ekspertise, blant akademikere og andre, valgt ut. Ekspertene ble valgt fordi de hadde bedre tilbakemeldinger på brukbarheten av systemet. I tillegg ble det valgt ut ansatte som tok ansvar for å få MAS innført på fakultetet de representerte. Når MAS etter hvert begynte å bli suksessfullt var det konsekvent de verste motstanderne som ble invitert til møter. Både for å få tilbakemeldinger på systemet og for å omvende de. Prosjektgruppen bestod da av de vanskeligste motstanderne, eksperter innen vurdering og akademiske felt og nøkkelmennesker fra fakultetene som kunne påvirke til implementering av MAS. Sammensetningen ble planlagt slik for å få MAS videreført.

På handlingsnivå snakket og jobbet respondente med IT-utviklerne av MAS og med administrasjonsansatte. Det var viktig å sørge for at IT-utviklerne lagde systemet i henhold til universitetets vurderingsregler og vurderingspolitikk. De hadde jevnlig prosjektmøter, og respondente sørget for å få vite alt først for å vite hva som virket og hva som ikke virket. Slik kunne respondente svare for seg i samtaler og møter med andre. Betydningen av å være skråsikker og å ha kontroll var viktig. Alle fakultetene ble besøkt jevnlig. På møter med fakultetene ble problemer hørt på og løsninger foreslått. Respondente var bestemt på at dette prosjektet skulle gjennomføres og forklarte alle at vurdering var nødvendig. MAS ble som

nevnt forklart i forhold til universitetets strategiske planer, men også med den strategiske betydningen det hadde for universitetet og med det endelige formålet. MAS var viktig for universitetets rykte. Dersom det skulle kommet ut at universitetet ikke hadde et vurderingssystem som fungerte ville de hatt et stort problem. Vurderingssystemet måtte være nøyaktig.

5.10 Styringsprosesser på UWC

Erfaringene med implementeringen av MAS førte til at respondenten skrev en avhandling som baserer seg på læringen fra dette prosjektet (Miller 2008): "Legitimation of decision-making processes during change management in a university context: Challenges associated with stakeholder involvement and buy-in." Forskningsspørsmålet var hvordan å ta avgjørelser kan legitimeres for å forbedre interessenters adopsjon under endringsstyring. De samarbeidende styringsprosessene blir kritisert på grunnlag av at manglende adopsjon av nye bestemmelser og motstand mot disse fører til at det blir et hinder for handling. Millers engasjement i dette kommer av at hun som en del av ledelsen er ansvarlig for implementering av endringer, mens styringsprosessene hindrer eller forsinker handlingen. Denne delen baserer seg på avhandlingen. Den viser hvordan de formelle styringsstrukturene på UWC fungerer og hvordan det medfører problemer å bruke de (Miller 2008:36-37).

Styringssystemet på UWC anses for å ha en legitim struktur for konsultering og kommunikasjon med interessenter. Primære interessenter er ansatte og studenter. Som offentlig institusjon er i tillegg myndighetene og det offentlige interessenter. Disse har 60 % av plassene i forsamlingen (min oversettelse av "council"). Samarbeidende styring betyr at en enkelt interessent ikke kan få ansvar for å bestemme endringsplaner. Lovgivningen i Sør Afrika bestemmer at interessenter skal konsulteres og at formelle samarbeidsstyringsprosesser skal institusjonaliseres. UWCs lov bestemmer at det er forsamlingen som er ansvarlig for strategisk og finansiell styring. Senatet svarer til forsamlingen. Det har ansvar for de akademiske og forskningsmessige funksjonene til universitetet. Det institusjonelle forumet, IF, er stedet hvor interessentene representerer synet til de fellesskapene de er valgt i. UWCs lov bestemmer at studenter, fagforeninger, senatet, ledelsen og forsamlingen skal være representert i dette forumet (Miller 2008:25-26).

Historisk sett kommer interessenters rett til å delta på slike møter fra interne prosesser som var en reaksjon på tidligere regjeringer som påførte universitetene statens politikk uten å bry seg med interessenters behov eller synspunkt. De udemokratiske bestemmelsesprosessene var det som førte til en sterk insistering på at interne interessenter skulle konsulteres. Dette medfører at dersom avgjørelser blir tatt uten inkludering og demokrati vil det bli stilt spørsmål ved legitimiteten til avgjørelsen. Motstanden kommer av at det oppfattes urettferdig å ikke bli tatt med på avgjørelser. Videre er det ikke godt mottatt at det har blitt en trend der bedrifters verdier og profitt skal være med i betraktningen av avgjørelser på universitetet, fordi disse går på bekostning av interessentdeltakelse (Miller 2008:28).

Universitet er komplekse institusjoner der endring ofte ikke omfavnes. Til tross for at universitet søker ny kunnskap og ideer har de ikke dermed en institusjonskultur som er åpen for endring. I stor grad kommer det av at de foretrekker å vedlikeholde tradisjon og har dermed motstand mot forsøk på å endre etablert praksis og politikk. Akademiske institusjoner over hele verden anser seg for å være autonome og at akademisk frihet gjør at de er fritatt fra å bli styrt av eksterne, som staten eller bedrifter. Disse faktorene har betydning også i Sør Afrika. Den sørafrikanske høyere utdanningssektoren har gått gjennom mange endringer siden 1994. Universitetene har måttet tilpasse seg disse utviklingene. Det innebar en gjennomgang av institusjonelle strukturer og interne faktorer som kunne forbedre institusjonens evne til respons. I UWCs kontekst stod endringsstyring overfor spesifikke utfordringer i forhold til samarbeidende styring, deltagende bestemmelsesprosesser, kulturelle faktorer og levedyktigheten til systemet (Miller 2008:23-24).

Ledelsen på UWC ble beskrevet som klare for å møte behovet for i økt grad å besvare eksterne forandringer. Likevel var det ikke innlysende at interne interessenter var på linje med den nye visjonen og den strategiske retningen. Det var ikke klart at UWCs forflytning fra en historisk uprivilegert institusjon til en engasjert institusjon, med mål om både akademisk kvalitet og rettferdig inntak, ble omfavnet og forstått av ansatte. Eventuelt at interessenter ikke var nok involvert i endringene. Universitetets styringssystem, forsamlingen og dens underkomiteer, og senatet og dets underkomiteer, sørger sammen med det institusjonelle forumet for felles bestemmelsesprosesser gjennom samarbeidende styringsprosesser. Toppledelsen og institusjonsplanleggeren er medlemmer av disse styringsstrukturene. De samarbeider og veileder politiske utviklinger og strategisk planlegging. Det gjøres mye flid med å få interessenter fra hele universitetet involvert gjennom konseptualiseringen av slike

strategier og utviklinger. Prinsipper som deltagelse og sammenheng har stor plass i universitetets normer og verdier og ble derfor brukt under idéformingsfasen i den strategiske planleggingsprosessen. Alle de nye initiativene var basert på strategiske planer som ble laget sammen av flere oppgaveteam og komiteer på universitetet. Institusjonsplanleggeren og toppledelsen er medlemmer av disse styringsstrukturene. Det ble gjort en innsats for å involvere interessenter på mange nivå under planleggingen av strategiene og retningslinjene (Miller 2008:24-25,43-45).

