

# Planlagt endringsarbeid på Samkom skole og i Stav trykkeri.

Av

**Asle E. Bjorvatn**

**Brynjulf Korsmo**

**Andreas Wangberg**

Veiledere: Ivar Amundsen og Atle Svendal

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2010

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for arbeidsliv og innovasjon



## **Forord**

Først og fremst vil vi takke Samkom skole og Stav trykkeri for at vi har fått anledning til å drive forskning med de ansatte og ledelsen i virksomhetene. Vi håper at denne masteroppgaven vil komme til nytte for virksomhetene, og at den kan bidra til økt forståelse for læring i en endringsprosess.

Vi forankrer vårt valg av problemstilling i vår interesse for læringsprosesser. Tilfeldigheter har ført til at det ble et komparativt studium. Noe vi er svært glade for nå.

Det har vært en underlig reise å se hvordan arbeidet med masteroppgaven har blitt konkretisert på de neste sidene. Gjennom tre faser over 18 mnd har vi lest, skrevet, forkastet og omskrevet datamaterialet som ligger til grunn for oppgaven. Dette reflekteres ikke i denne siste versjonen av oppgaven. Oppgaven er preget av en ettersjansjonalisering som ikke viser alle sidespor og blindveier. Men slik skal det vel også være.

Vi vil i den sammenheng takke våre veiledere ved UiA, Atle Svendal og Ivar Amundsen, for å ha veiledet oss tilbake på rett spor da vi produserte denne masteroppgaven.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid.

Kristiansand 25.11.10

Asle E. Bjorvatn, Brynjulf Korsmo og Andreas Wangberg

## Sammendrag

Oppgaven er en del av Masterstudiet i ledelse, med spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling ved Universitetet i Agder. Tittel på oppgaven er ”*Planlagt endringsarbeid på Samkom skole og i Stav trykkeri.*” Oppgaven bygger på funn fra fire tidligere oppgaver vi har skrevet om de to virksomhetene høsten 2009 og våren 2010. I denne masteroppgaven ser vi på likheter og ulikheter i endringsprosesser i de to virksomhetene i forbindelse med tre planlagte endringer. På Samkom skole har vi deltatt i to endringsprosesser og i Stav trykkeri har vi deltatt i én endringsprosess. Oppgavens problemstilling er:

*Hvilke likheter og ulikheter i endringsprosesser finner vi på Samkom skole og i Stav trykkeri når planlagte endringer skal gjennomføres?*

Oppgavens teoretiske fundament er Jacobsens (2004) modell for planlagt endring og Illeris’ (2004) modell for læring i arbeidslivet. Teori som er relevant for oppgavens problemstilling er knyttet opp mot begreper i disse to teoriene eller modellene. For å forstå og forklare de likheter og ulikheter vi finner på Samkom skole og i Stav trykkeri, benytter vi oss av tre begreper som sier noe om hvordan ulike organisasjoner møter utfordringer de møter i omgivelsene. Det er begrepene individualisering, arbeiderkollektivet og kollektivistisk individualisme.

Vi har samlet inn data gjennom kvalitative metoder, og vi har lagt vekt på å sikre deltakelse av de ansatte i arbeidene. I de fire første arbeidene på skolen og i trykkeriet deltok vi som aksjonsforskere. I masteroppgaven går vi fra nærhet til distanse, og vi prøver å gjøre en ny fortolkning av de resultatene vi trakk frem i de fire første arbeidene eller oppgavene.

På Samkom skole finner vi en større grad av individualisering enn i Stav trykkeri. I Stav trykkeri er et samlet arbeiderkollektiv mer rådende enn på skolen. Samtidig har vi funn vi mener viser at pedagogene på skolen etterspør noen av fordelene et arbeiderkollektiv kan gi, og de ansatte i trykkeriet gjør det samme i forhold til fordeler en økende grad av individualisering kan føre med seg. Kort sagt oppfatter vi at begrepet kollektivistisk individualisme beskriver vår hovedkonklusjon på oppgaven. Vi mener å se at Samkom skole og Stav trykkeri henter støtte i røttene til det tidligere arbeiderkollektivet og i den nyere tids individualisering når de skal tilpasse seg de endringene som skjer.

## **Innholdsfortegnelse:**

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentasjon av oppdraget.....	1
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Vårt ståsted .....	4
<b>2. Teori.....</b>	<b>5</b>
2.1 Planlagt endring.....	5
2.1.1 Endringsarbeid er komplekst og situasjonsavhengig .....	5
2.1.2 Planlagt endring.....	6
2.1.3 Sentrale elementer i planlagt endring.....	6
2.1.4 To hovedtyper for endringsstrategier, strategi E og strategi O .....	8
2.1.5 Endringenes drivkrefter.....	12
2.1.5.1 Eksempler på drivkrefter i en skole og et trykkeri .....	13
2.1.6 Endringenes motkrefter eller motstand.....	16
2.1.6.1 Eksempler på motkrefter i en skole og et trykkeri .....	20
2.1.7 Mintzbergs konfigurasjonsteori .....	22
2.1.7.1 Profesjonsbyråkratiet .....	25
2.1.7.2 Maskinbyråkratiet .....	27
2.2 Læring i organisasjoner .....	29
2.2.1 Illeris` helhetsmodell for læring .....	30
2.2.1.1 Individuelt plan.....	31
2.2.1.1.1 Læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon.....	31
2.2.1.1.2 Læringens psykodynamiske og følelsesmessige dimensjon.....	33
2.2.1.2 Sosialt plan .....	34
2.2.1.2.1 Det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet.....	35

2.2.1.2.2 Det sosiale læringsmiljøet .....	36
2.2.2 Forutsetninger for læring på Samkom skole og i Stav trykkeri .....	37
2.2.2.1 Skolekulturen kan være begrensende.....	38
2.2.3 Motivasjon.....	39
2.2.3.1 Kognitive teorier.....	40
2.2.3.2 Sosiale teorier.....	41
2.2.3.3 Helhetsmodellen for læring og arbeidsmotivasjon.....	41
2.2.4 Verdier sett i sammenheng med arbeidsidentitet .....	42
2.3 Individualisering og arbeiderkollektivet.....	43
2.3.1 Det moderne arbeidslivet.....	45
2.3.2 Individualisering .....	47
2.3.3 Arbeiderkollektivet.....	50
2.3.4. Kollektivistisk Individualisme (KI) .....	54
<b>3 Metode .....</b>	<b>56</b>
3.1 Undersøkellesmetode.....	57
3.1.1 Valg av kvalitativ metode .....	60
3.1.2 Induktiv og deduktiv tilnærming .....	63
3.1.3 Aksjonsforskning .....	64
3.1.4 Datainnsamlingsmetoder .....	65
3.2 Analyse .....	81
3.2.1 Meningsfortetning.....	82
3.2.2 Meningskategorisering.....	82
3.3 Metodekritikk .....	84
3.3.1 Oppgavens validitet og reliabilitet .....	84
3.3.2 Etske betraktninger .....	85

<b>4 Presentasjon av datafunn .....</b>	<b>86</b>
4.1 Drivkrefter og motkrefter på Samkom skole.....	88
4.1.1 Drivkrefter på Samkom skole .....	88
4.1.2 Motkrefter på Samkom skole .....	90
4.1.2.1 Individuelle forhold som skaper motstand .....	90
4.1.2.2 Sosiale forhold som skaper motstand .....	97
4.1.2.3 Ledelse og endringsstrategi.....	105
4.2 Drivkrefter og motkrefter i Stav trykkeri.....	107
4.2.1 Drivkrefter i Stav trykkeri .....	107
4.2.2 Motkrefter i Stav trykkeri .....	109
4.2.2.1 Individuelle forhold som skaper motstand .....	110
4.2.2.2 Sosiale forhold som skaper motstand .....	112
4.2.2.3 Ledelse og endringsstrategier .....	116
4.3 Et komparativt studium.....	120
4.3.1 Individualisering på Samkom skole .....	120
4.3.2 Arbeiderkollektivet på Stav trykkeri.....	123
4.3.3 Mellom to verdener – inn i en ny tid.....	129
4.3.3.1 Kollektivistisk individualisme (KI) .....	138
 <b>5 Konklusjon.....</b>	 <b>140</b>
5.1 Problemstillingen.....	140
5.2 Vurdering.....	143
5.3 Perspektivering.....	144
 Litteraturliste:.....	 146

## Figurliste:

Figur 1: De sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen, 2004, side 44) .....	7
Figur 2: E og O strategi (Amundsen, 2009).....	10
Figur 3: Ulike faser i motstand mot endring (Jacobsen, 2004, side 156) .....	18
Figur 4: Oversikt over de viktigste kjennetegn ved Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner (Jacobsen, 2004, side 82) .....	24
Figur 5: Læring i arbeidslivet (Illeris, 2004, side 69).....	30
Figur 6: Læringens prosesser og dimensjoner (Illeris, 2004, side 52) .....	31
Figur 7: Læring på arbeidsplassen (Illeris, 2004, side 30).....	34
Figur 8: Friromsmodellen (Berg, 2003, side 48).....	38
Figur 9: Idealtilstand (Bjorvatn, 2009).....	51
Figur 10: Oversikt over endringsprosesser i Stav trykkeri og på Samkom skole 2009-2010 (Wangberg, 2010).....	59
Figur 11: Kvalitativ metode (Sander, 2004, web).....	61
Figur 12: Den hermeneutiske spiral (Føge og Hegner, 2010, web).....	62
Figur 13: Arbeid med teori og empiri (Johnsen, 2009).....	64
Figur 14: Intervjuguide i Stav trykkeri og på Samkom skole (Bjorvatn, 2010). .....	83



# 1. Introduksjon

## 1.1 Presentasjon av oppdraget

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i tre planlagte endringsarbeid vi har deltatt i. Ved Samkom skole har vi deltatt i to planlagte endringer. Den første ble gjennomført høsten 2009 da skolens ledelse ønsket å innføre bruk av digitale tavler ved skolen. Den andre endringen ble gjennomført våren 2010 da skolen ønsket å fremme trivsel og trygghet blant elevene i friminuttene. Ved Stav trykkeri har vi deltatt i én planlagt endring. Denne endringen begynte i 2009 da ledelsen av trykkeriet hadde kjøpt opp et firma som drev med skilt og reklameartikler. Det oppkjøpte firmaet heter Keno. Bakgrunnen for oppkjøpet av Keno var ønsket om å bli et mer komplett mediehus. I etterkant av oppkjøpet skulle Keno flytte ned i lokalene til trykkeriet, og vi var med både i planleggingen og gjennomføringen av denne samlokaliseringen. Samlokaliseringen ble gjennomført rundt årsskiftet 2009/2010. I dette mediehuset inngår flere virksomheter. I denne oppgaven presenterer vi, i tillegg til Stav trykkeri og Keno reklame, et firma som heter Osigraf. Alle disse tre virksomhetene arbeider i samme lokalene. I denne oppgaven fokuserer vi først og fremst på Stav trykkeri. Noen ganger har vi likevel behov for å nevne både Keno reklame og Osigraf, for at leseren skal kunne se og forstå sammenhenger.

I forbindelse med de tre planlagte endringsarbeidene vi har deltatt i, har vi gjennomført fire oppgaver. Vi har skrevet to oppgaver ved Samkom skole og to oppgaver ved Stav trykkeri. I denne masteroppgaven benytter vi data fra alle de fire oppgavene vi har skrevet. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapitlet som beskriver våre metodevalg.

Gjennom disse tre planlagte endringene har vi erfart at endringsarbeid er komplekst og situasjonsavhengig. Oppgaven vår bygger på tanken om at det ikke finnes en allmenngyldig regel eller prosedyre for hvordan vi kan eller bør gå frem i alle typer endringsprosesser. Vi tror det er mange ulike forhold som har betydning for om en planlagt endring blir vellykket eller ikke. Samtidig tror vi også at dersom en har kunnskap om hvilke forhold som kan være av betydning når en planlagt endring skal gjennomføres, og samtidig vet å utnytte disse

forholdene på en god måte, kan en oppleve å få et godt utbytte av den endringsprosessen en skal gjennomføre. Selv om endringsarbeid er komplekst, må det ikke hindre oss i å gjennomføre endringer vi ser er viktige og nødvendige å ta tak i.

Ulikhet i organisasjonstype er et av forholdene vi mener det er viktig å ta hensyn til når en planlagt endring skal gjennomføres. Når vi skriver om ulike organisasjonstyper, benytter vi oss av to begreper hentet fra Henry Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner. Disse begrepene er det profesjonelle byråkratiet og maskinbyråkratiet (Mintzberg 1979 i Jacobsen 2004). Vi ser at Samkom skole og Stav trykkeri har noen fellestrekk med henholdsvis et profesjonsbyråkrati (skolen) og et maskinbyråkrati (trykkeriet). Samtidig velger vi å benytte navnene på de to virksomhetene vi har arbeidet med, i stedet for kalle dem for et profesjonsbyråkrati og et maskinbyråkrati. Det gjør vi for å signalisere at vi ikke kan generere en direkte sammenheng mellom virksomhetene og de to nevnte begrepene fra Mintzberg. Vårt arbeid og våre funn baserer seg på kun to virksomheter, og vi mener det er et for lite materiale til å generalisere en direkte sammenheng mellom skolen, trykkeriet og de nevnte byråkatiene.

Skal en lykkes i arbeidet med planlagt endring, er det viktig at en har valgt en endringsstrategi som er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Det er viktig at endringen ledes på en god måte. Vi tenker for eksempel på at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og konteksten. Vi har erfart ulike endringsstrategier og ulike ledelsesformer i de endringsarbeidene vi har deltatt i, og i denne oppgaven ønsker vi å ha fokus på den betydningen som endringsstrategier og ledelsesform kan ha å si for resultatet av endringsarbeidet.

Vi ønsker å se på noen av de likheter og ulikheter vi finner i endringsprosesser når planlagte endringer skal gjennomføres i de to virksomhetene. Vi tenker i utgangspunktet at vi vil finne en del ulikheter i endringsprosessene, i og med at skolen og trykkeriet representerer to nokså ulike virksomheter eller organisasjonstyper. Men vil våre funn bekrefte denne antagelsen? Eller vil vi også finne likheter mellom dem når endringsprosessene skjer? Når vi skriver om likheter og ulikheter i endringsprosesser, vil begrepene drivkrefter og motkrefter bli to sentrale punkter vi sorterer flere av funnene våre under.

Når vi sammenligner endringsarbeid i to ulike virksomheter, mener vi det kan være interessant å drøfte sammenligningene vi gjør opp mot de endringene som skjer i dagens arbeidsliv. I etterkrigstiden dannet det seg et tydelig arbeiderkollektiv i mange tradisjonelle maskinbyråkratier. Begrepet arbeiderkollektivet har vi hentet fra Sverre Lysgaard (Lysgaard, 2001). I dette begrepet ligger at de ansatte danner beskyttende kollektiver for å verne seg mot arbeidsgivernes økte krav til effektivitet og lønnsomhet. Disse kollektivene kan bli båret frem av sterke fagforeninger. Vi er nysgjerrige på om arbeiderkollektivet fremdeles eksisterer på Stav trykkeri og gir seg til kjenne når endringer skal gjennomføres. Vi er på forhånd gjort kjent med at det eksisterer et fagorganisert miljø i trykkeriet. Samtidig er vi også nysgjerrige på om vi finner spor av slike kollektivdannelser på Samkom skole. Vil for eksempel lærerne i kraft av sin fagprofesjon danne en form for arbeiderkollektiv som gir seg til kjenne når de planlagte endringene skal gjennomføres?

I dagens moderne arbeidsliv har en del av den kollektive tankegangen forsvunnet til fordel for en økende grad av individualisering. Mange arbeidstakere har i dag større frihet og innflytelse over egen arbeidssituasjon. Dette er positivt, men samtidig representerer det nye arbeidslivet med større grad av individualisering en fare for at de ansatte sliter seg ut. For bak muligheten til medinnflytelse og frihet ligger også en intensjon om at det hele må skje under forutsetning av lønnsomhet og effektivitet overfor virksomheten. Vi ønsker i denne oppgaven å se på om vi finner spor av den økte individualiseringen i våre to virksomheter. Vi er spent på om det igjen har betydning når vi skal sammenligne et endringsarbeid i de to komparative virksomhetene. Vil for eksempel de ulikhetene vi forventer å finne i endringsprosessene i de to virksomhetene ikke være så tydelig som vi tenker i utgangspunktet?

Vi vil også ta for oss begrepet kollektivistisk individualisme. Dette begrepet har vi hentet fra Gudmund Hernes (2007). Kort sagt oppfatter vi at begrepet kollektivistisk individualisme viser at mange virksomheter i dagens arbeidsliv henter støtte i røttene til det tidligere arbeiderkollektivet, men også i den nyere tids individualisering, når de skal tilpasse seg endringer som skjer. Vi er i denne oppgaven spente på om vi også vil finne spor av slike tendenser på Samkom skole og i Stav trykkeri.

## **1.2 Problemstilling**

Med utgangspunkt i dette, har vi formulert denne problemstillingen for oppgaven vår:

*Hvilke likheter og ulikheter i endringsprosesser finner vi på Samkom skole og i Stav trykkeri når planlagte endringer skal gjennomføres?*

Nå kan denne tilnærmingen gjerne oppfattes som et spørsmål mer enn en problemstilling. Utgangspunktet for oppgaven kan gjerne også oppfattes som at vi kun er ute etter å lage en liste over aktuelle likheter og ulikheter i endringsprosesser. Det er ikke vår motivasjon og hensikt med oppgaven. Vi er interesserte i å se hvilke likheter og ulikheter vi finner. Samtidig er vi nysgjerrige på å finne mulige årsaker og forklaringer på de funnene vi gjør oss, sett opp i mot det vi nettopp har skrevet både om ulike organisasjonstyper, ulike endringsstrategier og ledelsesformer, kollektivdannelser, men også tendensen til individualisering i det nye arbeidslivet.

## **1.3 Vårt ståsted**

To av oss som skriver denne oppgaven har deltatt i endringsarbeidene ved Samkom skole. Den ene av oss var selv lærer ved skolen under endringsarbeidene. Den andre av oss var prest, og vedkommende ble derfor en representant som kom fra et miljø utenfor skolen. Den tredje av oss har deltatt i endringsarbeidet ved Stav trykkeri. Hans bakgrunn er også lærer, og hans motivasjon for å være til stede i trykkeriet var å få en føling med et endringsarbeid i det private næringslivet. Vi tre fant først sammen som gruppe da vi skulle til å skrive masteroppgave. Vi syntes det kunne være spennende å sammenligne resultatene vi har gjort i to så ulike virksomheter som en skole og et trykkeri. Vi to som er lærere tenker vi kan dra nytte av det oppgaven lærer oss når vi skal drive endringsarbeid i egne skoler. For tiden arbeider vi som henholdsvis inspektør og rektor ved to ulike skoler. Den tredje av oss har nylig gått fra å være prest til å bli kinosjef. Også i denne jobben tenker vi de erfaringene vi får gjennom oppgaveskrivingen kan bli til nytte i eget endringsarbeid.