Forståelsen av hva det vil si å være interessent på slike møter var kanskje ikke bra nok. Det var heller ikke sikkert at det var de som kunne påvirke til forandring som deltok.

Rammeverket til styringsstrukturene forutsetter at interessentene tar ansvar for å sørge for en adopsjonsprosess blant de som de representerer, og at interessentene representerer meningene og det beste for dem som de representerer. Realiteten var at interessenter ofte var dårlig forberedt, ikke aksepterte eierskap for bestemmelsene og ikke kommuniserte bestemmelsene videre. Denne tilbakemeldingen er administrasjonen avhengig av og gjør at de ofte står uten informasjon om tema som angår dem eller som forutsetter deres adopsjon.

Kommunikasjonsfeilene blir ledelsen holdt ansvarlig for. Tidligere bestemmelser blir ofte utfordret eller dratt tilbake på påfølgende møter, noe som fører til enda flere forsinkelser. Manglende felles visjon gjør at spørsmål ofte blir stilt om hva grunnen for endring var og om legitimiteten omkring prosessene som fikk det resultatet. På UWC er styringsstrukturen ansett for å være en treg og tidsspisende byrde. De demokratiske bestemmelsesprosessene kan dessuten føre til avgjørelser som er noen interessenters agenda og ikke nødvendigvis til det beste for universitetet (Miller 2008:38-39,42,46).

Mellomledelsen, blant annet ledere for administrasjon og akademiske avdelinger, var motvillig til å ta ansvar for endringsinitiativ. Spesielt der garanti for suksess ikke kunne bli gitt eller der vanskeligheter kunne oppstå. Mellomledelsen skulle dessuten få informasjonen om hva de var forventet å gjøre fra styringsstrukturene, noe de ofte ikke gjorde. Det ble forsøkt å ha strategiske diskusjoner mellom toppledelsen og mellomledelsen utenfor styringsstrukturene, men tidsbegrensninger gjorde det vanskelig å gjennomføre disse jevnlig (Miller 2008:45).

Myndighetenes forventning til effektiv institusjonell styring førte til økt konflikt mellom ledelsen og styringsstrukturene. Forsøk på å skille mellom tema som trengte felles

bestemmelsesprosesser og de tema som bare trengte ledelsens avgjørelser har blitt sett på som forsøk på ledelsens forsøk på å marginalisere interessenter (Miller 2008:38-39). I tilfeller der prosjekt eller nye initiativ måtte gjennomføres på kort tid var styringsstrukturene til lite hjelp. Prosjektgrupper ble innimellom etablert for disse initiativene. Disse var ekspertisebasert og det ble forventet at disse skulle sørge for at ledelsen nådde målene raskere og mer effektivt. Disse prosjektgruppene ble ofte ikke ansett som legitime, spesielt ikke der kommunikasjonen var inadekvat. Tilbakemeldinger ble ofte tilfeldig. I forsøk på å oppsøke styringsstrukturene ble interaksjonen preget av at interessentene klagde på for dårlig informasjon og at de følte seg marginalisert av prosjektgruppene (Miller 2008:42).

5.11 Oppsummering av analyseenhetene

Her oppsummeres og diskuteres analyseenhetene. I den første delen behandles de to første analyseenhetene om implementeringsmetoden og hvordan den ble valgt. I 5.11.2 behandles den siste analyseenheten om hvordan det fungerte i praksis.

5.11.1 Implementeringsmetoden og hvordan den ble valgt

Eksterne omgivelser førte til at UWC, som regnes som et historisk uprivilegert universitet, falt sammen etter 1994. Studentinntakene og ansettelser ble åpne for alle populasjonsgrupper, og fordi de to historisk privilegerte universitetene i samme område hadde bedre akademisk standard tiltrakk de seg derfor både studentene og foreleserne. Antall studenter på UWC sank, blant annet fordi studentene valgte de andre universitetene. I tillegg forsvant ansatte til politikken og andre institusjoner. Mange av studentene kunne ikke betale skolepengene. Den finansielle situasjonen resulterte i at UWC måtte si opp ansatte og kutte i studier og administrasjon. Dette ble beskrevet å ha katastrofale konsekvenser. Den første respondenten sa at de ansattes tillit til ledelsen aldri hadde vært lavere. Den strategiske planen inneholdt, på grunn av uenigheten blant de ansatte, både mål om å være et universitet for de fattige og et mål om akademisk fortrefelighet. Det var ikke mulig for UWC å gjennomføre begge deler, men kunne de hatt en strategisk plan uten mål om akademisk fortrefelighet? Den todeltede framtidvisjonen, den økonomiske situasjonen og jobbusikkerheten blant de ansatte var viktige faktorer for de ansattes motstand mot endring og manglende tillit til ledelsen.

Dette var grunnene til at EAP ble valgt gjennomført utenom den formelle organisasjonen. Bakgrunnen for hvordan metoden ble valgt er i stor grad beskrevet i del 5.7. I følge respondenten hadde de ikke noen gode alternativ. Metoden ble tenkt ut på UWC og ikke hentet fra teori om organisasjonsendring. Motstand og manglende tiltro gjorde at det ble ansett som nødvendig at den formelle organisasjonen ikke fikk kjennskap til prosjektet. I tillegg viser del 5.10 hvordan de samarbeidende styringsprosessene ofte fungerte i praksis. EAP ble derfor stilt ved siden av ledelsen. Plasseringen ble referert til som ”innenfor og utenfor”, fordi det var universitetets strategiske planer som ble gjennomført samtidig som arbeidet foregikk i den uformelle organisasjonen. Prosjektet trengte en ydmyk framgangsmåte der endringer ble gjennomført sakte, men sikkert. Der suksesser ble videreført og fiaskoer ikke ble kjent. Tanken bak denne framgangsmåten var at det er lettere å få videreført en god intervensjon enn en idé om denne. Plasseringen av EAP gjorde at de hadde muligheten til å endre mål, framgangsmåter og retning underveis, noe som ble gjort eksempelvis da studenttallene økte. Alle som jobbet med EAP samarbeidet og hadde møter. Prosjektstyrerne hadde tilgang til ledelsen. På UWC ble prosjektet styrt av en prosjektleder som også var institusjonsplanleggeren. Prosjektstyrerne hadde frihet til selv å velge hvordan de ville jobbe med strategien. Prosjektstrukturen ble beskrevet som innovativ og ukonvensjonell.

Betydningen av at EAP var finansiert utenifra bør nevnes igjen. Som beskrevet i 5.10 ble det innimellom etablert prosjektgrupper dersom noe måtte gjennomføres raskt. Disse gruppene møtte flere utfordringer. Blant annet ble de ikke ansett som legitime og fikk ikke gjennomført det de skulle. Prosjektlederen beskrev EAP som midt i mellom en individuell avgjørelse og en formell avgjørelse. Friheten ledelsen hadde til å velge beste framgangsmåte kom av at EAP var et prosjekt som var finansiert av andre.

5.11.2 Framgangsmåten i praksis

Forskningsteamet (Askvik mfl. 2005:23) kommenterte at noen strategier gikk i mot og andre var i tråd med den tradisjonelle akademiske kulturen. PET ble nevnt som eksempel på et som var i tråd med kulturen. Delt forståelse og delt mening er en betingelse for suksessfull implementering. Dette gjorde jobben med å videreføre underprosjektene til PET lettere. MAS ble derimot, som respondenten selv beskrev, ansett som nok et unødvendig byråkratisk innslag og som et krav til endring i oppførsel, fordi det ble forventet mer ansvarlighet. Respondenten fortalte at det i tillegg kom en del uforutsette problemer. Eksempelvis at ikke

alle ga karakterer underveis i semesteret. Endringsmotstanden blant de ansatte gjorde at det ble enda vanskeligere å gjennomføre. PET startet sine intervensjoner på to fakultet. Intervensjonene var basert på studenters og veilederes behov og tok dermed tak i problemer som disse følte på kroppen. Det ble raske suksesser og frivillig videreføring, fordi intervensjonene var ønsket. Prosjektstyrerens utfordring ble et kapasitetsproblem. MAS ble utviklet i samarbeid med prøvende implementering, noe som gjorde at det ble nødvendig å ha full kontroll, slik respondenten beskrev. Denne respondentens rolle ble i stor grad å jobbe seg gjennom barrierene og sørge for at MAS ble et brukbart og levedyktig system. Begge kommenterte likevel mange av de samme faktorene som de viktigste grunnene til at prosjektene var vellykket. Disse var friheten til å prøve og feile, ledelsens støtte, at målene var relevante, gode og forankret i universitetets strategiske plan, at prosjektene ikke gikk gjennom universitetets styringsstruktur, men fikk være pilotprosjekter med lite oppmerksomhet fram til de var suksessfulle og dessuten eierskapet de følte overfor sine prosjekt samtidig som de ikke følte at de stod alene med ansvaret.

6. Drøfting

Opgavens problemstilling er: **Når og hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?** Problemstillingen er besvart hver for seg i kapitlene om casestudien og Staceys teori. I dette kapitlet vil det først i del 6.1 drøftes hvilken type endringer casestudien bestod av. I delene 6.2 og 6.3 drøftes likheter og ulikheter mellom Staceys teori og casestudien. I 6.2 i forhold til ”når”, og i 6.3 i forhold til ”hvordan”, slik det ble beskrevet i innledningen. I siste del, 6.4, brukes teori fra kapittel 2 for å drøfte problemstillingen ytterligere. Der vil det blant annet drøftes hvorvidt tilstanden til en organisasjon har betydning for muligheten for endringsarbeid. På grunn av omfanget til oppgaven er det valgt ikke å kritisere Staceys teori. I dette kapitlet vil kildehenvisningene bestå av en henvisning til hvor i oppgaven innholdet er hentet fra. Det vil ikke bli brukt nye kilder.

6.1 Enkelt- eller dobbeltekretslæring i casestudien?

I kapittel 2 og 3 er betydningen av hvilken type endring en organisasjon trenger å gjennomføre påpekt. Som man kan lese ut av kapittel 3 har endringene med åpen slutt ofte som forutsetning at det vil foregå dobbeltekretslæring, enten i en gruppe eller hele organisasjonen. De andre endringene forutsetter enkeltkretslæring. Her drøftes det hvilken type endringer det var som ble gjennomført på University of Western Cape, UWC. Det er relevant i forhold til å kunne si noe om hvorvidt endringsproblemer på UWC kom av konteksten eller endringstypen. Det har betydning for spørsmålet om det finnes flere grunner til å benytte den uformelle organisasjonen enn hvilken type endring man står overfor.

Endringene på UWC var basert på nye strategiske planer og retninger, og det var mål om utvikling fra et historisk uprivilegert universitet til en engasjert institusjon mål om både kvalitet og sosial endring. Sju av åtte strategier ble beskrevet som nyskapninger, men det er ikke dermed sikkert at arbeidet innebar dobbeltekretslæring. Nyskapningene var nye måter å gjøre ting på for å føre fram til både nye og gamle mål. Som nevnt i 2.2.1 er det ikke alltid mulig å avgjøre hvilken type endringer det er. I del 5.6 står det beskrevet at formålene gjorde at vurdering og revurdering av framgangsmåter besto av korrigerende av feil, altså

enkeltkretslæring. Rollen til prosjektstyrerne var å videreføre løsningene sine, og det gjorde de ved å bygge støtte for underprosjektene. Prosjektstyrernes manglende autoritet fordi de var unge og uerfarne gjorde at det ikke var mulig for dem å bare presentere løsninger. De måtte diskutere sin rolle og sine prosjekt, og kan ha medført egen og andres dobbeltkretslæring.

En mulig forklaring på utfordringene med arbeidet i del 5.9 er at det var dobbeltkretslæring, fordi det innebar helt nye måter å tenke på. Samtidig kan forklaringen like gjerne være at systemet som skulle innføres stilte nye krav om oppfølging og skapte merarbeid for de ansatte, som var grunnene respondenten oppga. Arbeidet i del 5.8 kunne forklares med at det var forbedringer i studiesituasjonen for masterstudenter og dermed enkeltkretslæring.

Samtidig er, som nevnt i del 5.6, forbedringer gjerne lettere å innføre enn nye krav. Dersom Equitable Access Project, EAP, bestod av dobbeltkretslæring kunne man konkludere med at det var derfor UWC ikke kunne gjennomføre endringene i den formelle organisasjonen. En slik forklaring forekom verken i rapportene eller intervjuene, det var konsekvent betydningen av konteksten som ble påpekt. I tillegg til henvisningen til situasjonen til UWC ble det nevnt at målformuleringene var for symbolske og generelle, og dermed dårlig veiledning for å velge mellom forskjellige handlingsalternativ. Ut i fra forskningsmaterialet er det derfor ikke mulig å konkludere noe bestemt om hvorvidt det var enkelt- eller dobbeltkretslæring.