## 2. Teori

### 2.1 Planlagt endring

#### 2.1.1 Endringsarbeid er komplekst og situasjonsavhengig

I problemstillingen vår kommer det frem at vi forventer å finne likheter og ulikheter i endringsprosesser når planlagte endringer skal gjennomføres i Samkom skole og på Stav trykkeri. Før vi skriver nærmere om planlagt endring, drivkrefter, motkrefter, maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati, vil vi prøve å få frem hva vår forventning eller hypotese i selve problemstillingen bygger på. Forventningen eller hypotesen om å finne både likheter og ulikheter i endringsprosesser bygger på en tanke om at forutsetningene for å gjennomføre planlagte endringer i en skole og et trykkeri er forskjellige. For å bruke Henry Mintzbergs terminologi: *”Det innebærer noe helt annet å endre et profesjonelt byråkrati som et universitet, enn å endre en maskinbyråkratilignende organisasjon som et bilverksted”* (Mintzberg, 1979 i Jacobsen, 2004, s. 40). Nå arbeider vi verken ved et universitet eller et bilverksted. Vi har vært prosesskonsulenter i en grunnskole og et trykkeri. Men vi ser at en grunnskole har noen av de kjennetegn som karakteriserer et profesjonelt byråkrati, og vi ser at et trykkeri har noen av de kjennetegn som karakteriserer en maskinbyråkratilignende organisasjon. Dette vil vi komme tilbake til senere i dette teorigapitlet.

I oppgaven bruker vi noen ganger begrepet organisasjon. Dette begrepet er ikke nevnt i problemstillingen, men vi føler det likevel riktig å gi en definisjon på hva vi legger i begrepet: *”En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå visse mål”* (Jacobsen, 2004, s. 44).

Denne definisjonen sier noe viktig om at en organisasjon består av mennesker som handler og samhandler. Når vi da snakker om en organisasjonsendring innebærer det at vi ikke fokuserer på endring hos ett enkelt individ, men hos flere mennesker. Og skal en slik endring fungere, krever det et helhetlig syn. Vi mener at det sjeldent finnes enkle og bastante løsninger på hvordan en bør gå frem. Regelen handler mer om å forstå kompleksiteten og mangfoldet enn å komme med de enkle og raske løsninger.

Det finnes mange eksempler på velmente råd og tanker om hvordan ledelsen i en organisasjon bør gå frem når de skal gjennomføre et endringsarbeid. Men vår forventning eller hypotese i problemstillingen bygger på tanken om at det ikke finnes en allmenngyldig måte å gjennomføre endringsarbeid på. Det er ikke slik at det finnes en bestemt måte som passer i alle organisasjoner i alle tilfeller. Vår hypotese bygger på tanken om at endringsarbeid er situasjonsavhengig (Jacobsen, 2004). Det finnes ulike måter å legge opp endringsprosesser på. Og selv om noen råd kan være generelle, så tilsier tanken om at endringsarbeid er situasjonsavhengig noe om at et hvert endringsarbeid bør behandles spesielt.

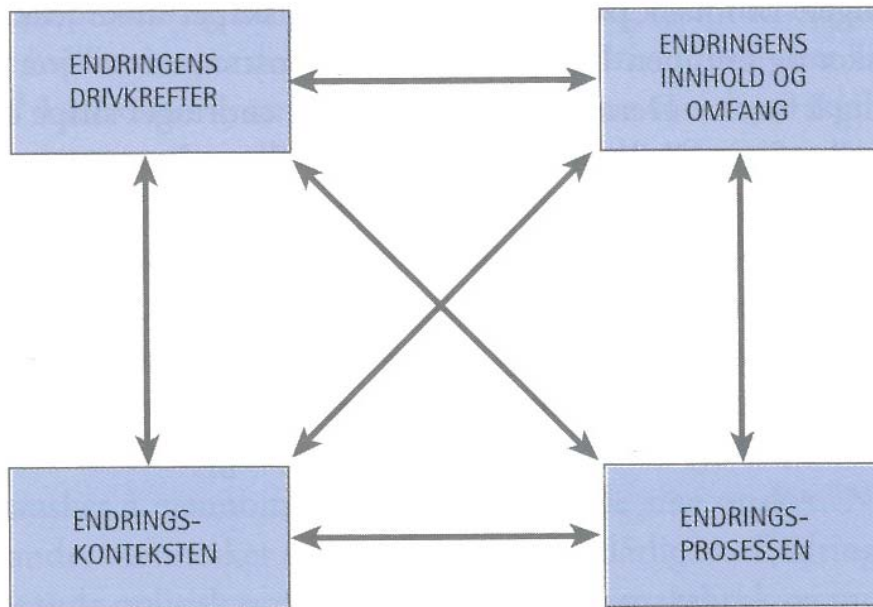
### **2.1.2 Planlagt endring**

I problemstillingen har vi brukt begrepet planlagt endring. Dette begrepet ønsker vi å definere allerede nå. *”Med planlagt endring menes en type endring som skjer fordi noen mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse, og iverksetter løsning”* (Jacobsen, 2004, s. 20).

I de to virksomhetene vi arbeider med, er det eksempler på slike planlagte endringsprosesser. På Samkom skole er vi med når en planlagt innføring av digitale tavler skal skje. Vi er også til stede når skolens personale bestemmer seg for å ta tak i en situasjon hvor det varsles om mobbing og mistrivsel blant elever på skoleveien og i friminuttene. På Stav trykkeri er vi med i forkant og etterkant av en flytteprosess der et nytt firma flytter inn i trykkeriets produksjonslokaler. Det skjer en samlokalisering mellom trykkeriet og et reklamefirma. Denne masteroppgaven bygger på de funn vi har samlet gjennom å delta i disse tre planlagte endringsprosessene i de to organisasjonene. Og som vi tidligere har nevnt, har vi skrevet fire ulike oppgaver med bakgrunn i de tre planlagte endringsarbeidene. Vi henter våre funn fra alle disse fire oppgavene.

### **2.1.3 Sentrale elementer i planlagt endring**

Det er flere forhold som er med på å påvirke hvorfor behovet for endring oppstår, hvordan det bør gjennomføres, og hvilke forhold som har betydning for resultatet av endringsarbeidet. Det blir derfor viktig for ledelsen av en virksomhet eller en organisasjon å ha kunnskap om hvilke forhold som har betydning for endringsprosessen. Jacobsen trekker frem fire sentrale innholdselementer i en teori om planlagt endring. De fire sentrale elementene er:



**Figur 1: De sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen, 2004, side 44)**

Modellen viser at det er fire elementer en bør se på når en skal gjennomføre en organisasjonsendring.

1. En teori om organisasjonsendring må si noe om hva det er som får mennesker til å vedta at organisasjonen de har tilknytning til skal endres. Dermed må en slik teori kunne si noe om ulike drivkrefter bak endring, og hvordan ulike drivkrefter påvirker ulike organisasjoner.
2. En teori om organisasjonsendring må også presisere hva det er som endres, det vil si hva som er innholdet i og omfanget av endringen. Dermed bør en teori om organisasjonsendring benytte seg av de samme begreper og forståelsesrammer som de teorier som omhandler organisatorisk stabilitet.
3. En teori om organisasjonsendring må spesifisere den konteksten endring skjer innenfor, både på organisasjons- og omgivelsesnivå. Spesielle trekk ved organisasjonsformen, dens domene eller felt og den nasjonale kulturen må defineres.
4. En teori om organisasjonsendring må kunne presisere selve endringsprosessen, med sine hendelser som utfolder seg over tid, samt de aktører som deltar i endringsprosessen. Teorien må også åpne for at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom intensjoner og det faktiske resultat av en endringsprosess.

(Jacobsen, 2004, s. 43)

Vi vil i denne oppgaven først og fremst skrive om forhold som er knyttet til punkt 1, 3 og 4 i denne modellen. Drivkrefter og motkrefter/motstand blir to sentrale begreper i vår oppgave. Drivkrefter omhandler punkt 1 i modellen over, mens begrepet motkrefter vil bli plassert i det fjerde punktet i modellen, nemlig endringsprosessen. I forbindelse med endringsprosessen (punkt 4 i modellen), vil vi også komme inn på betydningen av den ledelsesformen og de endringsstrategier som benyttes under de planlagte endringene. Begrepene profesjonsbyråkrati og maskinbyråkrati vil bli plassert i det tredje punktet i modellen, nemlig endringskonteksten. Det samme kan sies om begrepene individualisering, arbeiderkollektivet og kollektivistisk individualisme. Disse tre begrepene har sammenheng med den konteksten endring skjer innenfor, både på organisasjons- og omgivelsesnivå. Det betyr at vår oppgave i liten grad handler om punkt 2 i modellen, nemlig endringens innhold og omfang. Vår hensikt er ikke å undervurdere betydningen av å se på endringens innhold og omfang i en endringsteori. Det er mer et forsøk på å avgrense oppgaven, slik at den ikke skal favne om for mange innfallsvinkler og momenter.

### **2.1.4 To hovedtyper for endringsstrategier, strategi E og strategi O**

I forbindelse med det fjerde elementet i teorien, selve endringsprosessen, vil vi komme inn på to hovedtyper av endringsstrategier, kalt strategi E og strategi O. Vi har tidligere skrevet at vi bygger denne oppgaven på at endringsarbeid i organisasjoner er situasjonsavhengig. Vi har dermed åpnet for at det finnes ulike tilnærminger, det vi i fortsettelsen vil kalle strategier, for å oppnå endring i en organisasjon. Skal en lykkes i arbeidet med planlagt endring er det viktig at en har valgt en endringsstrategi som er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Det er også viktig at endringen ledes på en god måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og konteksten (Jacobsen, 2004).

I de planlagte endringsarbeidene vi deltar i på Samkom skole og Stav trykkeri, er det lagt premisser fra universitets side om at det skal legges vekt på en ledelsesform som sikrer medvirkning av de ansatte. Det skal ikke være et arbeid som kun er styrt av ledelsen. Denne intensjonen har foreleserne ved universitetet vært tydelige på overfor oss, og mye av den litteraturen som ligger til grunn for studiet vårt bygger på premisser om medvirkning. I et brev forfattet av studiekoordinatoren ved universitetet poengteres medvirkning av de ansatte:



*”Et typisk eksempel kan være å hjelpe bedriften med å utvikle og tilrettelegge prosesser som gir bedre lærings- og arbeidsmiljø, og hvor medarbeidernes egne erfaringer i det daglige arbeidet danner basis for utviklingsarbeidet. Universitetet vil legge vekt på at prosessene er preget av deltakelse og samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere” (Amundsen, 2009).*

Dette brevet er sendt lederne på Samkom skole og Stav trykkeri i forkant av de planlagte endringene vi deltar i. Medvirkning av de ansatte er et tema vi jevnlig fokuserer på i de møter vi har med ledelsen og de ansatte underveis i endringsprosessene vi deltar i.

Nå er det ikke vanskelig i dagens demokratiske arbeidsliv å si seg enig i denne forutsetningen. De fleste vil anerkjenne medvirkning av de ansatte som en viktig forutsetning og intensjon i de fleste endringsarbeider. Likevel er det ofte vanskelig når gode intensjoner skal omsettes i praksis. Det erfarer vi også i arbeidet på Samkom skole og Stav trykkeri. Og vi ser at det er av avgjørende betydning å lykkes i dette arbeidet for sikre en god gjennomføring av de planlagte endringsarbeidene. Vi ønsker derfor å vie punktet om endringsstrategier oppmerksomhet i vår oppgave.

Vi benytter oss av to strategier som er grunnleggende forskjellige. Den første strategien kalles strategi E og den andre kalles strategi O. Når vi nå belyser ulikhetene, samt betydningen av de to strategiene, deler vi strategiene i tre elementer. Disse tre elementene er endrings innhold, lederstil og forutsetning. Ulikhetene og innholdet av strategiene viser vi gjennom figur 2:



fagråd er mye mindre. Denne strategien brukes ofte med endringer som skjer over tid og som har mindre innslag av å være programmatisk (Jacobsen, 2004).

Da vi opprettet styringsgruppa på Samkom skole våren 2009, var de to rektorene, tillitsvalgt, verneombud og vi til stede. Det ble ganske tidlig markert fra tillitsvalgt sin side at hun forventet at dette ikke medførte merarbeid for lærerne, og at de fikk noe igjen for deltakelsen. Markeringen var tydelig. Samtalen rundt bordet hadde en fin tone, selv om vi møtte litt motstand fra den tillitsvalgte. Da møtet var over gikk den tillitsvalgte raskt ut, mens resten av styringsgruppa ble sittende igjen for å oppsummere litt. Den ene av rektorene gjorde oss oppmerksomme på at vi ikke skulle tenke på det som den tillitsvalgte hadde sagt fordi, som han selv sa det: *”Jeg har styringsrett på lærernes bundne tid.”* Her ble interessentkoalisjonene tydelig. Rektor viste til en legitimitet som er etablert i hans lederposisjon. Autoritet inneholder et element av legitimitet som ikke finnes i den uformelle makten. Rektor pekte her på sin formelle makt gjennom sin posisjon i hierarkiet, og det var tydelig at det var denne rektorens mening at endringen, i dette tilfellet innkjøp av de digitale tavlene, skulle finne sted. Denne observasjonen på Samkom gjorde oss oppmerksomme på strategi E og O.

Samkom skole er preget av formelle trekk, og avgjørelsen rundt endringer er, som hendelsen over viser, ofte styrt top-down. Lederstilene til de to rektorene er riktignok svært ulike. Den ene har en diktatorisk stil, mens den andre er mer forsiktig og inkluderende i sin lederstil. Men det er uten tvil den rektoren som har den diktatoriske lederstilen som uformelt er skolen øverste leder. Han driver endringene sine gjennom med en forklaring på at det vil lønne seg for den enkelte når endringene er gjennomført. Dersom lærerne ikke gjør som han sier, blir de gjort oppmerksomme på dette under fellesmøter når de andre kolleger hører på.

Det er en forutsetning at rektor har nok makt både internt og eksternt for at han skal klare å gjennomføre endringer på disse premissene. Kulturen på skolen er altså preget av lederstyrte endringer, med en forventning om at lærerne selv tar ansvar for prosessen videre. Frustrasjonen til den tillitsvalgte får vi etter hvert en større forståelse for. Lederen har ofte en tendens til å starte sine endringer ved strategi E, men har samtidig en forventning om at

gjennomføringen skal være deltakerstyrt, slik strategi O legger opp til. Dette er ikke en uvanlig tilnærming i mange organisasjoner, men her aner vi en endringsmetning. Lærerne på skolen har på mange måter nådd sin absorberende kapasitet. De opplever at grensen er nådd for hvor mange endringer de er i stand til å gjennomføre. Vi blir sittende igjen med en opplevelse av at lærerne ikke har hatt mulighet til å medvirke i den planlagte innføringen av de digitale tavler. For oss som konsulenter møter vi en etisk fordring ved å tilrettelegge for en bevegelse der lærerne er endringsmette, og de ikke har fått medvirke i prosessen i forkant. I løpet av de månedene vi er på Samkom skole, blir det igangsatt flere prosjekter. Det tenner små bål hele tiden, og vi observerer at lærerne blir frustrerte over at de aldri helt får tid til å konsolidere, før nye endringer blir tredd ned over hodet på dem.

I Stav trykkeri mener vi å finne en kreativ og aktiv leder, som ønsker at virksomheten han driver skal være villig til å endre seg i takt med markedet den opererer i. I sin iver for å utvikle virksomheten, møter han ulik motstand fra de ansatte i Keno reklame og Stav trykkeri. I trykkeriet møter han ansatte som tilhører et fagorganisert miljø. I samtaler vi har med lederen i starten, får vi beskjed av lederen at han ikke er vant til å forholde seg til ansatte som er fagorganiserte. Han føler det er større avstand mellom ham og de fagorganiserte i trykkeriet, enn det er mellom ham og ansatte i de andre enhetene han eier.

### **2.1.5 Endringenes drivkrefter**

*”Drivkrefter kan defineres som forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre” (Jacobsen, 2004, s. 45).*

Definisjonen viser at begrepet drivkrefter handler om forhold i omgivelsene som får betydning for organisasjonen. Samtidig viser også definisjonen at det er mennesker som ser forholdene i omgivelsene, og som reagerer på dem. Vi bruker ordet drivkrefter først og fremst om forholdene i omgivelsene. Samtidig mener vi at det ikke utelukker å ta med menneskene som tar tak i forholdene, og som bruker dem som begrunnelse for planlagte endringer.

Drivkreftene kan finnes både i og utenfor organisasjonens grenser. Indre drivkrefter som finnes innenfor organisasjonens grenser kan være at organisasjonen ikke fungerer godt nok. Det kan for eksempel være at organisasjonen er plaget av konflikter, at det er misnøye med arbeidsforhold, eller at en har problemer med å skape motivasjon blant ansatte. Ytre drivkrefter som finnes utenfor organisasjonens grenser kan for eksempel være endringer i etterspørsel, konkurranseforhold, arbeidsmarked eller offentlige reguleringer (Jacobsen, 2004).

Skillet mellom indre og ytre drivkrefter er ikke klart og entydig, og i mange tilfeller flyter indre og ytre drivkrefter i hverandre (Jacobsen, 2004). Det kan også være at både indre og ytre drivkrefter virker samtidig når en planlagt endring presser seg fram. Når Samkom skole ønsker å innføre digitale tavler, kan det skyldes krav eller driv fra offentlige myndigheter som en ytre drivkraft. Samtidig kan det også skyldes et ønske om å øke motivasjonen og læringsutbyttet blant to viktige aktører i virksomhetens indre drivkrefter, nemlig elevene og lærerne. Når Samkom skole bestemmer seg for å ta tak i en situasjon med mobbing og mistriivsel blant elever på skoleveien og i friminuttene, så er det med bakgrunn i forhold innenfor virksomheten. Samtidig er det brev fra en ytre pådriver som får skolen til å reagere. Det kommer et brev til skolen via skolesjefen i kommunen. Dette brevet er det noen foreldrerepresentanter som har sendt til skolesjefen, med ønske om at han tar tak i utfordringen. Når de ansatte i Stav trykkeri får beskjed om å forberede seg på at et nytt firma skal flytte inn i, så er det ledelsen i trykket som fatter beslutningen. Ledelsen, i dette tilfellet styret, gjennomfører denne planlagte endringen med bakgrunn i forhold utenfor virksomheten. Styret velger å kjøpe et annet firma, og denne beslutningen bygger på ønsket om å drive en lønnsom og konkurransedyktig virksomhet. Ved å kjøpe et reklamefirma, kan de tilby kundene et bredere og mer komplett medieprodukt enn tidligere. I det siste tilfellet er det ytre drivkrefter som får ledelsen i Stav trykkeri til å gjennomføre en planlagt endring.

### **2.1.5.1 Eksempler på drivkrefter i en skole og et trykkeri**

Det er mange ulike drivkrefter som kan stå bak behovet for at organisasjoner gjennomfører planlagt endring. Vi vil i fortsettelsen trekke frem noen drivkrefter vi mener har betydning for Samkom skole og Stav trykkeri. Vi velger å trekke frem noen drivkrefter fremfor å komme

med en lang og generell liste. Ved å trekke frem noen karakteristiske drivkrefter, håper vi å se forskjeller i hva som driver frem en planlagt endring i et profesjonelt byråkrati som en skolen, i forhold til hva som driver frem en planlagt endring i et maskinbyråkrati, her representert ved et trykkeri. Samtidig ønsker vi også å presisere at vi ikke bare er ute etter å finne forskjeller. Vi er også åpne og nysgjerrige på å se om vi vil finne likheter mellom to såpass forskjellige virksomheter når det gjelder drivkrefter, og det vi senere kommer til, nemlig motkrefter.

Når det gjelder Samkom skole, velger vi å trekke frem drivkrefter som teknologiske endringer, politiske endringer og endringer i konkurranseforhold. Når det gjelder Stav trykkeri, velger vi å trekke frem endringer i markedet, endringer i konkurranseforhold og endrede eierforhold.