Et annet argument i denne sammenhengen er at endringene UWC ble pålagt av myndighetene gjaldt alle de sørafrikanske institusjonene med høyere utdanning. Hvorvidt endringsarbeidet innebar like store utfordringer for de historisk privilegerte universitetene er det ikke mulig å si noe sikkert om. Det er ikke usannsynlig at arbeidet var lettere å gjennomføre, ettersom de ikke opplevde endringene i etterkant av 1994 så negativt for institusjonene som de uprivilegerte, og dermed ikke stod i fare for å gå konkurs. Samtidig er det svært sannsynlig at dersom alle universitetene hadde hatt slike endringsproblemer ville dette vært et tema både i aviser og i intervjuet med prosjektlederen, som også satt i ledelsen på UWC. Det var det ikke. South Africa – Norway Education Tertiary Development Programme, SANTED, ble dessuten lansert på grunn av de historisk uprivilegerte universitetenes tilstand. Dersom endringene medførte de samme endringsproblemer for alle institusjonene ville det vært et nasjonalt problem, ikke et problem for spesifikke universitet. Det taler for at det var tilstanden til universitetet og konteksten til endringsarbeidet som gjorde at endringene ikke lot seg gjennomføre i den formelle organisasjonen. Drøftingen fortsetter uten en konklusjon på dette.

Det kan ha forekommet dobbeltkretslæring i noen tilfeller, og det kan være en del av forklaringen på hvorfor UWC ikke fikk gjennomført endringsarbeidet.

6.2 Når kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?

Utgangspunktet til Staceys teori og casestudien er ikke det samme. Staceys utgangspunkt er å framstille en måte å styre organisasjoner på slik at de fungerer godt over tid. Han mener at en organisasjon med både ordinær og ekstraordinær styring har forutsetningen for nødvendig endringsarbeid. Som beskrevet i kapittel 5 var utgangspunktet for UWC å snu om på flere forskjellige områder for å klare å bevare universitetet. Metoden UWC brukte var en framgangsmåte som ble valgt med tanke på universitetets kontekst. Det er en viktig forskjell mellom måten ledelsen i Staceys teori aktivt skal legge til rette for selvorganisering i skyggesystemet og måten UWC valgte å legge EAP utenfor den formelle organisasjonen. Staceys tilrettelegging i skyggesystemet *er* løsningen på endringer med åpen slutt, mens UWC brukte den uformelle organisasjonen fram til det var mulig å bruke den formelle. Til tross for ulike utgangspunkt er det flere likheter. Begge har organisasjonens overlevelse som mål, og i begge tilfeller beskrives det situasjoner der den formelle organisasjonen ikke egner seg til å bringe fram og gjennomføre endringer. Stacey beskriver hvordan den formelle organisasjonen ikke egner seg til å ta tak i ukjente tema, fordi de skaper usikkerhet og uenighet. Hans teori løser utfordringen ved at ledelsen aktivt går inn i den uformelle organisasjonen som beskrevet i 3.8. I casestudien hadde de den samme utfordringen, fordi konteksten til UWC medførte at det ikke var mulig å få gjort de nødvendige endringene gjennom den formelle organisasjonen. På UWC valgte ledelsen av nødvendighet ikke å bruke den formelle organisasjonen. I stedet fant de egnede personer som kunne påvirke menneskene rundt seg gjennom arbeid i den uformelle organisasjonen. I begge tilfellene er det snakk om nye strategier, og det er ledelsen som står bak at disse temaene skal bli undersøkt og tatt tak i.

Det Staceys teori og casestudien først og fremst har til felles er at løsningene deres er å benytte seg av den uformelle organisasjonen. Som nevnt er dette en uvanlig vri i organisasjonsteori. Der anses den uformelle organisasjonen som oftest som en potensiell barriere. Et av Staceys viktige poeng er at forskjellige endringssituasjoner krever forskjellige bestemmelsesprosesser og forskjellige innfallsvinkler til ledelse. Høy usikkerhet medfører

defensive mekanismer og det er disse Stacey vil unngå ved å bruke den ekstraordinære styringen. Jo lengre unna sikkerhet en situasjon er, desto viktigere blir det å endre bestemmelsesprosessene. I følge Stacey er det altså endringens natur som avgjør når den uformelle organisasjonen bør brukes. I casestudien var det den manglende tilliten til ledelsen og de ansattes motstand mot endringer som var de viktigste grunnene til at framgangsmåten ble å bringe fram og gjennomføre endringene i den uformelle organisasjonen. Framgangsmåten kom de fram til på egenhånd uttrykt som en nødvendig løsning der de ikke så andre muligheter. Endringene i omgivelsene i etterkant av 1994 hadde en svært negativ virkning på universitetet, og UWC havnet i det som ble beskrevet som en krisesituasjon. Tilstanden gjorde at endringene ikke var mulig å gjennomføre. Casestudien viser dermed at organisasjonens tilstand, endringskonteksten, kan medføre et behov for å benytte den uformelle organisasjonen selv der endringstypen i følge Stacey tilsier at arbeidet skulle kunne gjøres i den formelle organisasjonen. Dette drøftes videre i del 6.4. Et poeng som her avslutningsvis bør nevnes er at strategiske og andre langsiktige planer i følge Stacey vil få de samme konsekvensene som endringer med åpen slutt. Det var UWCs strategiske plan som skulle gjennomføres. Det kunne dermed vært forklaringen på at UWC ikke fikk gjennomført endringene i den formelle organisasjonen. Dette er allerede drøftet i del 6.1 om hvilken type endringer UWC skulle gjennomføre.

6.3 Hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?

I denne delen vil forskjellene og likhetene mellom Staceys teori og casestudien drøftes med tanke på hvordan oppdagelsene av endringene og håndteringen rundt oppdagelsen foregår, hvordan arbeidet med endringene blir gjort og hvordan implementeringen av endringene foregår. Som beskrevet har Staceys teori og casestudien forskjellige utgangspunkt, noe som får betydning for den påfølgende drøftingen. Staceys teori er skrevet for å omfavne ulike typer endringer med åpen slutt som dukker opp. Casestudiens bakgrunn var spesifikke utfordringer både fra omgivelsene og innad i organisasjonen. Forskjellen er at Staceys teori omhandler potensielle nye strategier, mens UWCs arbeid foregikk innen allerede kjente strategier. Spørsmålene lar seg likevel drøfte, fordi problemstillingen er *hvordan* man kan bruke den uformelle organisasjonen for å bringe fram og gjennomføre endringer. Den gir dermed rom for både nye strategier og endringer innenfor en allerede planlagt strategi. Både i Staceys teori

og casestudien er temaet ledelsens tilrettelegging for endringsarbeid i tilfeller der endringene ikke kan foregå i den formelle organisasjonen.

6.3.1 I forhold til prosessens form i Staceys teori

Som beskrevet i del 5.7 var det mange avveininger som ble gjort i forkant med tanke på hvordan EAP skulle legges fram for universitetet. Konteksten måtte tas hensyn til. Løsningen ble derfor ikke å bruke den formelle organisasjonen for å unngå å annonsere EAP for de ansatte. På samme måte mener Stacey at endringer med åpen slutt ikke skal gjøres kjent i den formelle organisasjonen på grunn av de defensive mekanismene som kan skapes blant ansatte. I Staceys teori er det de ansatte selv som oppdager forstyrrende tema, bringer de til ledelsen for å få dem inn på deres agenda og deretter ved ledelsens ”ja” begynner arbeidet med å finne løsninger. EAP var en del av SANTED, et prosjekt som ble satt i gang fordi flere universitet stod overfor store utfordringer med fare for konkurs. På UWC var ledelsen allerede klar over utfordringene, og EAP har ikke fasen der ansatte selv oppdager endringer med åpen slutt. Som en følge mangler EAP også den selvorganiserte formen for å bygge støtte for temaet for å få det inn på ledelsens agenda.

I Staceys teori er det de samme som oppdager endringene som vil fortsette arbeidet ved ledelsens aksept. Ledelsen på UWC valgte prosjektstyrere som de mente ville gjøre den beste jobben med tanke på universitetets tilstand. Oppgaven til prosjektstyrerne var å jobbe for å finne best mulige løsninger på utfordringene til strategien de hadde fått ansvar for. Arbeidsoppgavene på UWC var til dels bestemt på forhånd. Det var relativt klare utfordringer som skulle bearbeides og løses. Underveis ble det gjort endringer i planene på grunn av endringer i omgivelsene og utfordringer/behov som ble oppdaget av prosjektstyrerne i arbeidet med strategiene. I slike tilfeller snakket prosjektstyrerne med prosjektlederen, og de ble enige om hva som skulle gjøres. Denne muligheten til å konferere med ledelsen har også de ansatte i Staceys teori som har fått ”ja” til å jobbe med en endring. I Staceys teori trenger de ansatte å få økte ressurser, blant annet i form av tid, til å drive med dette arbeidet. Det hadde også prosjektstyrerne. På samme måte som de som arbeider med et tema med åpen slutt i Staceys teori er plassert utenfor den formelle organisasjonen ble arbeidet på UWC beskrevet som ”innenfor og utenfor”. Hos begge jobbes det med løsninger utenfor den formelle organisasjonen samtidig som de har ledelsens støtte til arbeidet.

I selve arbeidet med å finne løsninger og/eller nye strategier er det mye felles. Mulighetene for å eksperimentere, prøve seg fram med pilotprosjekter og ideer, fleksibiliteten og muligheten til å prøve og feile. Målet om å bygge støtte for løsningene sine og om å ”selge” de videre. I tillegg er det felles for Staceys teori og casestudien at de som jobber for å finne løsninger og/eller nye strategier ikke er garantert å få disse implementert i den formelle organisasjonen. Selv om løsningene er gode nok vil implementering kun foregå med ledelsens samtykke. Felles er det også at det videre arbeidet med strategiene der det blir utprøvd løsninger i utgangspunktet ikke skal foregå i den formelle organisasjonen. I EAP var prosjektstyrerne frie til å benytte seg av den formelle organisasjonen dersom de mente det var hensiktsmessig. I Staceys teori skal de ikke benytte den. Som prosjektlederen for EAP fortalte foregikk stort sett alt arbeidet utenfor den formelle organisasjonen, fordi de mente at rigide organisasjonsstrukturer ville begrenset gjennomføringen. Prosjektstyrerne fortalte at noe av det beste med måten EAP var organisert på var fleksibiliteten og friheten som kom av at prosjektet ikke gikk gjennom universitetets styringsstruktur. Som beskrevet i del 5.8, 5.9 og 5.11.2 var det store forskjeller i framgangsmåtene og gjennomførbarheten i de to strategiene Postgraduate Enrolment and Throughput, PET, og Marks Administration system, MAS. Prosjektstyrerne beskrev likevel de samme grunnene for at de opplevde at resultatene og arbeidet som vellykket.

6.3.2. Ledelsens tilrettelegging

Stacey, del 3.8, beskriver sju grep som ledelsen kan gjøre for å få en kontekst der skyggesystemet i organisasjonen begynner å undersøke og lære. I denne delen drøftes forskjeller og ulikheter mellom disse grepene og arbeidet på UWC. Her vil det igjen komme til syne at casestudien og Staceys teori har forskjellige utgangspunkt. Det er likevel relevant å drøfte med tanke på hvordan en ledelse kan legge til rette for endringsarbeid i forskjellige situasjoner.

Første grep hos Stacey er at ledelsen må skape en kontekst der det er positivt å finne nye strategiske retninger uten at det betyr at ledelsen gir fra seg kontrollen. Her får forskjellen mellom Staceys helt nye strategiske retninger og casestudiens endringer innen en planlagt strategi betydning. Det er en viss likhet mellom casestudien og Staceys teori i og med at det var åpent for prosjektstyrerne å diskutere endringer eller utfordringer med ledelsen. Det er ikke mulig ut i fra empirien å vurdere om noe slikt var tilfellet for andre ansatte på UWC.

Kontroll er viktig i Staceys teori. Casestudien viser at arbeidet til prosjektstyrerne verken var for kontrollert av ledelsen eller hadde muligheten til å bli ukontrollert. Prosjektstyrerne beskrev ”frihet” som et av stikkordene for arbeidet. Ukontrollert kunne det ikke bli, fordi ledelsen tok avgjørelsen om hvorvidt det skulle jobbes videre med et tema på samme måte som i Staceys teori.