Den første drivkraften vi trekker frem for Samkom skole er teknologiske endringer. Vi lever i en tid hvor bruk av digitale medier er blitt en viktig ferdighet å kunne beherske. Som en profesjons- og kunnskapsbedrift har Samkom skole en viktig oppgave i å gi barna kunnskap og ferdigheter innenfor de områder som dagens og morgendagens samfunn krever. Den kunnskap og de ferdigheter som skolen skal formidle til barna er nedfelt i læreplaner. Og i den læreplanen som er gjeldende for norske grunnskoler, nemlig Kunnskapsløftet (2006), er dette med digitale ferdigheter nedfelt som en av fem grunnleggende ferdigheter som skal integreres på det enkelte fags premisser (Læreplanverket for Kunnskapsløftet, 2006). Som en følge av dette, er det viktig at skolen lærer barna å bruke digitale verktøy, og i denne sammenheng kan en se Samkom skoles ønske om å innføre digitale tavler.

Den andre drivkraften vi trekker frem for Samkom skole er politiske endringer. Store deler av det endringsarbeidet som skjer i norske skoler drives av bestemmelser fattet av offentlige myndigheter. Ett forhold som har fått spesielt store konsekvenser de siste tiår er den politiske fragmenteringen som har skjedd i Norge. I dette ligger at den politiske situasjonen, både på nasjonalt nivå (Stortinget) og lokalt nivå (kommuner), kjennetegnes av at det blir stadig flere politiske partier, og at den relative styrkefordelingen mellom partiene utjevnes. En følge av denne fragmenteringen er at den politiske styringen blir mer uoversiktlig og vanskeligere å

forutsi. Langsiktig politikk og stabile rammevilkår blir vanskeliggjort av mer ustabile politiske forhold, noe som fører til sterkere behov for hyppige endringer og tilpasninger til nye politiske vedtak (Jacobsen, 2004). Dette er noe mange skoler føler på.

Den tredje drivkraften vi trekker frem i forhold til Samkom skole er endringer i konkurranseforhold. I det forrige avsnittet har vi allerede nevnt at skolen over tid har vært truet av nedleggelse. Under slike forhold blir det ekstra viktig for skolen å vise kommunen hvilken betydning skolen har for lokalmiljøet på Samkom. Vi vil også trekke frem et annet forhold som har skjedd de senere årene, og det er offentliggjøring av ulike karaktersnitt og brukerundersøkelser som har vært gjennomført i norske skoler. Slike sammenligninger blir raskt lagt ut på nettet, og de blir igjen gjenstand for vurdering blant foreldre og andre interesse- eller brukergrupper. Når Samkom skole får en klar tilbakemelding fra en foreldregruppe om mistriivsel blant elever, så vil en slik henvendelse fort få betydning for hva ledelsen og de ansatte føler i forhold til omgivelsene. Det er ikke hyggelig å bli fremstilt som en verstingskole på internett eller i avisen.

Den første og andre drivkraften vi trekker frem for Stav trykkeri som en produksjonsbedrift er endringer i markedet og endringer i konkurranseforhold. Trykkeriet har holdt på i flere år, og hovedproduktene er fremdeles ulike trykksaker som reklamemateriell, kalendere, bøker, konvolutter, brevpapir med mer. Konkurransen på markedet er stor, og flere tradisjonelle trykkerier sliter med å opprettholde sin eksistens. Den digitale hverdag har ført til at det ikke er like mye bruk for tradisjonelle trykksaker som før. En del reklamemateriell, brevark og konvolutter erstattes med elektroniske løsninger. Den nasjonale og globale finanskrisen vi er inne i, har også ført til at kunder reduserer på bruken av reklamemateriell. Samtidig opplever trykkeriet at kunder stadig etterspør mer utvidede og sammensatte produkter. En kunde ønsker gjerne både digitale løsninger, skilt, dekor og lignende, i tillegg til de ordinære trykksakene. Når derfor trykkeriet blir samlokalisert med andre firmaer innen mediebransjen, oppnår trykkeriet å bli en del av et større, mer komplett, og kommersielt kommunikasjonshus, som kan tilby kundene sine et bredere utvalg av produkter. Dette er en måte å overleve og komme videre på i et marked som er i stadig utvikling og endring.

Den tredje drivkraften vi trekker frem for Stav trykkeri er endrede eierforhold. For private bedrifter som opererer i et marked er det skjedd en endring de siste 20 årene i retning av et mer aktivt eierskap. Norske bedrifter opplever i økende grad å få eiere som retter sterkere krav til inntjening. Tiden der eierne i stor grad rettet seg etter det lederne av selskapet hadde av forslag, ser ut til å være over. Eierne opptrer som aktive investorer som forventer en attraktiv avkastning på sin kapital, og som i mindre grad enn tidligere vil akseptere at selskapet vokser eller utvikler seg på måter som ikke kommer eierne til gode (Jacobsen, 2004). Stav trykkeri ble kjøpt opp for noen år siden av et annet firma, Osigraf. Eierne av Osigraf representerer det som her er kalt et aktivt eierskap, og de er tydelige på at de stiller klare krav til inntjening. Hovedeier har en enkel filosofi med alle sine virksomheter om at *”lønnsomhet er helt nødvendig, og det skal alltid komme minst en krone mer ut enn vi putter inn. Skal du ha en arbeidsplass der folk trives og du kan gjøre noe for dem, så må du tjene penger”* (Christian Stavik i artikkel i Kristiansand Avis, 31.12.2009). I dette sitatet gir hovedeier uttrykk for den grunnleggende sannhet at skal et kommersielt selskap overleve, må det tross alt tjene penger. Samtidig viser eier at det å drive et firma ikke bare bør handle om penger. Det er også en stor verdi i det å skaffe arbeidsplasser, og sørge for at folk trives og har en god jobb å gå til. Samtidig er det slik at for ansatte kan fokuset på lønnsomhet føles sterkt. De kan oppleve det som et krav om stadig å må bli mer effektive i forhold til den jobben de gjør.

### **2.1.6 Endringenes motkrefter eller motstand**

Når vi i det følgende skal se på ulike motkrefter som vanskeliggjør endring, vil vi benytte begrepet motstand som synonymt med motkrefter.

*”Endringsprosesser vil i de aller fleste tilfeller kjennetegnes av motstand. Motstand mot endring er noe som foretas av mennesker, og grunnene til motstanden kan være mange og kompleks. ... Motstanden kan grunne i rene interesseforskjeller, men også i mer følelsesmessige forhold”*(Jacobsen, 2004, s. 155/159).

Nå har vi nettopp skrevet om noen drivkrefter som kan være årsaker til at behovet for å gjennomføre planlagte endringer oppstår. Noen drivkrefter vil være vage og upresise, mens



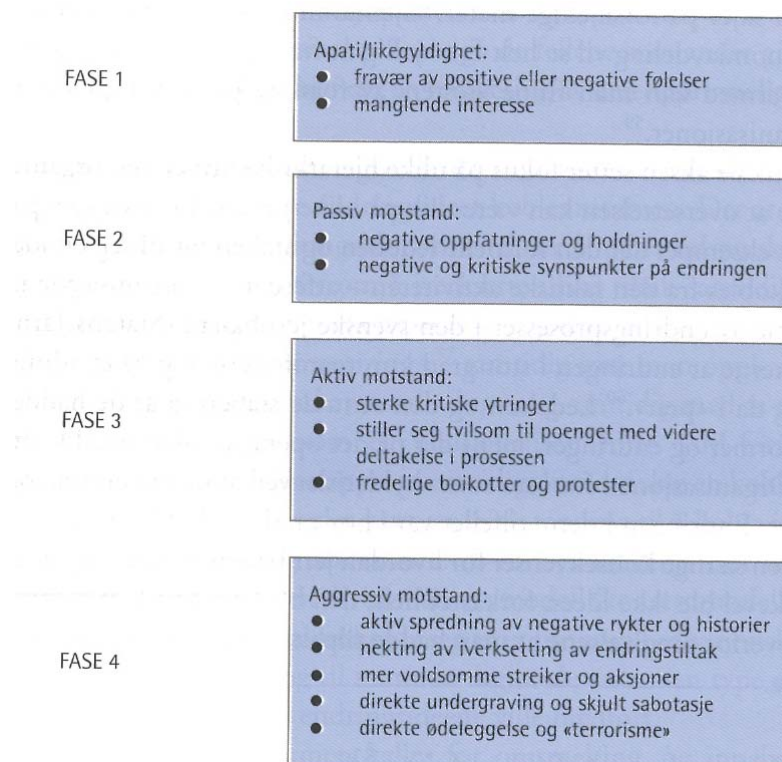
andre kan være høyst synlige og svært klare (Jacobsen, 2004). Dersom drivkreftene er vage og upresise, vil det være stor gjenstand for tolkning av dem blant de ansatte i organisasjonen. Noen vil gjerne mene drivkreftene viser behov for endring, mens andre ikke ser dette behovet. Og selv om drivkreftene kan være klare og vise tydelig behov for endring, så kan det likevel være ulike tanker om hvilke løsninger som bør velges. Når for eksempel Samkom skole får brev fra noen foreldre om mistriivsel blant elever på skolen, så er dette forholdet en klar og tydelig drivkraft for endring. Samtidig vil brevet fra noen foreldre være gjenstand for vurdering: Er de andre foreldrene enige i utsagnet? Mener elevene det samme? Hva tenker de ansatte på skolen? Det er bare unntaksvis at det finnes én enkel beskrivelse av dagens virkelighet. Og selv om alle er enige i at skolen har en utfordring knyttet til mistriivsel og mobbing, så kan det likevel oppstå ulike tanker om hvilke tiltak som bør settes inn.

Når noen mennesker ønsker å gjennomføre en planlagt endring, vil det i hovedregelen skape ulike reaksjoner blant andre mennesker eller aktører som vil bli berørt av endringene. Reaksjonene kan variere fra frykt og motstand på den ene siden, til begeistring og samtykke på den andre siden. Noen vil reagere med angst og frykt, men andre vil juble og glede seg over utsiktene til å få en endre situasjon de aldri har trives med (Jacobsen, 2004). Som eksempel kan nevnes når ledelsen av Stav trykkeri bestemmer at et nytt firma skal flytte inn i lokalene. Denne planlagte endringen får konsekvenser for dem som allerede er i lokalene, og endringen skaper ulike reaksjoner blant dem.

Den første formen for reaksjon en tenker på er gjerne motstand, og det er motstanden vi vil konsentrere oss om i fortsettelsen. Når noen ønsker å gjennomføre endringer i en organisasjon, vil det ikke alltid bli godt mottatt av de andre i organisasjonen. Planlagte endringer kan bli møtt med motstand, både fordi noen ser at de vil tape på endringen, fordi endringen skaper dårlige følelsesmessige reaksjoner, og fordi en har en annen fortolking av situasjonen enn dem som forsøker å initiere endringen (Jacobsen, 2004). Det er derfor viktig å identifisere hvilke aktører det er som hindrer forsøk på endring. Det er også viktig å forsøke å forstå hvorfor de er skeptiske, og eventuelt finne ut hva en kan gjøre for å ta hensyn til deres meninger og synspunkter.

Det er viktig å presisere at motstand mot endringsarbeid ikke må sees på som noe spesielt og farlig. Det er helt naturlig at noen reagerer med motstand, og det kan også være positivt at noen stiller spørsmålstegn ved de endringene som er tenkt gjennomført. Som nettopp antydnet, finnes det mange ganger ikke klare og entydige grunner for endringer, eller klare og tydelig løsninger for hva en bør gjøre av tiltak. At noen stiller spørsmål er derfor med på å gjøre at en tenker grundigere gjennom både bakgrunnen for endringen og eventuelt de tiltak en planlegger å gjennomføre. Ved å lytte til de ansattes meninger kan ledelsen få nyttige innspill for hvordan den planlagte endringen kan gjennomføres. Og ved å lytte, gi informasjon og ha en god dialog med de ansatte, både i forkant og underveis i endringsprosessen, kan ledelsen være med på å snu motstand til begeistring, og det er en viktig oppgave i all ledelse (Jacobsen, 2004).

Før vi starter drøftingen av hvilke årsaker som kan finnes til motstand, vil vi si litt om ulike typer og faser av motstand. Enkelte har pekt på at motstand mot endring ofte går gjennom ulike faser, der intensiteten i motstanden ofte økes fra fase til fase. Dette kan beskrives som vist i denne figuren:



**Figur 3: Ulike faser i motstand mot endring. (Jacobsen, 2004, s. 156)**

Den første fasen beskriver en mild reaksjon som ofte kommer når endringsforslagene kommer raskt og uventet av ledelsen. Reaksjonen kan beskrives med at de ansatte holder en lav profil, og stilltiende gjør minst mulig i forhold til å gjennomføre endringsforslaget. De tenker at forslaget til endring nær sagt vil forsvinne like fort som det ble foreslått. Den andre fasen beskriver en mer synlig motstand. Nå begynner noen å stille kritiske spørsmål både til behovet for endring og de forslag til tiltak som er tenkt gjennomført. I den tredje fasen blir motstanden enda mer tydelig. Nå bærer ansatte kritikken sin ut til omverdenen, for eksempel gjennom media. Det kan også være at de henger opp plakater hvor de poengterer sin misnøye, eller at de kontakter lokalpolitikere for å få støtte for sitt syn. Det kan også være at de ansatte setter i gang gå-sakte-aksjoner. Den siste fasen beskriver en mer aggressiv motstand hvor de ansatte aktivt går inn for å undergrave organisasjonens forsøk på planlagt endring. Det kan være ved å spre verbal misnøye, men også ved å knytte allianser til politikere og andre interessegrupper som kan hjelpe de ansatte i å fronte sin motstand (Jacobsen, 2004).

I den første fasen gjør de ansatte minst mulig for å gjennomføre den planlagte endringen. Det minner om at motstand også kan bestå i at de ansatte rett og slett ikke iverksetter endringen. Det kan være de dekker seg bak utsagn om at det har oppstått komplikasjoner, eller at en må vente en stund før en vil se resultatet av endringene. Mange planlagte endringsprosesser er lite synlige og definerbare, og i slike situasjoner kan de ansatte la være å gjøre noe som helst, samtidig som de dekker seg bak de unnskyldningene eller bortforklaringene som nettopp er nevnt (Jacobsen, 2004).

En annen måte å skille motstanden på er hvor vidt den finner sted før eller etter at den planlagte endringen er vedtatt. Motstand mot endring som skjer i forkant av at de formelle beslutningene blir tatt, vil ofte oppfattes mer som en diskusjon enn som motstand. Men den motstanden som skjer etter at vedtak er fattet, enten i form av passiv eller aktiv motstand, kan bli en stor utfordring for en organisasjon som ønsker å gjennomføre en planlagt endring (Jacobsen, 2004).

### 2.1.6.1 Eksempler på motkrefter i en skole og et trykkeri

I fortsettelsen vil vi se på noen ulike motkrefter som kan vanskeliggjøre planlagt endring i et profesjonsbyråkrati og et maskinbyråkrati. På samme måte som ved drivkrefter, velger vi også med motkrefter å trekke frem noen eksempler, i stedet for en lang og mer uttømmende liste. Vi velger å trekke frem noen motkrefter vi mener er aktuelle og typiske når endringer skal skje i de to nevnte byråkratier. Vi vil i fortsettelsen knytte årsakene til motstand opp mot individuelle forhold, sosiale forhold og til forhold i omgivelsene.

Den første formen for motstand kan være knyttet til individuelle forhold hos den enkelte arbeidstaker. Individuell motstand kan for eksempel grunne seg i frykten for det ukjente (Jacobsen, 2004). Ordtaket ”*en vet hva en har, men ikke hva en får*”, handler om frykten for det ukjente når en endring skal gjennomføres. En kan ved et endringsarbeid bli redd for å miste jobben, eller bli redd for å miste arbeidsoppgaver en er trygg på, eller bli redd for å måtte flytte kontor eller skifte arbeidssted. Den fysiske arbeidsplassen er viktig for mange arbeidstakere. Arbeidstakerne har gjerne satt sitt preg på egen arbeidsplass, og både plassering og størrelse på arbeidsplassen kan ha betydning for den identitet en føler en har i organisasjonen. Det kan også være frykten for ikke å strekke til som skaper individuell frykt. Det er særlig aktuelt dersom en planlagt endring medfører at en får nye arbeidsoppgaver en ikke kan fra før, eller at en får flere arbeidsoppgaver enn før. Det siste kan skape frykt for at en må arbeide dobbelt, særlig i en overgangsperiode (Jacobsen, 2004).

Når de ansatte i Stav trykkeri opplever at eierne kjøper opp et nytt firma, og vil plassere dem i det samme lokalet som trykkeriet holder til i, kan det oppleves som en trussel mot egen arbeidsplass. De ansatte kan komme til å tenke på om de vil bli sagt opp fordi de er overflødige. De kan også komme til å tenke på om de mister sin faste og trygge arbeidsplass i produksjonslokalene, fordi andre kommer og overtar plassen. Det kan også være at de nærer frykt for at det vil skje endringer i de arbeidsoppgavene de er trygge på og vant med å utføre. Når vi flytter blikket litt og ser på hvordan ledelsen ved Samkom skole ønsker å innføre bruk av digitale tavler blant lærerne, kan det for enkelte skape en frykt for ikke å strekke til hos deler av lærerkollegiet. De må lære seg en ny teknologi de ikke behersker, og de må gjerne

legge om måten de er vant til å undervise på. Denne frykten grunner seg på det vi kaller personlig mestring.

Den andre formen for motstand kan knyttes til sosiale forhold på arbeidsplassen. Som eksempler vil vi trekke fram tap av positive relasjoner, brudd på psykologiske kontrakter og at en organisasjons kultur kan ha en konserverende effekt (Jacobsen, 2004). På de fleste arbeidsplasser har arbeiderne relasjoner til noen av sine kolleger. Planlagte endringer kan medføre at en omgrupperer mennesker, for eksempel når en samlokalisering av to firmaer skal skje. Dette betyr for mange at de mister eller reduserer kontakten med kolleger de kjenner godt, og at de i stedet må begynne å samarbeide med nye personer.

Tett knyttet til de sosiale relasjonene en har til kolleger, er også måten å være sammen på i det sosiale arbeidsfellesskapet. Over tid har en vent seg til en måte å være på overfor hverandre, hvilke oppgaver en skal utføre og hvilke en ikke skal blande seg inn i, hvilke beslutningen en kan ta og hvilke en bør overlate til andre. Måten en er på overfor hverandre kalles for personlige avtaler eller psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2004). Alle som har begynt i ny jobb vet at en de første dagene går litt forsiktig fram. En observerer gjerne hva de andre gjør, hører hva de sier og hvordan de snakker sammen. Over tid lærer en seg hvordan ting skal gjøre i den sosiale sammenhengen. Endring i en organisasjon som innebærer at en får nye mennesker å jobbe sammen med, vil dermed bety at en må utarbeide nye psykologiske kontrakter. Dette er et arbeid som krever tid, og ikke minst en ressursinnsats fra den enkelte.

Det tredje sosiale momentet vi vil trekke frem handler om at en organisasjons kultur ofte har en klar konserverende effekt. En organisasjons kultur er felles delte verdier og oppfatninger som er lært over tid (Jacobsen, 2004). Det foregår ofte en sakte sosialiseringssprosess blant de ansatte, der verdier og normer internaliseres. Det siste betyr at verdier og normer sakte blir gjort til ens egne, noe en selv føler en har utviklet. Og forsøk på å endre kultur vil også i enkelte tilfeller bli opplevd som angrep på en tilhørighet til et kollektiv, det være seg en gruppe eller en organisasjon. Det kan føles som et angrep på en gruppes eksistensgrunnlag, noe som kan føre til ganske sterke virkemidler for å motsette seg endring (Jacobsen, 2004).