Det andre grepet til Stacey omhandler maktfordelingen. På UWC, i likhet med Staceys teori, var åpent for prosjektstyrerne å finne endringer og nye tema. Hvorvidt det gjelder resten av de ansatte på UWC ble drøftet i avsnittet over. Ledelsen på UWC måtte i stor grad vente på at prosjektstyrernes arbeid ga resultater, på samme måte som Stacey mener at ledelsen skal vente på at skyggesystemet kommer med noe. Samtidig må det nevnes at arbeidet på UWC foregikk med relativt bestemte oppgaver innen strategier. EAP var, som nevnt tidligere, et prosjekt som var finansiert av andre, og forventningene om løsninger var til stede. Det er begrenset hvor lenge ledelsen kunne ventet på resultater før de hadde måttet gripe inn. Det tredje grepet til Stacey omhandler å få ansatte til å ta ansvar og eventuelt opprette oppgavegrupper. Prosjektstyrerne på UWC fikk ansvaret for endringene gjennom stillingen sin. Det var ikke ansvar de tok på seg frivillig, slik Stacey mener de ansatte burde. Prosjektstyrerne satte sammen egne oppgavegrupper ved behov.

Det fjerde inngrepet med å blande kulturer ble i følge det empiriske materialet ikke planlagt gjort på UWC. Prosjektstyreren i del 5.9 valgte medlemmer til sin gruppe fra store deler av organisasjonen og blandet dermed kulturer. Den andre prosjektstyreren begynte med et fakultet og utvidet etter hvert som det ble populært og etterspurt. Det femte inngrepet er å presentere utfordringer og å ta risiko. Hvorvidt det i EAP ble presentert halvformede tema og tvetydige utfordringer framfor klare mål er usikkert. Målet med å gjøre dette er å framprovosere følelser og konflikt som vil føre til aktive søk etter nye løsninger. I EAP hadde de en bestemt strategi å jobbe med. Likevel var arbeidsoppgavene svært åpne i den forstand at oppgaven var å finne best mulige løsninger, noe de i stor grad fant ut av på egenhånd.

Det sjette grepet er å forbedre gruppeferdigheter. Empirien viser heller ikke her at noe slikt ble gjort på UWC. Det sjuende grepet er å løsne på ressursene. Arbeidet som skal gjøres trenger tid og andre ressurser. Både i Staceys teori og casestudien blir det gitt ressurser til arbeidet. EAP var finansiert utenifra, og det var prosjektstyrernes fulltidsjobb. I Staceys teori er det organisasjonen selv som må ta regningen. Stacey påpeker at lange perioder med slikt

arbeid kan være uten resultat, og at ledelsen må akseptere dette. Som nevnt var det på UWC et stort behov for endringer for å styre unna konkurs. I tillegg var det et krav om rapportering til forskjellige instanser på grunn av at finansieringen kom utenifra. Det var viktig å ha oversikt over prosjektet, å rapportere jevnlig og å ha resultater å komme med. Ledelsen kunne dermed ikke akseptere for lange perioder uten resultater.

6.4 Problemstillingen og teori fra kapittel 2

I denne delen drøftes problemstillingen i forhold til kapittel 2. Først drøftes spørsmålet om organisasjonstilstanden har betydning for evnen til å gjennomføre endringer. Videre sammenlignes framgangsmåten i casestudien med del 2.4 . Som drøftet i 6.1 var ikke grunnene til problemene med endringsarbeidet på UWC at endringene hadde samme konsekvenser som de med åpen slutt. Selv om det ikke kan utelukkes at det forekom dobbeltkretslæring på UWC, tyder bortimot alt på at det var universitetets tilstand som gjorde at endringene ikke var gjennomførbare. I del 2.1 om når en organisasjon begynner endringsarbeid beskrives det at endringsbehovet alltid vil være der på grunn av at tiden vi lever i stadig endrer seg. Samtidig begynner ofte ikke organisasjoner endringsarbeid før resultatene har sunket til under tilfredsstillende, det vil si at tallene har blitt røde. I noen tilfeller kan det altså utvikle seg til en krisesituasjon før endringsarbeidet starter opp. Som beskrevet i del 2.3 om hvordan langvarig suksess kan føre til krisesituasjoner, står det at resultatet av dette kan bli en paralyisert organisasjon. UWCs tilstand ble ved EAPs oppstart beskrevet som en krisesituasjon der det ikke var mulig å drive endringsarbeid. Konteksten til endringsarbeidet har altså betydning for mulighetene til å gjennomføre endringer. I slike tilfeller er casestudien et eksempel på en framgangsmåte for endringer der organisasjonstilstanden tilsier at den formelle organisasjonen ikke kan brukes til endringsarbeid. Løsningen forutsetter at ledelsen har muligheten til å velge en framgangsmåte i den uformelle organisasjonen.

Beskrivelsen av prosjekt i del 2.4.1 har likheter med hvordan EAP ble organisert. Likhetene er blant annet betydningen av at løsningene fikk aksept og ble spredd, samt at løsninger som ikke var gode raskt ble fjernet eller endret for at de ikke skulle få oppmerksomhet. Dette var mulig å gjøre på UWC fordi prosjektstyrerne hadde tilgang til ledelsen. En annen likhet til del 2.4.1 er eksemplet i del 5.9 der respondenten var avhengig av å holde

dommerne/nøkkelpersonene informert. Dette behovet ble ikke beskrevet av respondenten i 5.8, og kan tyde på at behovet for dommernes aksept kan henge sammen med hvilken type endringer det er snakk om. Del 2.4.2 viser hvordan ledelsen kan fordele oppgaver og ansvar ut i organisasjonen. Det viktige er da valg av riktige personer. Et poeng var at utvalgte personer ikke trenger å være eksperter, men personer som lager nettverk. Nettverkene bør bestå av nøkkelpersoner. Prosjektstyrerne skapte nettverk for samarbeid, og som nevnt var spesielt respondenten i 5.9 opptatt av å involvere nøkkelpersoner i disse nettverkene. Dette viser at med ledelsens involvering og støtte kan endringene diskuteres, bearbeides og gjennomføres i den uformelle organisasjonen.

EAPs gode resultater viser at framgangsmåten kan tjene på å bestå av eksperimentering og pilotprosjekter for å bygge støtte. Slik vil man unngå de store fiaskoene, og dermed unngå framtidig motstand mot endring på grunn av minnet om tidligere mislykket endringsarbeid. Samtidig vil man underveis møte vanskeligheter og motstand, noe som gir både læringsmuligheter og grunnlag for forbedring av endringene som det jobbes med. Det gir muligheten til å jobbe med løsninger til de er gode nok og til man har tilstrekkelig antall tilhengere, spesielt blant nøkkelpersoner, til at implementeringen kan foregå i den formelle organisasjonen.

Det meste av teori om organisasjonsendring anser ikke den uformelle organisasjonen som en ressurs. Innfallsvinkelen er stort sett at den kan by på motstand, og teoriene presenterer måter for å unngå motstanden. Denne oppgaven viser at den uformelle organisasjonen kan være en ressurs i tilfeller der den formelle organisasjonen ikke fungerer til endringsarbeid. I stedet for løsninger som å endre på organisasjonsstrukturen, bytte ut ledelsen, bytte ut ansatte, leie inn folk utenifra eller annet, går man aktivt inn i den uformelle organisasjonen ved å la noen utvalgte personer finne ut hva som bør gjøres og hvordan, gjerne i samråd med ledelsen. Oppgaven viser at også organisasjonstilstanden kan gjøre endringsarbeid umulig i den formelle organisasjonen, og at i slike tilfeller egner den uformelle organisasjonen seg til å gjennomføre endringene. Staceys teori er en løsning i seg selv, der organisasjoner kan legge om til både ordinær og ekstraordinær styring. Casestudien viser at den uformelle organisasjonen kan brukes til en type engangsoperasjon til en krisesituasjon er over.

7. Oppsummering og konklusjon

7.1 Oppsummering

Temaet for denne oppgaven er organisasjonsendring. Organisasjoner eksisterer for å produsere varer eller tjenester, og uten tilfredse klienter eller kunder vil den ikke overleve. Omgivelsene endrer seg stadig, og det er behov for at de kan tilpasse seg endringene. En organisasjon som ikke endrer seg risikerer å få dårlige resultater, og kan i verste fall havne i en krisesituasjon som paralyserer organisasjonen slik at det anses umulig å få gjennomført endringer. Endringsarbeid i en organisasjon står overfor flere utfordringer. Ansattes motstand mot endringer, ansattes usikkerhet i møtet med noe nytt, defensive mekanismer og tidligere mislykkede endringsforsøk er noen av de potensielle utfordringene. Disse vil variere ut i fra hvilken type endring som skal gjennomføres. Det skilles ofte mellom endringer som innebærer enkeltkretslæring, som er korrigerende av feil innenfor et paradigme, og dobbeltkretslæring, som er endring av paradigmet. De førstnevnte anses som enklere å gjennomføre.

Oppgavens utgangspunkt er at den uformelle organisasjonen kan være en ressurs for endringsarbeid i tilfeller der det skal bringes fram og gjennomføres endringer som antas å medføre store vanskeligheter for den formelle organisasjonen. Oppgavens empiriske data baserer seg på en casestudie på University of Western Cape, UWC, i Sør Afrika. Datagrunnlaget er hentet fra kvalitative intervju med tre ansatte som jobbet med Equitable Access Project, EAP, og analyse av rapporter fra og om UWC og EAP. Casestudien er et eksempel på å legge endringsarbeid til den uformelle organisasjonen. I en kontekst der den formelle organisasjonen ikke ville fungere for arbeidet, valgte ledelsen på UWC å legge prosjektet EAP utenom. Løsninger og endringer ble arbeidet med i den uformelle organisasjonen, og ble ikke implementert i den formelle før løsningene var gode nok. Casestudiens analyseenheter er framgangsmåten som ble brukt, hvordan den ble valgt, og hvordan den fungerte i konteksten. I tillegg baserer oppgaven seg på Staceys teori (1996) i boken *Strategic management and organisational dynamics*. Denne teorien presenterer en måte å styre en organisasjon på som innebærer både ordinær og ekstraordinær styring. Ordinær styring viser til vanlig styring gjennom den formelle organisasjonen, mens den ekstraordinære er Staceys forslag til hvordan man kan håndtere endringer som skaper stor

usikkerhet og uenighet blant ansatte. Stacey anser den uformelle organisasjonen som en ressurs, det er der den ekstraordinære styringen skal foregå.

Oppgavens problemstilling er: **Når og hvordan kan man bruke den uformelle organisasjonen til å bringe fram og gjennomføre endringer?** Problemstillingen inneholder to spørsmål, ”når” og ”hvordan”. I tillegg fokuserer oppgaven på forskjellige typer endringer, fordi de medfører ulike konsekvenser for endringsarbeidet. Oppgaven presenterer funnene i casestudien og Staceys teori i hvert sitt kapittel, og besvarer problemstillingen hver for seg. I et eget drøftingskapittel drøftes det hvilken type endringer casestudien innebar med tanke på Staceys teori. Videre drøftes likheter og ulikheter mellom Staceys teori og casestudien. Til slutt drøftes problemstillingen mot annen relevant teori som er presentert i oppgavens første teorikapittel.

7.2 Konklusjoner

Denne oppgaven viser at den uformelle organisasjonen kan benyttes som en ressurs i endringsarbeid. Konklusjonen er at den kan brukes som en ressurs både i tilfeller der organisasjonen står overfor ukjente endringer, Staceys endringer med åpen slutt, og der organisasjonstilstanden er helt eller delvis paralyisert på grunn av en krise. Casestudien viser at selv der endringene er forståelige, kan en krisesituasjon føre til endringsarbeid ikke lar seg gjennomføre. En måte å gjøre dette på, er slik det er beskrevet i Staceys teori, at ledelsen legger til rette for at de ansatte selv kan ta tak i endringer med åpen slutt, altså ekstraordinær styring. På den måten har endringene en implementerbar løsning før den formelle organisasjonen forholder seg til dem. Den andre muligheten er å benytte den uformelle organisasjonen til en ”engangsoperasjon” til organisasjonstilstanden har bedret seg og/eller til de ukjente endringene er håndtert.

Videre konkluderes det med at et av de viktigste fortrinnene som kommer av å benytte den uformelle organisasjonen er at det gir mulighet til ikke å annonsere endringer, og/eller utfordringene som har framprovosert behovet for endringene, i den formelle organisasjonen. Arbeidet i den uformelle organisasjonen gir muligheten til å ha en framgangsmåte bestående av eksperimentering og pilotprosjekter for å bygge støtte. Ved å gjøre det slik unngås de store fiaskoene, og at fiaskoene blir kjent. Dermed unngås framtidig motstand mot endring basert

på hukommelsen om tidligere mislykket endringsarbeid. Personene som arbeider med endringene vil mest sannsynlig møte både vanskeligheter og motstand, noe som gir læringsmuligheter og et grunnlag for forbedring av endringene. Løsningene kan på denne måten jobbes med til de er gode nok og har tilstrekkelig antall tilhengere, spesielt blant nøkkelpersoner, til at implementeringen kan foregå i den formelle organisasjonen. Det er viktig at endringer ikke blir forsøkt implementert før løsningene er gode nok. Det kan ikke konkluderes med at endringer *må* videreføres i den uformelle organisasjonen før den formelle organisasjonen. Men i casestudien vises det at implementeringen i den formelle organisasjonen var lettere når en gruppe eller en avdeling allerede hadde akseptert endringene og begynt å jobbe i henhold til dem.