Vi kan anvende alle de tre sosiale momentene på eksemplet vi arbeider med i Stav trykkeri. Når ansatte i Stav trykkeri får beskjed om at et nytt firma skal flytte inn i lokalene deres, kan det skape motstand i forhold til frykt for tap av positive relasjoner til kolleger de er vant til å arbeide sammen med. De ansatte begynner gjerne å tenke på om de vil bli plassert sammen med nye og fremmede kolleger i stedet for dem de kjenner godt fra før. De kan igjen føre til brudd på sosiale kontrakter. Når nye folk kommer til må en gjerne gå opp nye måter å være mot hverandre på. Det kan igjen få betydning for organisasjonens kultur. Stav trykkeri har en lang tradisjon i å være fagorganisert. De fleste forhandlinger med arbeidsgiver skjer som kollektive forhandlinger gjennom fagorganisasjonen. Når et nytt firma kommer til, og dette firmaet representerer en helt annen måte å forhandle på, kan det føre til at trykkeriets arbeiderkollektiv utfordres. Vi kommer nærmere inn på arbeiderkollektiv som begrep senere i dette kapitlet.

Den tredje formen for motstand er knyttet til forhold i omgivelsene. Her kan nevnes motstand mot endring som kommer fra lokalmiljøet. Når Samkom skole ønsker å innføre digitale tavler, så opplever de motstand fra en foreldregruppe på grunn av religiøse overbevisninger. Denne foreldregruppen ønsker ikke at barna deres skal lære om bruk av IKT på skolen, og de nekter å la barna delta i timer hvor de digitale tavlene tas i bruk. Dette skaper stor frustrasjon og usikkerhet i kollegiet, og de ansatte håper at skolens eier, kommunen, kan få til en avklaring på hvordan skolen skal forholde seg til denne utfordringen.

### **2.1.7 Mintzbergs konfigurasjonsteori**

Vårt arbeid handler om endringsarbeid i en skole og et trykkeri. Vi har nevnt at vi finner noen likhetstrekk mellom Samkom skole og en organisasjonstype som kalles for et profesjonsbyråkrati, samtidig som vi også finner noen likhetstrekk mellom Stav trykkeri og en organisasjonstype som kalles for et maskinbyråkrati. Disse to begrepene handler om det tredje sentrale elementet i modellen eller teorien om planlagt endring, nemlig endringskonteksten. Begrepene profesjonsbyråkrati og maskinbyråkrati er benyttet for å beskrive spesielle kjennetegn og trekk ved to ulike organisasjonsformer. Og disse særegenhetene ved organisasjonene kan ha betydning når endringsarbeid skal gjennomføres.

Vi har tidligere skrevet at hypotesen vår om at det finnes likheter og ulikheter i endringsprosesser når planlagte endringer skal gjennomføres i Samkom skole og på Stav trykkeri, bygger på tanken om at endringsarbeid er situasjonsavhengig. Med situasjonsavhengig tenker vi også på at det høyst sannsynlig er lettere å få til planlagt endring i noen typer organisasjoner enn andre. Med organisasjonstyper mener vi at organisasjoner kan ha ulik formell organisasjonsstruktur. Og ut fra ulik formell organisasjonsstruktur kan organisasjoner ha ulik kapasitet til å absorbere impulser fra omgivelsene og tilpasse seg dem. Organisasjoner kan ha ulik evne til å lære av det som skjer internt eller i omgivelsene utenfor organisasjonen. De kan ha ulik grad av fleksibilitet, eller at omgivelsene i ulik grad tillater endring (Jacobsen, 2004).

Spesielle kjennetegn og trekk ved en organisasjon kalles for organisasjonens indre kontekst (Jacobsen, 2004). I vår oppgave ser vi på deler av den indre konteksten vi finner i en skole og et trykkeri. Samtidig ser vi også på en del av den ytre konteksten som har betydning når en skole og et trykkeri tenker å gjennomføre en planlagt endring. Med en organisasjons ytre kontekst menes de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i (Jacobsen, 2004). Alle disse faktorene kan være med på både å fremme og eventuelt skape utfordringer for planlagt endringsarbeid.

Før vi kommer nærmere inn på de to formene for byråkratier, vil vi prøve å si litt om Henry Mintzbergs konfigurasjonsteori, slik den er fremstilt i boken til Dag Ingvar Jacobsen (2004). Det er i teorien til Mintzberg de to nevnte former for byråkratier forekommer. Henry Mintzberg har laget en oversikt der han prøver å kategorisere ulike organisasjoner i fem hovedgrupper, eller som Mintzberg kaller det; fem konfigurasjoner. De fem konfigurasjonene er den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkrati, den divisjonaliserte struktur og ad-hoc-kratiet.

Når Mintzberg skal beskrive ulikheter og kjennetegn ved hver av de fem konfigurasjonene, benytter han tre dimensjoner. I begrepet konfigurasjoner ligger en antakelse om at organisasjoner har en tendens til å ha spesielle verdier på hver av de tre nevnte dimensjonene. (Jacobsen, 2004). De tre dimensjonene han mener kan benyttes når ulike konfigurasjoner skal beskrives eller kategoriseres, er individuelle stillinger organisasjonen består av, grupperinger i

organisasjonen og hvordan den formelle makten i organisasjonen er fordelt. Individuelle stillinger kan eksemplifiseres med i hvor stor grad de ulike stillingene er spesialiserte, i hvor stor grad arbeidet er standardisert og formalisert, og hvilke krav som settes til kompetanse for å bli ansatt i stillingen. Grupperinger i organisasjonen kan eksemplifiseres med hvordan en deler organisasjonen inn i enheter, avdelinger og kontorer. Og den formelle makten i organisasjonen kan eksemplifiseres med om makten er sentralisert eller desentralisert, og hvor stor beslutningsmyndighet som er lagt til staben (Jacobsen, 2004).

En del av tanken bak teorien til Mintzberg er at de tre strukturelle elementene henger sammen. Organisasjoner som fungerer godt, er de som har samsvar mellom de ulike elementene. Mintzberg hevner også dersom organisasjonen gjør vesentlige endringer i ett av elementene, så vil det få betydning også for de to andre. Det er ikke lett å gjøre endringer i ett av elementene uten at det vil få konsekvenser for de to andre (Jacobsen, 2004).

I tabellform kan de sentrale kjennetegnene ved de to aktuelle konfigurasjonene vi fokuserer på beskrives som følger:

	Stillinger	Gruppering	Beslutningssystem
Den enkle strukturen	Liten grad av spesialisering og formalisering, ofte små krav til formell kompetanse	Liten grad av gruppering	Sentralisert til lederen (ofte gründer), ingen eller svært liten stab
Maskinbyråkratiet	Sterk grad av spesialisering og formalisering, ofte små krav til formell kompetanse	Mange grupper spesialisert etter oppgave og funksjon	Sentralisert, svært mye beslutningsmyndighet lagt til staben som utfører og kontrollerer regler
Det profesjonelle byråkratiet	Sterk grad av spesialisering, men mindre grad av formalisering, store krav til formell kompetanse	Mange grupper spesialisert etter faggruppe/profesjon	Desentralisert, svært mye beslutningsmyndighet lagt til de profesjonelle, liten myndighet hos staben
Den divisjonalserte struktur	(Avhengig av hva slags organisasjonsform man finner i den enkelte divisjon)	Divisjoner gruppert ut fra marked eller produkt	Desentralisert når det gjelder den daglige drift, sentralisert når det gjelder resultatkontroll
Ad-hoc-kratiet	Liten grad av spesialisering og formalisering, store krav til formell kompetanse	Liten grad av gruppering	Desentralisert, beslutninger tas i de enkelte prosjekter

Figur 4: Oversikt over de viktigste kjennetegn ved Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner (Jacobsen, 2004, s. 82)



### 2.1.7.1 Profesjonsbyråkratiet

Vi ser at Samkom skole har noen fellestrekk med et profesjonsbyråkrati. Vi vil i fortsettelsen prøve å vise noen av disse fellestrekene. Samtidig vil vi prøve å få frem noen kjennetegn ved et profesjonsbyråkratis indre og ytre kontekst som kan være avgjørende når skolen ønsker å gjennomføre et planlagt endringsarbeid.

Mintzberg beskriver det profesjonelle byråkratiet som en stor og ofte gammel organisasjon. Oppgavene i det profesjonelle byråkratiet er komplekse, og det innebærer at det kreves høy kompetanse blant de ansatte. I kraft av sin kompetanse beskrives derfor de ansatte som profesjonelle. Profesjonen innebærer at de ansatte i stor grad former sin egen arbeidssituasjon, uten særlig grad av styring fra overordnede. Makten blir desentralisert hos den enkelte arbeidstaker, og beslutningsmyndigheten til ledelsen er begrenset. Gruppering gjennomføres med utgangspunkt i faggrupper eller profesjoner. De ulike teamene eller enhetene kan ofte være løst koblet sammen. Det er ofte få koblinger og lite samarbeid mellom de ulike enhetene (Jacobsen, 2004).

Vi finner disse kjennetegnene på et profesjonelt byråkrati når vi ser på en grunnskole, slik som Samkom skole. Samkom skole er en gammel organisasjon av en viss størrelse. Skolen har eksistert siden 1905, og den består i dag av 30 ansatte. Lærerne har høy utdannelse, og jobben deres er spesialisert. Den enkelte lærer har stor innflytelse på hvordan han/hun organiserer egen arbeidsdag. De ulike lærerne blir på mange måter sin egen herre og sin egen spesialist på de oppgaver de utfører. Det er ikke alltid så lett for ledelsen ved skolen å ha oversikt over den enkelte lærers arbeidshverdag. Det fører i fortsettelsen til at lærerne har stor valgfrihet i måten de løser ulike utfordringer på. De tar mange beslutninger på egenhånd, uten å konferere i særlig grad med ledelsen i forkant. Lærerne er organisert i team, ett for småskoletrinnet og ett for mellomtrinnet. Og de ulike teamene er nokså løst koblet til hverandre. Utveksling av erfaring og samarbeid på tvers av teamene er ikke så utbredt. I et profesjonelt byråkrati oppstår det ofte grupperinger blant ansatte, der folk med lik fagutdanning settes sammen. På Samkom skole finner vi denne grupperingen mellom lærerne som faggruppe og assistentene som faggruppe. Assistentene har mindre utdannelse enn lærerne, og de har spesifikke oppgaver som ikke krever for- og etterarbeid. Det er lærerne som har hovedansvaret for at assistentressursene utnyttes på en god måte.

Maktforholdene i en organisasjon kan ha stor betydning når det skal gjennomføres en planlagt endring. Det gjelder særlig når det er ledelsen som initierer endringen, samtidig som det er de ansatte som skal gjennomføre den i praksis (Jacobsen, 2004). Dette beskriver for eksempel situasjonen ved Samkom skole når ledelsen bestemmer at de ansatte skal ta i bruk digitale tavler i undervisningen. I organisasjoner hvor det er stort avvik mellom ledelsens formelle makt og den reelle makt, vil det ofte være vanskelig å gjennomføre toppstyrt endring. Dersom de ansatte ikke ser behovet for endring, eller er uenige i tiltakene som er tenkt brukt, kan de ansatte i stor grad yte motstand og sørge for at endringen ikke blir gjennomført i praksis. Det kan for eksempel være at de, som tidligere nevnt, ikke gjennomfører selve endringen. Det kan være de dekker seg bak utsagn om at det har oppstått komplikasjoner, eller at en må vente en stund før en vil se resultatet av endringene. Et av kjennetegnene på et profesjonelt byråkrati er at makten i stor grad blir desentralisert hos den enkelte arbeidstaker, og at beslutningsmyndigheten til ledelsen er begrenset. I et profesjonelt byråkrati har den operative kjernen av ansatte ofte stor uformell makt, i tillegg til at de ofte har en betydelig del av formell makt. Arbeidet som utføres av de ansatte er komplekst og vanskelig å vurdere for andre enn spesialister. Det er derfor vanskelig for ledelsen å vurdere hvorvidt endringer har funnet sted eller ikke (Jacobsen, 2004).

De ansatte i et profesjonsbyråkrati har ofte høy utdannelse, og mange er gjerne knyttet til en fagforening. Slik er det også ved Samkom skole. Fagforeninger kan være en barriere for endring i en organisasjon (Jacobsen, 2004). Generelt kan det se ut som om sterke fag- eller profesjonsforeninger kan være med på å vanskeliggjøre mer radikal endring, samtidig som de kan være mer på å fremme mindre og mer inkrementelle endringer. De to planlagte endringsprosessene vi deltar i ved Samkom skole oppfatter vi som mindre og mer tilpasningspregede endringer. Vi ser i den forbindelse ikke på lærernes fagforening som et hinder for at endringene kan bli vellykkede eller ikke.

Vi har skrevet at profesjonsbyråkratier kjennetegnes av en relativ løs kobling mellom ulike grupper eller team. Vi har også konkretisert det ved Samkom skole ved å nevne at teamet for småskoletrinnet samarbeider i liten grad med teamet på mellomtrinnet. Slike organisasjoner kan bli fleksible når planlagte endringer skal gjennomføres. Ulike deler av organisasjonen kan tilpasse seg ulike omgivelser uten at en trenger å tilpasse hele organisasjonen på nytt.

Men ved større endringer, der alle deler av organisasjonen berøres av den planlagte endringen kan det bli mer utfordrende når ulike grupper innen organisasjonen er løst koblet til hverandre (Jacobsen, 2004).

Når det gjelder den ytre kontekst for en skole, vil vi trekke frem at det ikke alltid er like lett for omgivelsene å måle og evaluere en skoles virksomhet. Enkelte organisasjoner har uklare prosesser og uklare produkter som er vanskelige å måle. Hvordan skal en for eksempel vurdere en skoles holdningsskapende arbeid i å gjøre elevene til gode samfunnsborgere? (Jacobsen, 2004). Når det er uklarhet knyttet til både prosesser og produkter, har omgivelsene i liten grad mulighet for å gi klare og objektive signaler på om det organisasjonen driver på med er godt eller dårlig. Når foreldre klager på det som skjer i en skole, er det alltid mulig å argumentere imot dette, og det vil alltid være noen foreldre som er uenige (Jacobsen, 2004). Denne situasjonen kan gjøre seg gjeldende når Samkom skole får brev fra noen foreldre som opplever at miljøet blant elevene er dårlig.

### **2.1.7.2 Maskinbyråkratiet**

Vi ser at Stav trykkeri har noen fellestrekk med et maskinbyråkrati. Det er alltid slik at når en skal prøve å sette en organisasjon i bås, så må en prøve å synliggjøre noen kjennetegn. Vi oppfatter det er det Mintzberg har forsøkt å gjøre gjennom sin konfigurasjonsteori. Samtidig er kompleksiteten i de ulike organisasjoners formelle struktur ofte sammensatt og variert. Det vil derfor ikke alltid være like lett å finne alle likhetstrekk mellom Mintzberg konfigurasjoner og den konkrete bedriften en sammenligner med. Vi vil i fortsettelsen trekke frem noen kjennetegn ved et maskinbyråkrati, og kort vise hvordan vi ser at disse kjennetegnene passer på Stav trykkeri. Vi vil også si noe om hvilke utfordringer disse kjennetegnene kan ha når bedriften planlegger å gjennomføre endringer.

Et maskinbyråkrati kjennetegnes ved at det ofte består av en spesiell type kjernevirksomhet. Med det menes at bedriften opererer i et marked hvor de produserer noen få standardiserte varer til så lav pris som mulig (Jacobsen, 2004). Vi oppfatter at dette karakteriserer virksomheten til Stav trykkeri. Selv om trykkeriet i dag er en del av et stort medie- eller kommunikasjonshus, består fortsatt trykkeriets kjernevirksomhet av å levere standard

trykksaker til en kostnadsledende pris. En bedrift som står for en spesiell type kjernevirksomhet vil over tid prøve å utvikle en så kostnadseffektiv produksjon som mulig. Det innebærer gjerne en sterk grad av spesialisering av oppgaver, der de ulike oppgavene bygger på hverandre i en bestemt rekkefølge. Det vi ofte karakteriserer med en samlebåndsproduksjon. De ulike oppgavene er gjerne tydeliggjort gjennom et sett av skriftlige regler og prosedyrer (Jacobsen, 2004). Når bedriften over tid har utviklet en stor grad av spesialisering, kan det føre til en utfordring dersom det oppstår forhold som tilsier at enten produktene eller deler av produksjonen bør legges om. Det kan bli utfordrende for ansatte, som er vant til å gjøre det samme, å skulle lære seg noe nytt. Menneskene har arbeidet så lenge på samme måte, at det for enkelte kan ha blitt en livsstil. Standardprosedyrene og reglene er blitt en del av organisasjonens identitet. Det kan igjen føre til skepsis og motstand når noen ser behovet for å gjøre endringer i produksjonen. Et sterkt fokus på standardisering av prosedyrer og regler kan føre til at en blir mer opptatt av å følge reglene enn av å løse problemene (Jacobsen, 2004).

Som et resultat av sterk automatisering kjennetegnes ofte maskinbyråkratier av at de består av flere store og kostnadsbærende maskiner. Disse maskinene er laget for å utføre bestemte oppgaver/levere bestemte produkter. Og ofte er det ikke lett å bygge dem om til å gjøre andre oppgaver dersom det skulle være nødvendig. Maskinparken kan dermed bli en utfordring når bedriften ser behovet for å endre produksjonen (Jacobsen, 2004). Stav trykkeri består av flere slike store og kostnadsbærende maskiner. De er konstruert for å kunne produsere store mengder trykksaker så raskt som mulig, og til så lav pris som mulig. Det er maskiner som ikke er lett å kvitte seg med, eller bygge om på kort tid.

Et annet kjennetegn ved maskinbyråkratier, er at det ofte er veldrevne bedrifter som har klart seg gjennom mange år. De har over tid klart å produsere noen standardvarer markedet etterspør til en slik pris at de har fått solgt og samtidig tjent penger på det. Dette er jo et komplement for bedriften, samtidig som det kan føre til en utfordring når endring og fornying er aktuelt. En gammel og veldreven organisasjon kan være vanskelig å endre. Det kan være vanskelig for både ledelsen og de ansatte å se/forstå behov for endring (Jacobsen, 2004). Vi har jo tross alt klart oss godt i mange år. Hvorfor skal vi da endre oss? Stav trykkeri er et veldrevet trykkeri som har lang fartstid. Trykkeriet har holdt det gående helt siden 1950-årene.

Et siste kjennetegn ved et maskinbyråkrati som vi vil trekke frem, er at det ofte er store organisasjoner med mange ansatte. Det kan igjen føre til at det oppstår ulike subkulturer blant ansatte (Jacobsen, 2004). Med subkulturer mener vi at grupper av ansatte som har hyppig og nær kontakt med hverandre over tid, kan utvikle ulike virkelighetsoppfatninger, meninger, holdninger og interesser. Slike subkulturer kan skape utfordringer når planlagte endringer skal gjennomføres, særlig dersom subkulturene står mot hverandre i forhold til endringene som er tenkt gjennomført. Stav trykkeri er ikke en stor organisasjon. Den består av mellom 15 – 20 ansatte. Grunnlaget for ulike subkulturer innen firmaet er derfor ikke så stor. Samtidig har det flyttet inn et nytt firma i lokalene til trykkeriet. Og når eierne av de to firmaene skal gjennomføre planlagte endringer som gjelder begge organisasjonene, så kan de to ulike firmaene oppfattes som to ulike kulturer eller subkulturer som skal tas hensyn til.

## **2.2 Læring i organisasjoner**

I et endringsarbeid står læringsprosessene sentralt. Både på Samkom skole og i Stav trykkeri ser vi på læringsevnen til individet og til organisasjonen.

*”Læring handler om at noe forandrer seg gjennom endret kunnskap eller atferd. Vår tenkning om organisasjonsutvikling er tett knyttet til læring - organisasjonsutvikling handler om å forstå læringsprosesser og skape utvikling gjennom å forme læringsprosesser” (Levin, 2006, s. 97).*

Illeris (2004) refererer til to tradisjoner innen læringsteori, den sosiale og psykologiske tradisjonen. Den sosiale tradisjonen vektlegger læring som noe som utelukkende skjer i samspillet mellom mennesker. Psykologiske tradisjoner vektlegger individets læringsprosess. Illeris mener begge disse perspektivene er viktige i forhold til læring på arbeidsplassen. Han setter sammen en modell for den enkeltes læring, og en modell for arbeidslivets forutsetninger inn i en helhetsmodell. Helhetsmodellen for læring bruker vi som grunnlag for metode. Variablene i modellen danner grunnlaget for å synliggjøre motstand og drivkrefter, på individnivå og sosialt nivå på Samkom skole i Stav trykkeri, i en lærings- og endringsprosess.

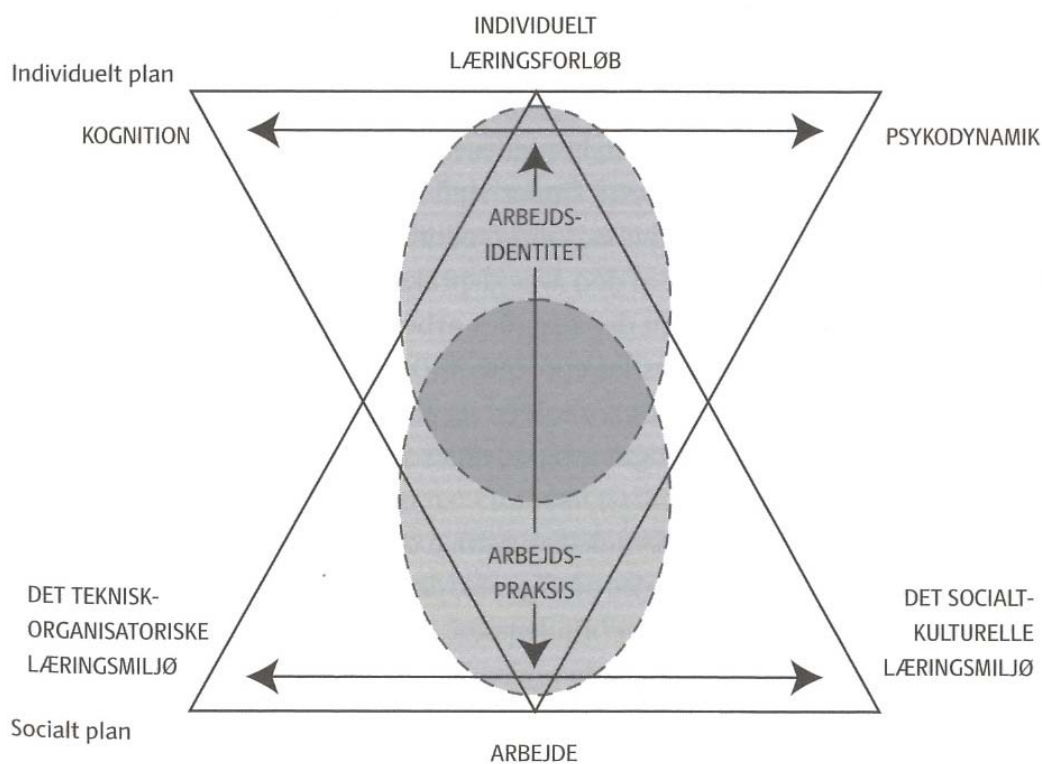
Modellen bruker vi til å avdekke hva som finnes av drivkrefter og motkrefter, ikke hvorfor og hvordan det skal løses.

### 2.2.1 Illeris` helhetsmodell for læring

Læring kan grunnleggende defineres som en prosess der individet tilegner seg kunnskap, ferdigheter og holdninger. I modellen til Illeris synliggjøres læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon og læringens psykososiale og følelsesmessige dimensjon. Dette kalles for det individuelle plan i modellen.

Læring finner sted daglig på Samkom skole og i Stav trykkeri gjennom utføringen av de daglige arbeidsoppgavene. Arbeidstakernes læringsforløp vil påvirkes av to vesentlige forhold ved henholdsvis Samkom skole og Stav trykkeri. Dette er det teknisk- organisatoriske læringsmiljø og det sosiale læringsmiljø (Illeris, 2004).

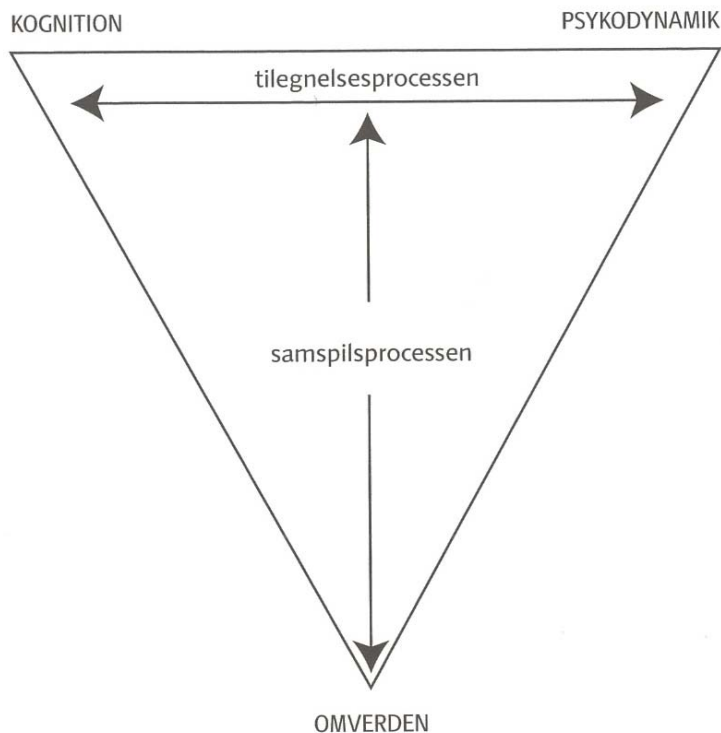
For å avdekke eventuelle drivkrefter og motkrefter på det individuelle - og det sosiale plan, må variablene i modellen fragmenteres ytterligere.



Figur 5: Læring i arbeidslivet (Illeris, 2004, s. 69)

### 2.2.1.1 Individuelt plan

På det individuelle planet beskriver Illeris to dimensjoner. Den første er læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon. Ut fra en konstruktivistisk læringsforståelse, der arbeiderne i Stav trykkeri og lærerne på Samkom skole aktivt selv konstruerer sin viten, skiller Illeris mellom fire tilegnelsesmåter.



Figur 6: Læringens prosesser og dimensjoner (Illeris, 2004, s. 52)

#### 2.2.1.1.1 Læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon

Kumulativ læring: Denne formen for læring innebærer ingen forkunnskaper, men er et resultat av en impuls og et læringsprodukt. Utfordringen for de ansatte, både i Stav trykkeri og Samkom skole, er å finne meningen med den nye kunnskapen. Mangel på forståelse kan frambringe en situasjon som kan oppleves som utilfredsstillende for noen i organisasjonen. På den andre side kan denne nye kunnskapen fungere som et utgangspunkt for et velfungerende skjema som rommer store mengder av innsikt og handlingsmuligheter. Da Samkom skole skulle innføre digitale tavler var dette et område som mange av lærerne ikke hadde noen form

for forkunnskaper om. Det som opplevdes frustrerende, ble etter hvert en start på et driv i retning av at kunnskapen på området ble utbygget.

Den andre form for læring kalles assimilativ læring. Det er kanskje den mest vanlige formen for læring hvor man fører nye elementer inn i det allerede lærte. Dette er en form for læring som er godt kjent i den norske skoletradisjonen. Utfordringen for de ansatte i våre virksomheter, særlig under implementeringen av digitale tavler på Samkom skole, var å finne de rette skjemaene å bygge videre på. Utfordringene kan være store med å bygge videre på eksisterende skjemaer, fordi samfunnet forandrer seg i et hurtig tempo. Noen av lærerne på Samkom skole hadde ikke et skjema de kunne benytte i implementeringen av tavlene. Resultatet ble noen frustrerte lærere som opplevde en kumulativ læring med de fordeler og ulemper det medførte.

Den tredje formen for læring er mer dramatisk: I en akkomodativ læring blir en ført inn i et helt nytt tankesett, som igjen fører til en restrukturering, og kanskje til og med omorganisering. Dette er en psykisk krevende læringsprosess. Her er motivasjon en nøkkelfaktor for å få til denne formen for læring. Dette kom tydelig fram på Samkom skole blant lærerne. Noen av lærerne måtte tenke helt nytt da tavlene ble montert. De som ønsket denne endringen velkommen gikk inn i en prosess preget av akkomodativ læring. De måtte forkaste et tankesett til fordel for nye skjemaer, men motivasjonen gjorde dette til en lærende prosess.

Den siste formen for læring som Illeris peker på kalles for transformativ læring. Denne form for læring er ikke nødvendigvis noe de fleste av oss kommer borti, men læringsmessig dreier det seg om *”at flere skjemaer i en sammenhengende prosess nedbrytes og omstruktureres til en ny sammenhengende forståelse”* (Illeris, 2004). Dette skjer gjerne i kriser og/eller andre skjellsettende situasjoner.

Gjennom alle disse fire læringstypene kan vi forstå, skape mening, og være i stand til å fungere greit i våre liv og i møte med omverden.



### 2.2.1.1.2 Læringens psykodynamiske og følelsesmessige dimensjon

Har læringen vært preget av motvilje, kan det lærte være mer ømfintlig for glemsel. Motviljen i læringsprosessen spiller inn på helheten i planlagt endring både på Stav trykkeri og Samkom skole. Den andre dimensjonen Illeris beskriver på individuelt plan er læringens psykodynamiske og følelsesmessige dimensjon. Det er her motviljen synliggjøres hos den enkelte.

Den kognitive dimensjon råder ikke grunnen alene i våre liv. Våre forståelser og vårt språk har også en psykodynamisk og følelsesmessig side.

*”Når arbeidet oppleves som noe spennende og positivt, styrker den motivasjonen for å lære noe og bli enda bedre til det. Men hvis det ikke er slik, eller hvis en ikke har eller kan se hvordan en kan få et arbeid, kommer en inn i en tilsvarende negativ spiral”*  
(Illeris 2004, s. 63).

Illeris henviser til den tyske sosialpsykolog Thomas Leithäuser (1976). Leithäuser beskriver noe han kaller for hverdagsbevissthet som er et sett av generelle forforståelser vi filtrerer våre inntrykk gjennom. Leithäuser hevder at denne hverdagsbevisstheten ofte står i veien for at vi lærer og endrer oss, selv om det kunne være i vår egen interesse.

I denne hverdagsbevisstheten dukker det ofte opp noen hindringer. Forsvar og psykisk motstand er viktige begreper som dukker opp i nesten alle endringer og i alle læringsprosesser. Psykisk motstand kan ofte virke irriterende og hemmende, men dersom en våger å ta tak i motstanden og beveggrunnene til denne, så kan potensialet for kompetanseutvikling være stort (Illeris, 2004). I praksis er det vanskelig å skille mellom hva som er psykisk forsvar og hva som er psykisk motstand. Illeris påpeker at forskjellen er viktig. Forsvaret er mer eller mindre ubevisst, automatisk og generelt, mens psykisk motstand er kanalisert mot en bestemt læringsprosess. Dette innebærer en aktiv og bevisst handling i læringsprosessen. Det er denne typen motstand vi så i de planlagte læringsprosessene både på Samkom skole og Stav trykkeri. Lærere som opplevde at de ble tvunget inn i en

endingsproces, og ansatte på Stav trykkeri som mot sin vilje skulle samlokalisere med nye afdelinger.

Den australske læringsforskeren David Boud hevder, at dersom en plasserer mennesker i ”passende og hensiktsmessige situasjoner og gir dem de rette utfordringer, så kommer læringen av seg selv” (Illeris 2004, s. 63) Den psykodynamiske dimensjonen virker med under all læring. Den slår inn både under positive og negative tendenser.

### 2.2.1.2 Sosialt plan

Vi vil i det følgende se nærmere på de delene som hører til det sosiale planet i helhetsmodellen for læring på Samkom skole i Stav trykkeri.



Figur 7: Læring på arbeidsplassen (Illeris, 2004, s. 30)

### **2.2.1.2.1 Det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet**

Den første dimensjonen kaller Illeris for det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet. Dette deles av Illeris inn i seks opplevelseskvaliteter for de ansatte. Den første dimensjonen er arbeidsdelingen på Samkom skole og i Stav trykkeri. Her ser vi på strukturen i byråkratiene. Spesielt med tanke på hvor stor avstand det er mellom de som planlegger, beslutter og utfører ulike operasjoner. Dersom avstanden er stor, viser det seg at læringsmulighetene begrenses. Eierskapet til læringsprosessen uteblir. Dette kan vi også se i sammenheng med strategi E og O, slik de er beskrevet tidligere i oppgaven.

Den andre dimensjonen gjengir om de ansatte på Stav trykkeri og Samkom skole opplever at oppgavene er meningsfulle. Jo større opplevelsen rundt mening er, jo større er læringen. Motivasjon er en nøkkelfaktor i denne dimensjonen. Den tredje dimensjonen er arbeidets disposisjonsmuligheter. Den beskriver frihetsgraden til den ansatte, som for eksempel hvilken mulighet den ansatte selv har til å disponere sin egen arbeidsdag. Lærerne på Samkom skole har fått begrenset sin frihet til hvordan undervisningen skal foregå. Både et ytre og indre press har ført dem til at de har måttet endre sin måte å undervise på. Dette fører oss inn i den neste dimensjonen som ser på mulighetene de ansatte har for å bruke sine kvalifikasjoner i arbeidet. Noen ganger blir en pålagt oppgaver som ikke passer, mens andre ganger får du opplevelsen av å være rett mann, på rett plass, til rett tid. Dette kom særlig til uttrykk da de digitale tavlene på Samkom skole skulle innføres. En kvinnelig lærer på 60 år hadde en annen opplevelse enn en mannelig lærer på 25 år. Illeris poengterer viktigheten av praksisfellesskap på arbeidsplassen. I disse praksisfellesskap skapes det ofte rom for dialog og rom for refleksjon. Viktigheten av å utnytte praksisfellesskapet er et av hovedfunnene i fase 1 på Samkom skole. Skolens indre kontekst tilsa at læring sammen med elevene genererte støy og frustrasjon. De etterspurte et praksisfellesskap, der de også kunne finne støtte og veiledning i sin læringsprosess. Den siste dimensjonen er belastninger i arbeidet. Da lærerne brukte tavlene uten å mestre teknikken førte dette til mye uro. Dette ble en belastning for lærerne i en allerede belastet arbeidssituasjon.

Illeris påpeker viktigheten av å forstå at når en går til en analyse av disse seks dimensjonene, så sier den bare noe om hvilke muligheter de ansatte har for læring, ikke hva de faktisk lærer (Illeris, 2004).

#### **2.2.1.2.2 Det sosiale læringsmiljøet**

Det andre dimensjonen på det sosiale planet kalles for det sosiale læringsmiljøet. Det sier noe om at all læring skjer i interaksjon med omverden. Ingen av oss sitter alene i en læringsprosess. Vi er alltid en del av et større fellesskap hvor læringen foregår i interaksjon mellom de ulike sosiale grupper og prosesser på arbeidsplassen. Hvordan kulturen er på arbeidsplassen er avgjørende for læringsmulighetene. Med kultur mener vi i denne sammenhengen de tradisjoner, normer og verdier som eksisterer på arbeidsplassen.

Lærerne ved Samkom skole jobber mot felles mål, og de har mye likt i sine arbeidsoppgaver. På veien mot disse målene, kan en oppleve at det dannes mer eller mindre ubevisste arbeidsfellesskaper. Arbeiderne i Stav trykkeri har gjennom arbeidsfellesskapet lagt et grunnlag for en utvikling av personlige og følelsesmessige relasjoner.

Illeris (2004) hevder at

*”dannelse av disse arbeidsfellesskap og læring i disse avhenger av i hvilken grad medarbeiderne opplever en felles mening med arbeidet, og hvorvidt de utvikler personlige relasjoner til de andre som gjør samme jobb. Hvis arbeiderne har en instrumentell holdning til arbeidet, og ikke ser det som meningsfullt, er det ikke basis for arbeidsfellesskap, men nok for et politisk fellesskap som det arbeidskollektivet utgjør”* (Illeris, 2004, s. 37).

Det var sosiologen Sverre Lysgaard (2001) som var opphavsmann til begrepet arbeiderkollektivet, og han mener at slike kollektiv er noe som lett oppstår som en usagt, men politisk viktig størrelse i enhver organisasjon. Dette kommer vi nærmere inn på lenger ute i teorikapitlet. I dagens samfunn er det forhold som viser at vi er på vei bort fra dette begrepet,

men vi finner fortsatt spor av denne strukturen som Illeris kaller politiske fellesskap. Disse fellesskapene er etablert omkring kampen om kontroll, makt, status og innflytelse på eksempelvis Samkom skole og i Stav trykkeri. Et siste viktig stikkord i det sosiale læringsmiljøet er de kulturelle fellesskapene. Disse dannes på grunnlag av felles verdier, normer og forestillinger som knytter sammen lærerne på Samkom skole og arbeiderne på Stav trykkeri (Illeris, 2004).

## **2.2.2 Forutsetninger for læring på Samkom skole og i Stav trykkeri**

Vi ønsker under denne overskriften å se litt på sammenhengen mellom Mintzbergs konfigurasjonsteorier og helhetsmodellen til Illeris når det gjelder forutsetningene for læring på Samkom skole og i Stav trykkeri.

En viktig tanke i helhetsmodellen til Illeris er betydningen av å kunne lære i et praksisfellesskap. Illeris fremhever viktigheten av den sosiale læringsarenaen. Den enkelte ansatte lærer mye av og i samspillet med sine kolleger. Illeris fremhever også i sin modell at det er av betydning å kunne se sammenhengen og helheten i hele virksomhetens arbeid. En bør ikke bare se omfanget av det arbeidet en gjør for egen part, men også sammenhengen mellom eget arbeid og det de andre i virksomheten arbeider med. Jo mer oversikt og blikk en har for hele virksomhetens arbeid, jo større er mulighetene for å kunne drive utvikling og læring også for egen part.