Oppgaven viser at personene som blir valgt til å arbeide med endringene i den uformelle organisasjonen bør være enten champion eller nøkkelpersoner. Evnen til nettverksbygging er viktig for å få prøvd ut løsninger underveis og for å få med andre ansatte til å prøve ut noe nytt. Det er et poeng å ha med nøkkelpersoner, enten valgt til selve arbeidet, eller som del av nettverket til de som jobber med endringene. Det fordi nøkkelpersoner er personer som andre lytter til, og dersom disse forholder seg endringene og jobber i henhold til dem, vil sannsynligvis også andre gjøre det. Oppgaven viser også at noe av det essensielle ved framgangsmåten i den uformelle organisasjonen er tilgang til ledelsen og å ha ledelsens støtte til og involvering i endringene.

7.3 Veien videre

Denne oppgaven er skrevet med utgangspunkt i et forholdsvis begrenset grunnlag både med tanke på teori og empiri. Oppgavestørrelsen begrenser seg selv. Søket etter teori var omfattende, likevel finnes det sannsynligvis andre teorier som også tar tak i denne innfallsvinkelen til organisasjonsendring. Det finnes sannsynligvis også andre eksempler på innovative måter å gjennomføre organisasjonsendring i den uformelle organisasjonen. Det ville vært interessant å sammenligne to relativt like tilfeller av organisasjoner som skal gjennomføre endringer, der den ene går fram i den formelle organisasjonen, og den andre går fram i den uformelle. Det var et mulig alternativ for denne oppgaven, men som beskrevet i kapittel 4 ble valget med tanke på oppgavestørrelsen å la være. Veien videre kan også være å undersøke om det finnes flere typer endringssituasjoner enn de som den formelle ikke

håndterer, som vil gi bedre resultater ved å bli bearbeidet og gjennomført i den uformelle organisasjonen.

Kildeliste

Alvesson, Mats (2002): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Anderson, Gregory M.(2002): *Building a people's university in South Africa. Race, Compensatory Education and the Limits of Democratic Reform*. New York: Peter Lang Publishing.

Argyris, Chris (1990): *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Askvik, Steinar mfl. (2005): *SANTED Formative Research Project. University of the Western Cape Institutional Findings*. (Fått på universitetet)

Berthoin Antal, Ariane mfl. (2001): Barriers to organizational learning. I: Berthoin Antal mfl. (red): *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press Inc.

Bunting, Ian (1994): *A legacy of inequality – higher education in South Africa*. Cape Town: UCT Press,.

Council on Higher Education, CHE (1997) *Education White Paper 3 - A Programme for the Transformation of the Higher Education System*

URL: <http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=70435> (hentet 04.03.09)

Davis, Gerald F. & Scott, Richard W. (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open systems perspectives*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Donaldson, Lex (1999): *Performance-Driven Organizational Change. The Organizational Portfolio*. USA: SAGE Publications, Inc.

Hansen, Stein mfl. (2005): *Review of South Africa – Norway Tertiary Education Development Programme (SANTED) Final Report*.

URL: http://norad.no/default.asp?FILE=items/3501/25/santed_finalreview1005.doc

(hentet 30.09.08) Siden er stengt, rapporten kan nå finnes på denne adressen:

URL: <http://www.norad.no/no/aktuelt/nyheter/gode-resultater-i-s%C3%B8r-afrika>

Hedberg, Bo L. T. & Starbuck, William H. (2001): How organizations learn from success and failure. I: Berthoin Antal mfl. (red): *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press Inc.

Hennestad, Bjørn W. mfl. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Norge: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

Kolltveit, Bjørn Johs. og Reve, Torger (1998): *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Tano Aschehoug.

Kotter, John P. mfl. (1992): *Organization. Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. USA: Richard D. Irwin, Inc.

Krebsbach-Gnath, Camilla (2001): Applying theory to organizational transformation. I: Berthoin Antal mfl. (red): *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press Inc.

Maassen, P.A.M & van Vught, F.A (2001): Strategic Planning. I: Jenniskens, Ineke (red): *Institutional Management and Change in Higher Education. Management and Decision-Making in Higher Education Institutions*. Utrecht: LEMMA Publishers.

Miller, Ingrid (2008): *Legitimisation of decision-making processes during change management in a university context: Challenges associated with stakeholder involvement and buy-in*. (Tilsendt på mail fra respondenten etter intervju)

Nicholson, Nigel (red) (1995): *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Nuttall, Tim mfl. (1998): *From apartheid to democracy, South Africa 1948 – 1994*.

Pietermaritzburg: Shuter & Shooter Ltd.

Paton, Jonathan (1990); *The land and people of south Africa*. USA: Harper Collins Publishers.

South Africa info: *Fast facts*.

URL: <http://www.southafrica.info/about/facts.htm> (hentet 04.03.09)

Stacey, Ralph D. (1996): *Strategic management & organisational dynamics*. London: Pitman Publishing.

UWC (2005): *Equitable Access Project. Close-out Report 1 st December 2000 – 31 st December 2005*.

URL: http://www.cepd.org.za/files/SANTED1_UWC_Closeout.pdf (hentet 30.09.08)

UWC (2000): *Equitable access through enrolment management, project proposal submitted to the Department of Education as part of the South Africa – Norwegian Tertiary Education Development Programme (SANTED)*. (Fått på mail)

UWC (1998): *UWC – Proposed Academic Plan (to be submitted to the senate.)* 10. nov. (Fått på universitetet)

UWC (1999): *UWC – Three year rolling plan 2000 – 2002 "submission to senate" Mission Statement* (Fått på universitetet)

Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition*. USA: SAGE Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

Spørsmålene fungerte som en sjekklister, for å være sikker på å få svar på alt som trengtes. De hadde ikke en fast rekkefølge, de ble stilt der det passet.

Fortell om arbeidet med EAP.

Hva er/var din rolle i EAP?

Var implementeringsmetoden planlagt av UWC eller av andre?

Hva ble lagt til grunn i planleggingen av framgangsmåten til EAP?

Hva synes du om EAP og arbeidet som ble gjort i den forbindelse?

Hva mener du om resultatene og framgangsmåten til EAP?

Hva var det med framgangsmåten (og andre ting) som gjorde at ble EAP regnet som vellykket?

Var alle strategiene like vellykkede, hvilke var mer eller mindre vellykkede, og hvorfor, tror du?

Hvordan tror du det ville gått med universitetet uten EAP?

Er det rapporter jeg kan få lese? / Anbefalt lesing?