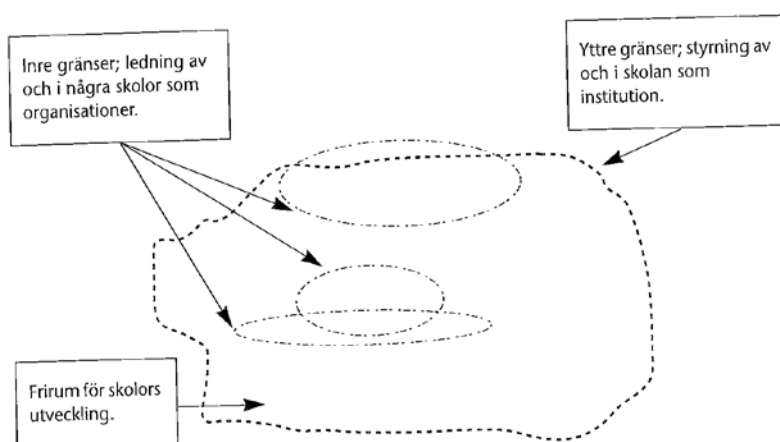
Når vi sammenligner disse ideene til Illeris med Mintzbergs konfigurasjonsteorier, kan vi tenke at et profesjonsbyråkrati i utgangspunktet har større forutsetninger for læring enn et maskinbyråkrati. I et profesjonsbyråkrati har de ansatte lengre utdanning enn i et maskinbyråkrati. De ansatte i et profesjonsbyråkrati er i stor grad med på å forme egen arbeidssituasjon. De er i større grad herre over eget arbeid enn de ansatte i et maskinbyråkrati. I et maskinbyråkrati får de ansatte først og fremst styrt sine arbeidsoppgaver og prioriteringer fra andre overordnede i virksomheten. Et profesjonsbyråkrati kan også ha større grad av samarbeid og fleksibilitet mellom de ansatte enn et maskinbyråkrati. De ansatte kan samarbeide på tvers av faggrupper og de kan gjerne besøke hverandre for å lære av

hverandres profesjoner og oppgaver. Samtidig har vi også tidligere nevnt at denne muligheten ikke alltid utnyttes som den bør blant de ansatte som arbeider i profesjonsbyråkratier. Ofte er det lite samarbeid mellom faggruppene eller fagmiljøene. I et maskinbyråkrati står de ansatte ofte med de samme oppgavene dag etter dag, og de ser ikke alltid sammenhengen mellom sin oppgave og virksomhetens totale arbeid på samme måten som i et profesjonsbyråkrati. Dette påpekte Karl Marx som levde i Tyskland på 1800-tallet (1818 – 1883). Han mente at den samlebandsproduksjonen som skjedde i noen av maskinbyråkratiene på den tiden førte til en fremmedgjøring for de ansatte, både i forhold til arbeidsproduktet, arbeidsprosessen, arbeidskameratene og arbeidets kreative utforming (Amundsen, 2010).

Samtidig trenger ikke den sammenligningen vi her gjør mellom ideene til Illeris og Mintzbergs konfigurasjonsteorier å være i overensstemmelse med det som skjer i praksis. Det er ikke sikkert at forutsetningene for læring er så mye større på Samkom skole enn i Stav trykkeri.

### 2.2.2.1 Skolekulturen kan være begrensende

For å nyansere det vi skriver over, vil vi trekke frem noen tanker Gunnar Berg (2003) har om begrensninger som kan ligge i en skoles kultur. For å illustrere hva han mener tegner Berg denne modellen:



Figur 8: Friromsmodellen (Berg, 2003, s. 48)

I modellen vil Berg ha frem at en skole i utgangspunktet har stor grad av frihet og gode forutsetninger for å kunne drive et utviklings- og læringsarbeid. Samtidig er det noen ytre grenser for skolens virksomhet, og det omfatter først og fremst de nasjonale føringer som staten og kommunene legger i de lover og læreplaner som gjøres gjeldene for skolene. Videre viser Berg at han oppfatter den enkelte skoles kultur i stor grad hemmer skolen i å utnytte det potensialet den har for læring og utvikling. Berg mener at den lokale skolekulturen i stor grad virker begrensende i forhold til det handlingsrommet sentrale myndigheter gir dem gjennom sine styringsdokumenter. Den enkelte skoles kultur kaller Berg for skolens indre grenser. Og han definerer innholdet i skolekulturen med å nevne skolens historie, tradisjoner, yrkesgruppenormer, sosialpsykologiske forestillinger, nærmiljøfaktorer og forskjellige meninger fra opinionen (Berg, 2003).

For å bedre på dette mener Berg det er viktig at skolen gjør et arbeid for å definere de ytre grensene myndighetene pålegger den, og de indre grensene de selv er med på å fremme.

I fortsettelsen utfordrer Berg skolen på å utvikle sitt potensial til å bryte ut av egne indre grenser. Han illustrer det med sirkelen han kaller frirommet for skolens utvikling. Dette frirommet mener han kan være ulikt fra skole til skole. Samtidig oppfordrer Berg skolene til å forankre frirommet i skolens indre grenser, slik at skolen ikke gjør for store skritt av gangen. Skal det være realistisk å kunne drive et utviklingsarbeid, mener Berg at skolen må bygge på det som er kjent og trygt for dem, samtidig som utviklingsarbeidet må drives innen de ytre grensene myndighetene pålegger dem (Berg, 2003). Når Gunnar Berg skriver om hvordan han mener skolens lokale kultur virker hemmende for læring og utvikling, har han svenske skoler for øye. Vi velger likevel å trekke inn disse tankene også i vår oppgave, selv om vi arbeider med en norsk skole. Det er fordi vi oppfatter at svensk og norsk skolekultur har mange likhetstrekk, og at Bergs tanker derfor også kan være aktuelle for norske skoler.

### **2.2.3 Motivasjon**

Vi ser her på to ulike tilnærminger til motivasjonsteorier. Disse teoriene bruker vi senere til å forklare undersøkelsesresultatene. Det er kognitive og sosiale motivasjonsteorier. Foruten å gi

forklaringskraft til undersøkelsesresultatene, henger begrepene tett sammen med begreper vi finner i helhetsmodellen for læring.

Med motivasjon mener vi de drivkreftene som får arbeidstakerne på Samkom skole og i Stav trykkeri til å handle.

*”Her definerer vi begrepet motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufmann, 2003, s. 43).*

### **2.2.3.1 Kognitive teorier**

De kognitive motivasjonsteoriene bruker vi til å se på arbeidstakernes forhold til arbeidsoppgavene sine på Samkom skole og i Stav trykkeri. Arbeidstakerne har motivasjon som et resultat av blant annet forventet måloppnåelse og belønning. Belønning er ikke bare økonomiske virkemidler. Kaufmann og Kaufmann understreker at det er lett å undergrave individets drivkraft til å lære og til å ta i bruk noe nytt. Et tegn på motivasjon blant lærerne på skolen og arbeiderne i trykkeriet er gleden ved å utføre selve arbeidet (Kaufmann, 2003).

Som en følge av dette skiller Kaufmann & Kaufmann mellom indre og ytre motivasjon. Dersom en av arbeidstakerne på Samkom skole eller i Stav trykkeri utfører en handling for å oppnå noe konkret, sier en at handlingen er ytre motivert. Bonuser og lønn kan være et eksempel på dette. Motivasjonen ligger utenfor jobbaktiviteten som lærer og maskinist. En handling som en av arbeidstakerne utfører for sin egen del, er derimot indre motivert. Handlingen er et mål i seg selv, og det forventes ikke å få anerkjennelse eller annen belønning (Kaufmann, 2003).

Høy fokus på den ytre motivasjonen kan ta bort fokuset fra det indre plan. Gleden ved å jobbe på en skole eller et trykkeri kan bli mindre eller falle bort. Økt lønn gir økt motivasjon for en kortere tid, mens verdsetting av eget arbeid hos seg selv og andre gir en mer varig motivasjon (Kaufmann, 2003).



Kaufmann & Kaufmann sier at behovet for selvbestemmelse og opplevelse av kompetanse har sitt opphav i den indre motivasjonen. Kreativitet og kognitiv fleksibilitet blir utviklet gjennom disse behovene. De ansatte i Stav trykkeri og på Samkom skole blir da bedre rustet til å tåle motgang og behandle informasjon. For å kunne utvikle disse egenskapene sier Kaufmann & Kaufmann at det er viktig at individet får anledning til å utfolde seg uten for hard ytre styring.

Rettferdighetsopplevelsen er viktig for arbeidstakerens totale motivasjon. Derfor kan en ikke utelukkende ta utgangspunkt i den indre motivasjonen (Kaufmann, 2003).

### **2.2.3.2 Sosiale teorier**

De sosiale teoriene legger vekt på sammenhengen mellom motivasjon og arbeidstakers opplevelse av likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen. Dersom en som jobber på Stav trykkeri sammenligner seg med en kollega på samme nivå, og opplever samsvar, oppnås tilfredsstillende og rettferdighet.

Det motsatte er likeverdsspennning. Situasjonen oppleves ikke som rettferdig etter innsats og dem en sammenligner seg med. Det som arbeidstakere ofte sammenligner i jobbsammenheng er lønnsnivå, utdanning, ansettelseslengde og fordeling av goder. Det er viktig for de ansatte på Stav trykkeri at de har en opplevelse av at prosesser rundt belønninger går riktig for seg.

### **2.2.3.3 Helhetsmodellen for læring og arbeidsmotivasjon**

For å etablere en sammenheng mellom helhetsmodellen for læring og motivasjonsteoriene vil vi presentere noen felles begreper gjennom en jobb-karakteristika-modell utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (1980). Modellen peker på fem egenskaper som er relevante i forhold til motivasjon. De fem egenskapene er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding.

Med variasjon i ferdigheter menes de muligheter de ansatte på skolen og i trykkeriet har for å bruke sine evner, ferdigheter og kunnskaper i arbeidet sitt. Oppgaveidentitet handler om å utføre et helt stykke arbeid. En lærer på Samkom skole følger gjerne en klasse fire år. Arbeidet er ikke fragmentert og de får muligheten til delta i hele læringsprosessen. Oppgavebetydning viser til om en har mulighet til å få en opplevelse av mening med arbeidet en utfører. Autonomi dreier seg om selvbestemmelse over eget arbeid. Den siste og femte egenskapen er tilbakemelding på utført arbeid (Kaufmann, 2003).

Det sentrale formålet for modellen er å måle en jobbs motivasjonspotensial. Den praktiske hensikten med modellen er å tilrettelegge for den enkeltes arbeidsoppgaver, slik at en oppnår høyere motivasjon som i sin tur skal generere økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet på arbeidsplassen. (Kaufmann, 2003).

Faktorene eller begrepene som spiller inn i jobb-karakteristika-modellen for økt motivasjon spiller også inn i helhetsmodellen for læring i arbeidslivet. Illeris peker ut faktorer på det sosiale plan som er arbeidsdeling, arbeidsinnhold, autonomi, anvende kvalifikasjoner, sosial refleksjon, belastning og arbeidsfellesskapet (Illeris, 2004).

I prosessen der vi skal synliggjøre og forklare drivkrefter og motkrefter i en endrings- og læringsprosess, vil den enkeltes motivasjon stå sentralt.

#### **2.2.4 Verdier sett i sammenheng med arbeidsidentitet**

Med verdier mener vi en tilstand en person ønsker å være i. Det foreligger en tilstand bak verdiuttrykket (Van Hauen, 2004).

Når arbeidstaker opplever at egne verdier ikke passer med organisasjonens verdier, sier Van Hauen at det ikke foreligger alignment. Han innfører også begrepet kongruens. Med det menes at de indre verdsettet, integritet og selvtillit ikke er i harmoni. Dersom en ikke får lov

til å etablere harmoni med egne verdier og atferd vil identitetsfølelsen lide (Van Hauen, 2004).

Dersom en utelukkende prøver å tilfredsstille omgivelsene, er faren tilstede for å miste sin selvrespekt og selvværd. Dette setter vi i sammenheng med arbeidsidentiteten i modellen til Illeris.

### **2.3 Individualisering og arbeiderkollektivet**

Ved inngangen til et nytt årtusen kan vi se en helt ny måte å tenke på om arbeidslivet:

*”Organiserte parter, kollektive forhandlinger og nasjonalstater tilhører den gamle verdenen som ble forlatt i det forrige århundre, for ikke si det forrige årtusenet – og i den nye verden, finner vi et informasjonssamfunn som skal være vevd inn i globale prosesser”* (Heiret, 2003, s. 212).

Selve ordet globalisering er i nyere tid blitt et allment og altomfattende begrep som også på mange måter kan defineres som vår tids grunnleggende drivkraft. Vi kaller det grunnleggende fordi globaliseringen presser frem store og små endringer overalt i samfunnet i dag, og det er globalt fordi endringene skjer i større eller mindre grad over hele jorden.

Det at verden kommer tettere på oss, gjør noe med menneskers tilknytning til et bestemt sted, til bestemte personer, og det tradisjonelle arbeidsmarkedet. Nå knyttes nye bånd, både sosialt, kulturelt og individuelt.

*”Preferanser er ikke lenger først og fremst knyttet til et lokalsamfunn eller til en nasjon, men kan like gjerne krysse grenser mellom både land og kontinenter”* (Heiret, 2003, s. 212).

Globaliseringen gjør noe med fellesskapene både lokalt, nasjonalt og globalt. Der vi tidligere var selvstendige enheter som levde våre liv uavhengig av hverandre, blir vi nå vevd sammen gjennom politikk, kultur og økonomi (Heiret, 2003).

Grenser oppheves, og nye former for interaksjon og fellesskap oppstår. Små enheter kjøpes opp av større, og multinasjonale enheter overtar for de mer tradisjonelle nasjonale, og nye kulturelle trender preger hele den vestlige sivilisasjonen. Dette gjør noe med arbeidstakers rolleforståelse og identitetsopplevelse.

*”Globaliseringen gir folk flere identiteter. Folks oppfatninger av hvem de er, hva de vil, og hvor de hører til, blir mer sammensatt og skifter fortore over tid”* (Heiret, 2003, s. 216).

Arbeidslivet har alltid vært i bevegelse og endring, men aldri i så høyt tempo og på så mange arenaer som i de siste 15-20 årene. Vi står i en situasjon hvor alle henter inspirasjon, informasjon og motivasjon fra alle deler av verden. Det som før bare var forbeholdt oss i Norge, er nå en eksportvare som mange andre land ser seg tjent med å ta til seg. Og vise versa. Informasjonsflyten går begge veier.

Det nye arbeidslivet har i de senere år blitt et samlebegrep på de generelle utviklingstrekk og viktige nyvinninger og endringer vi ser innen arbeidslivet. Dette berører alt fra endringer i hva og på hvilken måte en produserer, nye og utfordrende arbeidsformer, og ikke minst; hvordan en organiserer og leder dagens bedrifter.

Men endringene som gjennomføres i de enkelte virksomheter er også ofte knyttet opp mot endrede betingelser i markedet. Vi tenker da på all ny teknologi som dukker opp, endrede behov hos kunden, men også den økende globalisering og internasjonal konkurranse. Ikke alle virksomheter skal gjennomgå så store og dramatiske endringer som andre, for noen er det bare snakk om assimilering, hvor det tilføres ny læring til det en allerede kan. Mens for andre er det snakk om større endringer, såkalt akkomodativ læring, hvor det endres mer radikalt på innhold og tankesett i en bedrift.

De aller fleste virksomheter og organisasjoner er under utvikling, og før eller senere kommer alle borti endring. Spørsmålet vi ofte satt igjen med etter en dags samtaler med ansatte i Stav trykkeri og på Samkom skole var følgende: Hvor godt skodd er denne arbeidsplassen til å møte endringene? Er våre virksomheters rammebetingelser i stand til å møte de utfordringene som det nye arbeidslivets endringer krever, eller er den mest preget av stillstand, og tilpasset arbeidslivets tradisjonelle måter å arbeide på? Har det noen betydning for endringsprosessen hvilken organisasjonsform som er gjeldende i trykkeriet og på skolen? Har de endringene som allerede er gjort i den senere tid, gjort lærerne eller arbeiderne på trykkeriet bedre rustet til å møte utfordringene som det nye arbeidslivet krever av dem? Er rammebetingelsene tilpasset de nye behovene? Eller er det slik at både Stav trykkeri og Samkom skole må løse morgendagens utfordringer med gårsdagens institusjoner?

Vi har sett en del fellestrekk, men også en del ulikheter i måten Stav trykkeri og Samkom skole møter de nye utfordringer de står overfor. Vi vil senere i oppgaven studere selve endringsprosessen som skjer på skolen og i trykkeriet, og peke på ulike drivkrefter og motkrefter som preger disse arbeidsplassene. Vi presenterer derfor teori rundt det moderne arbeidslivet, hvor det individuelle blir mer og mer vanlig sett i forhold til den mer tradisjonelle kollektive tankegangen som har preget arbeidslivet i Norge gjennom mange generasjoner. Til slutt vil vi også presentere et ganske nylig lansert norsk begrep av Gudmund Hernes (2007) som vi opplever kan være vel så dekkende og forklarende som de andre mer klassiske begrepene, nemlig begrepet kollektivistisk individualisme.

### **2.3.1 Det moderne arbeidslivet**

Det moderne arbeidslivet er preget av en individualisering, og dette stiller både arbeidstaker og arbeidsgiver overfor nye, ukjente, og ofte økende krav. Arbeidstaker må mer på banen, og får mer og mer ansvar, noe som mange opplever som udelt positivt, fordi de med dette får en økt innflytelse over egen arbeidssituasjon. De får brukt flere sider av seg selv, og de opplever mer variasjon gjennom dette enn de gjorde tidligere i jobben.

En av dem som har forsket på dette de siste årene, er antropolog og forsker ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur ved Universitetet i Oslo, Tian Sørhaug. Sørhaug sier i tidsskriftet Gemini at *”tradisjonelt ar arbeidslivet vært opptatt av å være ”on time”, nå*

*handler det om å være online. Arbeid har blitt et personlig frigjøringsprosjekt*” (Sørhaug, 2006). Gjennom vårt arbeid på Samkom skole og i Stav trykkeri, opplever vi at individualiseringen har to sider: For selv om frihet ofte er positiv, og det er godt å kunne være med å prege sin egen hverdag, så kan en lett bli fanget i et jag etter stadig mer tilstedeværelse, og jobben dras med overalt hvor en er, kanskje uten å være observant på det selv. Det nye arbeidslivet har stimulert til en positiv opplevelse av egen arbeidssituasjon for mange arbeidstakere. Det er ikke så lenge siden vi hadde en annen virkelighet, der man var styrt av klokka, og hvor alt var ensformig og det var lite utviklingsmuligheter. I flere og flere arbeidsforhold blir en tilbudt hjemmekontor og mobiltelefoner, og ledelsen gir på den måten sine ansatte en frihet til å jobbe når de vil og avspasere når det er ønskelig. Nå er det ikke så enkelt med hjemmekontor for skolens ansatte, men vi ser andre utslag på Samkom skole. Lærene bruker nå mer tid på skolen enn de strengt tatt er forpliktet til å gjøre, ikke fordi de må, men fordi skolehverdagen kjennes inspirerende og ledelsen har gitt dem spennende utfordringer. I trykkeriet opplever vi også at de ansatte strekker seg langt i å jobbe overtid og lignende for å tilfredsstille kundenes ønsker om store og raske leveringer. Ansatte og ledelsen har et felles mål om å gjøre alt for kundene.

Men denne tilgjengelighetens medalje har også en bakside. Mange arbeidstakere blir så glade for all ros og alle nye muligheter som tilbys, at de brenner lyset i begge endene. Det er lett å gå for høyt ut med en høyintensiv innsats på kort tid, og det medfører dessverre at alt for mange ender opp med sykemelding. Man ender ofte opp med en intern konkurranse hvor man konkurrerer mot hverandre. ”*Enhver er sin egen lykkes smed. Solidariteten har fått trangere kår,*” påstår forskeren Sørhaug i tidsskriftet Gemini (Sørhaug, 2006).

Skolen er tidligere i rapporten på noen områder blitt sammenlignet med et profesjonsbyråkrati. Lærerne har makt gjennom blant annet høy utdanning og lang erfaring (Jacobsen, 2004). I vårt datamateriell ser vi tendenser til en individualisering. Samkom skole er en flat organisasjon der lærerne har ansvar for å løse sine oppgaver. En av forklaringene til at lærerne tar i mot de umettelige kravene er fordi det oppleves meningsfylt. Trangen til å innfri kravene kan komme av behovet for å oppleve personlig suksess i arbeidslivet. Her har individualiseringstanken forklaringskraft. Det betyr at den enkelte er mer effektiv og fleksibel

i arbeidsrollen sin. Faren med dette er at lærerne med å ta i mot disse umettelige kravene står i fare for å bli utbrent. Vi vil i de neste kapitler se nærmere på hva som kjennetegner individualiseringen og den nye hverdagen i det moderne arbeidslivet. I tillegg vil vi se på ulike kollektivdannelser som har vokst frem de siste årene. Vi vil også se på hvorvidt Samkom skole og Stav trykkeri er mer av det ene eller det andre.

### **2.3.2 Individualisering**

Mange virksomheter er gjenstand for nedbemanning, oppkjøp, fusjoner og ikke minst omorganiseringer. Den nye ledelsen kjenner ikke nødvendigvis til bedriftens historie, og de har ofte kun ett mål for øye: Økte inntekter. Dette betyr at mange av de godene de ansatte har opparbeidet seg gjennom mange år, plutselig blir kastet over bord, og en ny kultur skal integreres. Dette ser vi både på skolen, hvor det produseres nye læreplaner, men også på Stav trykkeri, som de siste årene har blitt samlokalisert med flere andre virksomheter. Det ble veldig tydelig i prosessen vi gjennomførte med de ansatte hvor samlokalisering og kultur ble problematisert. Der flere av de ansatte ved IT-bedriften Osigraf og reklamebyrået Keno var vant med at en forhandlet og gjorde individuelle avtaler, fremstod de ansatte i Stav trykkeri med mer kollektive fremtoninger.

Ved fusjonsprosesser er det ofte store endringer, og mye av det som er trygt og godt forsvinner. En periode med ustabilitet oppstår. Sammen med alt som kastes over bord, er det ofte en tendens i det nye arbeidslivet at honnørord som disiplin og stabilitet også forsvinner. I det nye, moderne arbeidslivet er det ofte mer fokus på endringsvilje, økt inntjening, fleksibilitet og kreativitet. En gir gjerne litt ekstra når utfordringene er inspirerende. Men det krever mye av alle som er involvert, både at arbeidstaker klarer å sette grenser for hva som er akseptabelt i sin jobb, men også hvor mye arbeidsgiver skal gi av utfordringer. Arbeidsgiver må ta ansvar for at arbeidstaker ikke brenner lyset i begge ender.

Det nye arbeidslivet er både forførende og tvetydig. I dag gjelder en både/og – tankegang. Mange arbeidstakere opplever at jobben bidrar til utvikling og identitetsskaping, men samtidig sitter de igjen med en opplevelse av at jobben sliter dem ut. Omstillingene skjer i så hurtig tempo at de knapt henger med i svingene. De er aldri ferdig utlærte fordi det hele tiden kommer ny teknologi som krever at de må følge med. Arbeidsoppgavene favner stadig mer. De ensidige spesialistoppgavene faller bort til fordel for multitasking. Dette opplever både lærere og ansatte ved trykkeriet. De gamle sliter ofte mest med omstillingen, og de har problemer med å tilegne seg all den nye kunnskapen som forventes at en kan for å fungere godt både ved kateteret og ved maskinene. Dette så vi tydelig da vi skulle implementere de digitale tavlene på skolen, men også når de ansatte ved Stav trykkeri skulle sette seg inn i tankegangen til de som kom fra et annet faglig miljø.

I vår oppgave skal vi se nærmere på hvordan endringsprosessene er preget av nettopp dette. Er det en fordel eller ulempe med den utviklingen som skjer i det nye arbeidslivet? I så fall, fordeler og ulemper for hvem?

En god definisjon av ordet individualisering sier: Individualisering er en:

*”samfundsmæssig proces, der indebærer en nedbrydning af individets traditionelle bånd til familie, klasse og fællesskaber, men også dannelsen af individet som social enhed med bestemte rettigheder og ansvar”* (Det store danske lexicon, web).

Enkelt personer kan altså lettere være regissører i eget liv, og selv påvirke livsløp og karriere. En økt individualisering medfører at de stabile sosiale miljøene en er vokst opp i, får mindre å si, og de tradisjonelle kollektive båndene mister mer og mer taket. Kollektive enheter og gruppetilhørigheter, som tidligere omsluttet mennesket fra vugge til grav, går i oppløsning. Individualisering er en tendens som innebærer at noen former for sosial tilknytning blir svakere.

I dagligdags ordbruk forbindes gjerne individualisering med noe negativt. Mange frykter at når en tenker på seg selv, så vil det lettere oppstå en egokultur. Kanskje er det også slik at en



ikke lenger kjenner på solidaritet og sosialt ansvar, og at individualiseringen er en trussel mot felles løsninger og felles normer i samfunnet? Men individualisering er tosidig, og mer fokus på individet kan også bety mulighet for nye løsninger.

Der vi før hadde lik lønn for likt arbeid, har arbeidsgiver nå mulighet til en individuell og differensiert løsning. Nå tildeles bonuser og premieringer dersom det oppnås budsjetterte mål, og spillerommet for individuell variasjon blir utvidet. På skolen er det ikke så vanlig med bonuser i form av utbetaling av pengesummer, men mer tilpasning for den enkelte lærer som utpeker seg på forskjellige plan.

*”I noen få tilfeller faller dette ut til fordel for den ansatte. I de fleste tilfeller vil det imidlertid være omvendt. Det er først og fremst ledelsen som vil være tjent med et slikt regime, først og fremst fordi den får en føyelig arbeidsstokk som jobber mer og protesterer mindre” (Skorstad, 2002, s. 312).*

Dette betyr at situasjonen for den enkelte arbeidsgiver blir mer uforutsigbar, og mer overlatt til ledelsens lunefulle utspill (Skorstad, 2002).

Fleksibilitet er et viktig ord som knyttes til det moderne arbeidslivet. I utgangspunktet er selve begrepet noe som både arbeidstakere og arbeidsgivere ønsker. Men fleksibilitet er også tosidig, og skillet mellom de som er flinke til å ordne seg og de som ikke er fullt så gode til dette, blir enda større. Arbeidsgiver som gir sine ansatte fleksible løsninger, krever gjerne enda mer enn de ville gjort ellers. Grensene mellom arbeidsliv og privatliv blir utvannet, og det forventes at en hele tiden er tilgjengelig. Det tales nå i visse miljøer om at

*”arbeidstakerne trenger en lov i ryggen som regulerer den grenseløse fleksibiliteten som for mange har blitt en utfordring. For friheten kan være helseskadelig” (Gaupset, 2006, web).*

Dagens arbeidslivsreguleringer som vi finner nedfelt i Arbeidsmiljøloven, knyttes i større grad til faktorer som kan måles, som for eksempel et fysisk arbeidsmiljø. Det moderne

arbeidslivet fører til nye utfordringer som verken luktes eller høres. ”Vi trenger et vern mot både sosiale, tekniske og økonomiske systemer, og ikke minst mot den enkeltes iver etter å prestere,” sier forskeren Gaupset videre i sin artikkel (Gaupset, 2006, web).

### 2.3.3 Arbeiderkollektivet

Med økt fleksibilitet står vi altså overfor en økt individtenking. Dette medfører at forholdet mellom ansatt og organisasjon blir svakere, eller i verste fall helt borte. Dette får selvsagt også konsekvenser for et kollegialt fellesskap. Det paradoksale er likevel at jo mer individorientert en bedrift blir, desto mer øker fokus på utvikling av fellesskap. På markedet er det mange såkalte eventbyråer som tilbyr teambuilding, kick-offs og utvikling av felles kulturer. Her jobbes det med felles plattformer innen verdier, visjoner og strategier. Men spørsmålet dukker likevel opp i vårt arbeid både på Samkom skole og i Stav trykkeri: Dreier dette seg egentlig om utvikling av menneskelig fellesskap i organisasjonen, eller dreiere det seg egentlig om å forme de ansatte slik at en får en felles forståelse av organisasjonen?

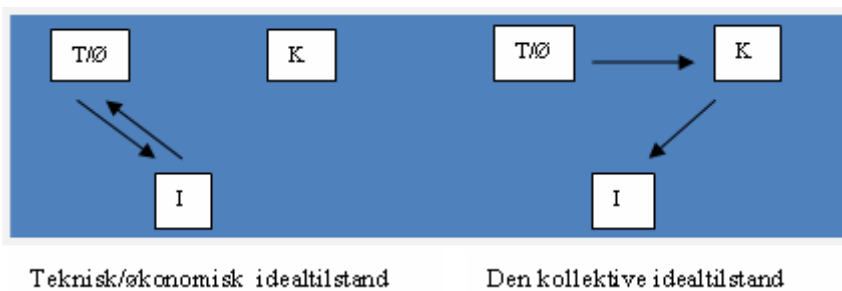
Den norske sosiologen Sverre Lysgaard (2001) gjennomførte på 1950-tallet en analyse blant arbeiderne i en treforedlingsbedrift. Han fant at det eksisterte et beskyttende kollektiv blant arbeiderne. Etter hans oppfatning representerer arbeiderkollektivet (AK) en alternativ stemme. Han hevder i sin analyse at AK's stemme er et viktig instrument som hjelper sine medlemmer til å forstå virkeligheten på sin arbeidsplass. Stemmen lyder når AK opplever at ledelsen ikke har rett eller lov til å gjøre de endringene som de ønsker. Den alternative stemmen til AK roper høyt og tydelig at ledelsen i bunn og grunn er ute etter å mæle sin egen kake, og at denne kaken ikke nødvendigvis er spiselig for de ansatte (Skorstad, 2002).

*”Derfor, sier den alternative stemmen, gjelder det å holde sammen for å beskytte seg best mulig mot de tiltakene som måtte følge av ledelsens logikk”* (Skorstad, 2002, s. 298). Hvor sterk er den alternative stemmen på Samkom skole eller i Stav trykkeri? Er det en selvfølge at ledelsen blir møtt med innsigelser eller kritiske spørsmål til de veivalgene som gjøres? Vi prøver å se og lytte på alle plan for å finne frem til disse alternative stemmene, men opplever

det litt forskjellig på Samkom i forhold til Stav trykkeri. Skolens lærere bærer preg av å være litt oppgitte og leie, og en viss form for resignasjon er gjennomgående: ”Det nytter så lite å si i fra, eller si imot, for før eller senere så får vi den tilbake i fleisen av ledelsen.” Det oppleves som mistillit, og på grensen til frekt å stille spørsmål ved lederens omstillinger.

Lysgaards AK skulle være et forskansningssystem mellom ledelsen og arbeiderne. Han dannet sin arbeiderkollektivteori basert på en analyse med tre systemer: Det teknisk/økonomiske system (T/Ø), det menneskelige system (I), og det kollektive system (K).

Den viktigste oppgaven for dette AK, er å være et filter, eller som han kaller det en buffer, mellom T/Ø og I. Dette forklarer Lysgaard ut i fra behovet for beskyttelse mellom to helt ulike systemer, fordi disse to opptrer med helt motsatte krav eller behov (Skorstad, 2002).



**Figur 9: Idealtilstand (Bjorvatn, 2009).**

Lysgaards modell viser hvordan det finnes to ulike måter å kommunisere på i en organisasjon. Den første modellen går direkte fra teknisk/økonomisk tilstand (T/Ø) til individet (I). Den andre modellen slipper ingenting gjennom til individet (I) uten at det først har blitt silt og bearbeidet gjennom kollektivet (K). Kollektivet definerer selv hva som er et rimelig dagsverk. Karakteristika av krav og avgjørelser som ligger i et T/Ø-system er umettelighet, ensidighet og ubønhørighet.

T/Ø er ensidig, sier Lysgård, fordi T/Ø ikke tenker på de ansattes beste, men bare hva de kan bidra med i en produktiv forstand. T/Ø er umettelig fordi kravet til økt produktivitet er uangripelig. Og det er ubønhørlig på den måten, at dersom du ikke oppfyller kravene som ledelsen stiller, risikerer du å miste jobben (Skorstad, 2002).

Det menneskelige systemet (I) har derimot helt andre karakteristika. Dette systemet preges av ansatte som både er mangfoldige, begrensede og trygghetssøkende.

*”På denne måten møtes to systemer som i viktige henseender har helt motsatte krav og behov. Og denne motsetningen resulterer i at arbeiderkollektivet så å si vokser fram”*  
(Skorstad, 2002, s. 84).

I Skorstads definisjon over, etterspør den vanlige arbeidstaker et sterkt behov for en form for beskyttelse overfor et system som representerer det Lysgaard kaller umenneskelige krav. Arbeiderkollektivet vokser i slike tilfeller frem, og har som viktigste funksjon å være en buffer mot slike krav (Skorstad, 2002).

Lysgaard påstår at denne modellen forklarer hvorfor det ofte er vanskelig for ledelsen å få ting gjennomført slik de selv vil det. En blir medlem av et slikt kollektiv ved at en gjør seg fortjent til det, og at en dermed er vår mann. De som får medlemskap er på en måte allerede definert innenfor før de blir medlemmer. Verdiene og normene er felles, og utgjør kjernen i hele kollektivet og dets forhold til det teknisk/økonomiske system. Styrken i kollektivet er deres felles forståelse for hva en dårlig arbeidskamerat er for noe. Belønningen for å være en god kamerat ligger i ry og anseelse blant kameratene. Straffen for å bryte kodeksen er å bli stengt ute (Lysgaard, 2001).

Disse normer beskriver for sine medlemmer hvordan gode kamerater oppfører seg mot hverandre, og mot ledelsen. Normene finnes ikke nedskrevet, men alle kjenner dem likevel i detalj.

*”Det dreier seg om en stilltiende, uutalt og gjensidig kontrakt som kan være mer eller mindre bindende, mer eller mindre sterk. Normene forteller deg som underordnet*

*hvem du skal omgås, hvem du skal identifisere deg med, og hvordan du skal forstå din egen situasjon” (Skorstad, 2002, s. 86).*

Det som er nytt i det moderne arbeidslivet er at det ikke lenger er stemmen fra ledelsen, eller fra AK som lyder i ørene våre. Det er mange andre som også vil ha noe de skulle ha sagt. Vi blir tutet ørene fulle av stemmer som forteller oss at vi må være mer effektive, lønnsomme, fleksible og tilgjengelige. *”De alternative stemmene, de som kan fortelle oss om en annen verden og andre løsninger som kan bidra til å skape et bedre arbeidsliv, har langt på vei forstummet” (Skorstad, 2002, s. 298).*

Et AK er ikke lenger enerådende. Det nye arbeidslivet har endret hele dets vesen og berettigelse. Kanskje er det ikke lenger mulig å opprettholde et AK etter Lysgaards målestokk? Det er interessant å se hva som skjer når den alternative stemmen lyttes til, og når endringene faktisk er etter de krav AK stiller. Når det skjer, vil det raskt oppstå en ny situasjon. *”Fjernes slike opplevde urimeligheter, fjernes også deler av selve grunnlaget for arbeiderkollektivets eksistens” (Skorstad, 2002, s. 87).*

Dersom en derimot har et velfungerende kollektiv, vil det være en effektiv buffer som hindrer ledelsens umettelige behov, selv om det strengt tatt ville være legitimt (Skorstad, 2002).

Lysgaard sier:

*”Derfor vil hver enkelt ansatt være best tjent med at det finnes et kollektiv, slik at kontaktene med ledelsen ikke foregår på individuell basis, men via kollektivets representanter. Dersom kontaktene skjer på denne måten har vi med det å gjøre som Lysgaard karakteriseres som en kollektiv idealtilstand. Kollektivets makt og beskyttelsesevne er så stor som den kan bli” (Skorstad, 2002, s. 296).*

Skorstad hevder derimot at det nå kan virke som at vi er i ferd med å bevege oss i en retning hvor arbeidslivet blir mer og mer lik en teknisk/økonomisk idealtilstand. Den alternative stemmen som AK representerer har stilnet, og arbeidsstokken fragmenteres (Skorstad, 2002).

*”Denne fragmenteringen gjør det så i neste runde lettere for ledelsen å få aksept for tiltak som ellers ikke ville blitt tålt. Arbeidslivet kommer inn i en negativ spiral, hvor et svekket kollektiv baner veg for løsninger som svekker det enda mer. Kollektivt samhold, gjensidig tillit, stabilitet og forutsigbarhet kan bli erstattet med splittelse, usikkerhet, skiftende allianser og uforutsigbare mønstre” (Skorstad, 2002, s. 297).*

Enheten, som en før kunne peke på, og virkelighetsoppfatningen som før bandt en sammen, er nå omdannet til individuell opplevelse.

*”De sosiale båndene, som Lysgaard snakker om, er i ferd med å bli svekket og de angår stadig færre. Veven er så å si i ferd med å rakne. Stilt overfor en slik utvikling kan en knapt forvente å finne slikt samhold som det Lysgaard fant i sin bedrift” (Skorstad, 2002, s. 311).*

Fabrikkene som Lysgaard drev studiet sitt på drives på en annen måte i dag, og vi ser at det nye arbeidslivet dreier mot økt individualisering. Dette ser vi på Samkom skole, men også i Stav trykkeri. Tilstanden på Samkom skole har spor av arbeiderkollektiv på den ene siden, hvor det spesielt blant lærerne finnes en felles form for et rimelig dagsverk. Men vi finner også spor av en mer teknologisk/økonomisk idealtilstand – der kollektivene er redusert og erstattet av en tiltakende individualisering (Amundsen, 2010).

### **2.3.4. Kollektivistisk Individualisme (KI)**

Tidligere kirke- og undervisningsminister, Gudmund Hernes, sier i sin bok – Hamskifte (2007) - at Norge er i endring, og at det de siste 25 år har skjedd mye på arbeidslivssiden. Samtidig peker han på noe som er typisk norsk, og han kommer frem til en definisjon som vi også kan skimte konturene av både på Samkom skole og i Stav trykkeri. Han sier følgende:

*”Det typisk norske tenkesett, sinnelaget – eller det samfunnsforskeren kaller mentalitet kan sammenlignes med det som ved første blick kan synes som en selvmotsigelse: Kollektivistisk individualisme. (Hernes, 2007, s. 321).*

Denne kollektivistiske individualismen er en mentalitet som hjelper dem til både å fortolke og forandre. Hernes sier at:

*”kollektivistisk individualisme er et sett sammenfelte forutsetninger, en grunninnstilling til liv og samfunn som omfatter et syn på andre samfunnsmedlemmer, en holdning til hvordan relasjoner bør være, og en oppfatning av hvordan en kan fremme egne interesser”* (Hernes, 2007, s. 322).

Hovedpoenget til Gudmund Hernes er at den kollektivistiske individualisme bygger på et egalitært menneskesyn. Alle mennesker har lik verdi, og en skal derfor behandles deretter. *”Motstykket mot dette er utviklingen av privilegier, altså spesielle fordeler eller rettigheter forbeholdt et fåtall, uansett hva slike privilegier hviler på”* (Hernes, 2007, s. 322).

Det andre hovedpoenget Hernes peker på i sin bok, er at denne kollektive individualismen gjør alle samfunnsmedlemmene gjensidig avhengig av hverandre *”for å nå sine mål og at de former og formulerer slike mål i fellesskap”* (Hernes, 2007, s. 322). Bedrifter som klarer dette, og som sammen utvikler et fellesskap med fokus ut over egne interesser, skaper et miljø hvor både den enkelte og det kollektive utvikles.

*”Motstykket til dette er å se på individer som isolerte øyer for seg selv, at alle forfølger sin egen interesse og at enhver er sin egen lykkes smed”* (Hernes, 2007, s. 322). På Samkom skole og i Stav trykkeri er det som ellers i samfunnet, et fokus på egenutvikling. En utvikling som selvsagt er positivt for den enkelte, men også for fellesskapet.

Når vi ser på hvordan en organisasjon innhenter og integrerer sin kunnskap, får en innblikk i om det finnes læringskapasitet i organisasjonen. Viljen til endring og utnyttelsen av nye kunnskap er med på å avdekke skolens absorberende kapasitet. I organisasjonens læringsprosesser er det individet som står i senter for læringen. Ingen organisasjoner kan selv lære. Det er derfor viktig å fokusere på de prosedyrer og prosesser for kunnskapstilførsel og

kunnskapsanvendelse som individet trenger (Bredal, 2002). Det er individet som absorberer og anvender den nye kunnskapen på organisasjonens vegne. Dersom de ansatte ved Samkom skole eller i Stav trykkeri ikke evner å utnytte ny kunnskap, vil den nye kunnskapen kun bli påberopt, og ikke teoretisk kunnskap som de anvender i praktisk handling eller anvendt teori.

*”Enkelt sagt er kjennetegnet ved den (KI) at folk i stor grad slutter opp om ordninger i samfunnsliv og arbeidsliv som bygger solidaritet, fremmer likhet og øker frihet, samtidig som det gir gevinster for fellesskapet under ett” (Hernes, 2007, s. 338).*

### 3 Metode

I dette kapitlet skal vi legge frem de metoder vi har innhentet våre data på. Disse metoder kan godt beskrives som de verktøy vi har brukt for å løse problemer og komme fram til en ny erkjennelse på Samkom skole og i Stav trykkeri. Våre valg av metoder gav oss veivisere for hvordan vi skulle gå fram for å innhente kunnskap i disse virksomhetene (Dalland, 2000).

I utgangspunktet var det aldri planlagt at vi skulle sammenligne våre to virksomheter da vi satte i gang vårt studium ved UiA, og det vil derfor være variasjoner i våre tilnærminger. Men det som har vært spennende for oss i denne fasen, har vært å se at våre metodevalg har gitt flere likheter og sammenhenger som vi ikke hadde tenkt fantes fra før. Dette vil vi komme tilbake til i neste kapittel, da spesielt under overskriften - Det nye arbeidslivet - i dataanalysen.

Det finnes mange ulike metodiske tilnærminger, og vi har i denne masteroppgaven valgt å bruke kvalitativt forskningsintervju gjennom aksjonsforskning både i Stav trykkeri og på Samkom skole. Det har vi gjort fordi vi mente den var best egnet til å få frem de ansattes underliggende forståelse av de endringsprosesser de var med på å gjennomføre.



Siden vi ikke hadde oversikt over alle de variablene og verdiene som kunne påvirke problemstillingene, syntes vi at kvalitativ metode egnet seg best. Vi var blant annet ute etter å belyse verdigrunnet til respondentene, og ikke organisasjonenes påberopte verdigrunnlag. Kvalitative metoder gav oss muligheten til å etablere en valid konsensus for nå-situasjonen, og ikke minst hvor de ønsket å komme. For å kunne etablere denne validiteten, presenterte vi funnene for organisasjonene i etterkant av analysene.

Ved å bruke en kvalitativ metode fikk vi også tilgang til ansatte som har førstehånds-informasjon om de fenomenene, eller de sosiale systemene vi var interesserte i å studere på Samkom skole og i Stav trykkeri. Ved å føre samtaler med de ansatte hadde vi en mulighet til å få tak i den informasjonen som for oss hadde vært nærmest utilgjengelig gjennom et kvantitativt spørreskjema. De ansattes indre verdigrunnlag fikk vi først tilgang til gjennom deres kroppsspråk som blant annet er et uttrykk for deres følelser. Kroppsspråket registrerte vi ved at vi noterte og speilet deres uttrykk for å oppnå et valid funn. Dette gjaldt i særlig stor grad nikkende og bekreftende uttrykk hos gruppene når noen andre kom med ytringer. Disse observasjonene av kroppsspråk var viktige for oss da vi skulle analysere om det var konsensus i uttalelsen (Eide, 2005).

### **3.1 Undersøkellesmetode**

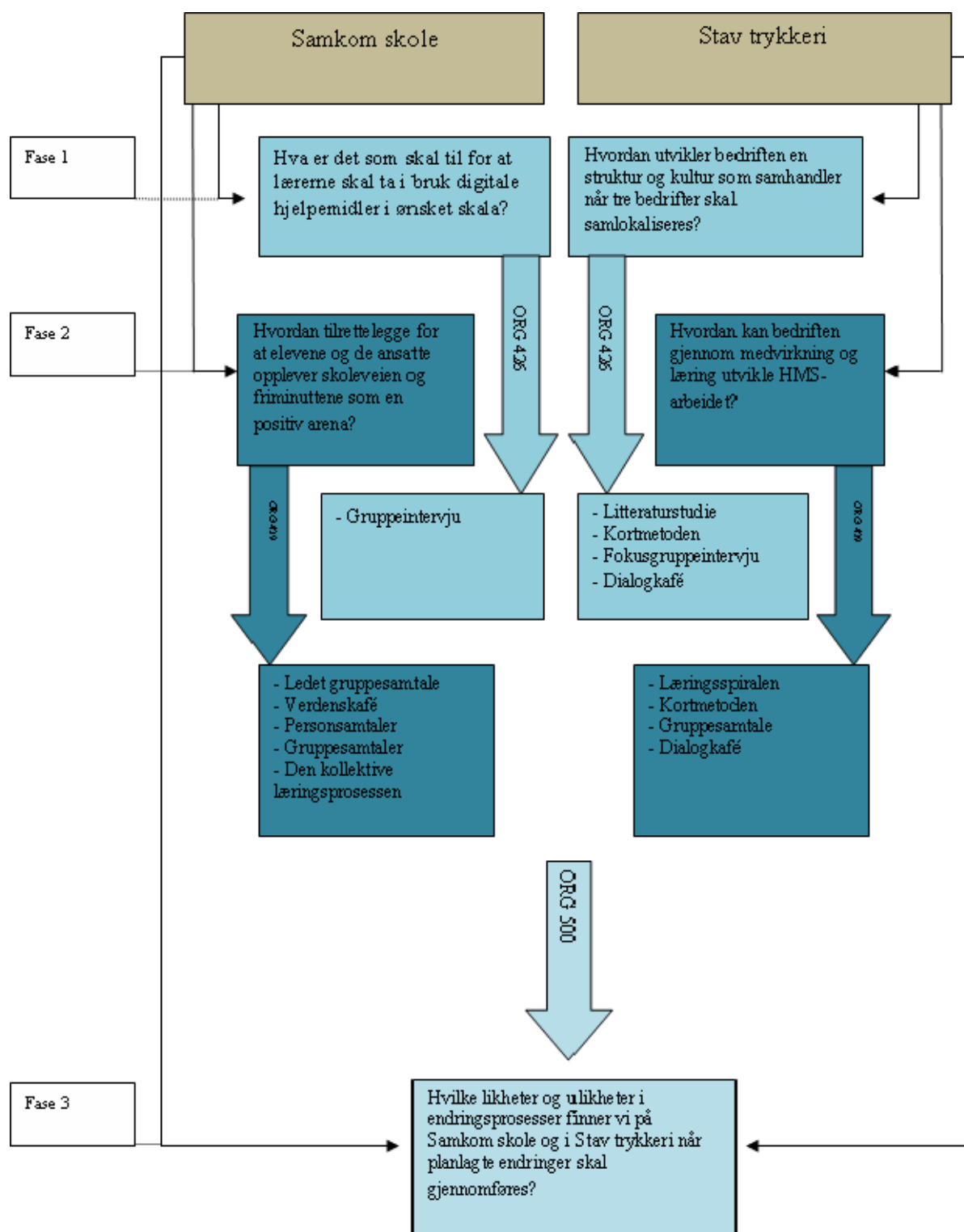
I figur 10 framgår det at rapportens datagrunnlag baserer seg på innsamlet data fra tidligere prosesser vi har deltatt i. Virksomhetene som har vært arena for innsamlingen av data var Samkom skole og Stav trykkeri. Datamaterialet har blitt innhentet i to faser under fire ulike oppgaver eller problemstillinger. Vi vil nå beskrive oppgavens undersøkelsesmetode, og hvordan vi har beveget oss fra problemstilling til konklusjon i tre ulike faser.

I fase 1 ble det etablert et samarbeid med organisasjonene. Prosessene fokuserte på planlagt endring. Fase 2 hadde fokuset på helse, miljø og sikkerhet (HMS) i organisasjonene. Her ble også planlagt endring sentralt. I fase 3, som denne oppgaven representerer, satte vi funnene fra de to virksomhetene opp mot hverandre.

I utgangspunktet er det ikke så lett å sammenligne eple og pære, eller som i vårt tilfelle, en skole og et trykkeri. Dette fordi disse virksomheter er så forskjellige både i struktur og innhold. Men det første vi gjorde var å sammenligne de data vi hadde, og til vår store glede fant vi både likheter og ulikheter.

Hva var det unike med Samkom skole som profesjonelt byråkrati og Stav trykkeri som et maskinbyråkrati? Med vår kvalitative tilnærming var vi med på å belyse det lokale særpreget på virksomhetene, og derfor kunne vi i mindre grad generalisere våre data. Dette betyr at vi i stedet måtte fokusere mer på de utviklingstrekk som kjennetegnet våre virksomheter i endringsprosessene.

Figur 10 er en modell som vi har laget selv for å prøve å sette ting i perspektiv og som en støtte for vårt videre arbeid.



Figur 10: Oversikt over endringsprosesser i Stav trykkeri og på Samkom skole 2009-2010 (Wangberg, 2010).

### 3.1.1 Valg av kvalitativ metode

Vi valgte en kvalitativ metode for å gjøre det mulig å forstå prosessene vi har vært med på, gjennom blant annet gruppeintervjuer. Både på Samkom skole og i Stav trykkeri la vi vekt på en rolig tilnærming til respondentene. De fikk anledning til gjøre sine meningsstrukturer tilgjengelig for oss, uten at det ble tilkjenngitt for de andre arbeidstakerne hvem som mente hva. Kortmetoden var godt egnet blant de ansatte i Stav trykkeri til innehentning av data ut fra nevnte forutsetninger.

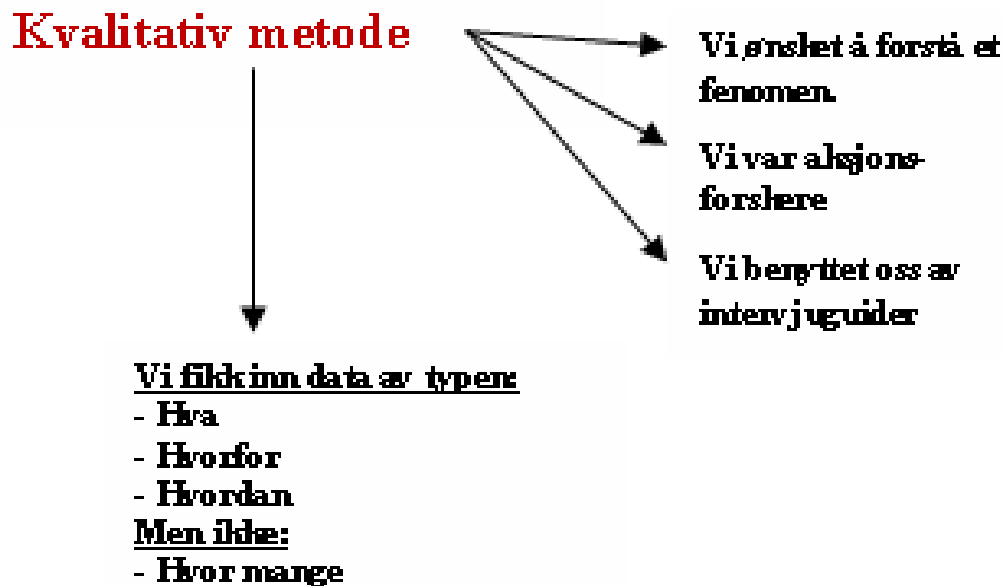
Både kvantitativ metode og kvalitativ metode er subjektive metoder. De tar utgangspunkt i arbeidstakernes subjektive svar om deres erfaringer og deres forståelse av situasjonen. I fase 1 og 2 innhentet vi data som beskriver de ansattes opplevelse på Samkom skole og i Stav trykkeri. Det er fremgangsmåten for hvordan en innhenter data, behandler dem og fremstiller dem som er ulike i kvalitative og kvantitative metoder.

Ved kvalitative metoder slipper de ansatte på Samkom skole og i Stav trykkeri til med egne erfaringer i større grad enn ved at vi hadde benyttet kvantitative metoder. Kvantitative metoder tar sikte på å måle hyppigheten av bestemte forhold på arbeidsplassen. Da helst ved spørreskjema, der forståelsen til den som spør avspeiles i resultatene og ikke nødvendigvis arbeidstakernes opplevelse, forståelse og vurdering. Valget vårt fikk som sagt betydning for muligheten for å generalisere funnene våre.

Kvalitative metoder innbyr derimot arbeidstakerne på Samkom skole og i Stav trykkeri til å utdype sine erfaringer, sine opplevelser og forståelser av den situasjonen de er i. Det blir da en annen vinkling på hva som er viktig og en mer konkret beskrivelse av situasjonen. Vi fikk tilgang til meningsstrukturer som vanskelig kan hentes ut fra en kvantitativ metode.

Som kvalitativ metode brukte vi intervjuformen og ulike gruppediskusjoner. Intervjuer får blant annet frem den enkeltes forståelse av miljøet på Samkom skole og i Stav trykkeri, mens

gruppediskusjoner har den virkning at de som tar del i dem også produserer eller skaper ny kunnskap. De utveksler og kombinerer sine erfaringer om arbeidssituasjonen, og de kan derfor oppnå en ny forståelse av situasjonen som de ikke hadde før. De reflekterer sammen (Ebeltoft, 1993). Dette opplevde vi i Stav trykkeri og på Samkom skole flere ganger. De ansatte oppdaget nye sider ved arbeidslivet som de ikke før hadde tenkt på alene.



Figur 11: Kvalitativ metode (Sander, 2004, web).

Før vi gjennomførte intervjuene våre ble det produsert intervjuguider. I disse belyste vi aktuelle områder vi mente var viktige å få svar på, og ikke et tradisjonelt spørreskjema slik som benyttes ved de kvantitative metodene. Samtalene i kvalitative undersøkelser er ofte ustrukturerte, men vi ønsket å ha en form for struktur for å forenkle datafortetningen og meningskategorisering. Intervjuguidene baserte seg på en temaliste over hvilke temaer samtalen skulle gå inn på. Vi valgte å kategorisere temaene inn i hoveddimensjoner og underdimensjoner. Disse dimensjonene står beskrevet i figur 13 som vi presenterer senere i dette kapitlet.

De kvalitative undersøkelsene baserer seg på en dialog. Vi prøvde å styre samtalen så lite som mulig. Vi gjennomførte undersøkelsene muntlig, og noen av intervjuene ved Samkom

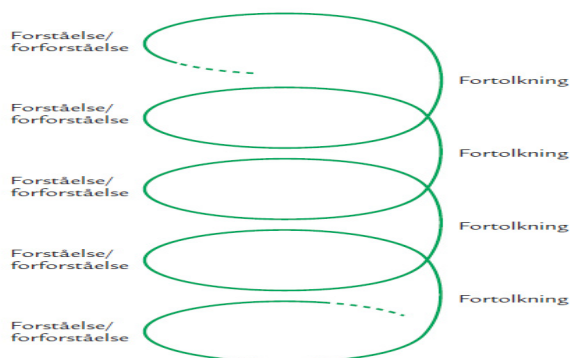
skole ble tatt opp på bånd. I Stav trykkeri var en av studentene referent og noterte det som kom frem under intervjuene.

En av utfordringene vi møtte ved bruk av gruppeintervjuer var at datafortetningen av informasjonen var vanskelig og tidkrevende. Ved å stille åpne spørsmål, var respondentene friere til å svare slik de selv ønsket.

En svakhet med kvalitativ tilnærming, var at den krevde i større grad, enn hva den kvantitative tilnærmingen ville ha gjort, at de ansatte ble tatt vekk fra sine arbeidsoppgaver på Samkom skole og i Stav trykkeri.

Fokuset i våre prosjektoppgaver var menneskers opplevelse, sosiale relasjoner, meninger og oppfatninger. Derfor var det naturlig for oss å velge en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskningsmetode fokuserer på å forstå og ikke på å forklare, og den har sine røtter i hermeneutikken (Aadland, 2004).

Hermeneutikken fokuserer på forståelse og fortolkning. Teorien handler om oss mennesker, hvordan vi tenker, tolker, utvikler oss og forstår hverandre. Hermeneutikken prøver å finne ut hvordan vi samhandler med hverandre. På den ene siden kjenner vi oss selv gjennom andre, og på den andre side vil vi aldri kunne være trygge på å forstå andre fullt ut (Aadland, 2004).



**Figur 12: Den hermeneutiske spiral (Føge og Hegner, 2010, web).**

Da vår oppgave var å forstå, tolke og finne ut av mening og hensikt, følte vi det var riktig å benytte seg av den hermeneutiske sirkel/spiral som metode for å gå veien mot målene. Vi prøvde å leve oss inn i andre menneskers subjektive opplevelse for å belyse vår problemstilling, og det er det den hermeneutiske sirkelen handler om, vekslingen mellom å studere enkelte deler og samtidig kunne se helheten. I figur 11 viser vi hvordan forståelse og fortolkning henger sammen, her vist som en spiral, hvor bevegelsen går stadig dypere inn i forståelsen/fortolkningen av virkeligheten.

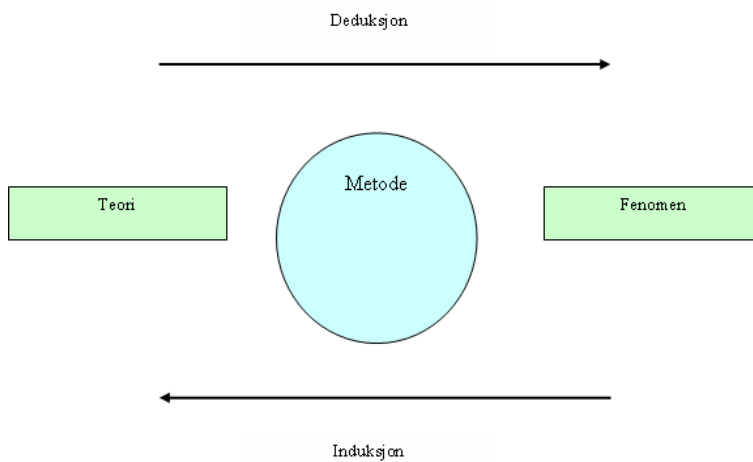
Da vi valgte metode var det av betydning å være bevisst hvilken rolle vi skulle ha i virksomhetene. På den ene siden skulle vi være aksjonsforskere, og på den andre siden skulle vi drive en prosess som konsulenter. Vi inntok en eklektisk holdning til de ulike tradisjoner og teoretiske referanserammer innefor forskning og prosesskonsultasjon. Det var viktig for oss at det var Samkom skole og Stav trykkeri som eide prosessene. Gjennom denne bevisstgjøringen fikk vi stadig tilbakemeldinger fra de ansatte på at de følte seg involvert og ansvarliggjort. De var også takknemlige over å få tilgang til den samme informasjonen.

### **3.1.2 Induktiv og deduktiv tilnærming**

Denne oppgavens design bygger på induktive og deduktive tilnærminger. I fase 1 formulerte vi problemstillinger forankret i teoretiske modeller for endring og læring i arbeidslivet. Denne teorien var i stor grad influerende på hvordan undersøkelsene ble gjennomført. Det var en deduktiv metode. Det vil si at vi har gått fra teori til empiri. Intervjuene vi gjennomførte baserte seg på teoretiske antagelser. Vi fikk muligheten til å involvere alle arbeidstakere på Samkom skole og i Stav trykkeri. Siden vi benyttet oss av gruppeintervjuer unngikk vi faren ved å få overfladiske data. Denne metoden begrenset likevel dybden på intervjuene, siden rammene var relativt bundet opp av den teoretiske forankringen.

Veldig ofte vil kvalitativ metode henge sammen med en induktiv tilnærming. I fase 2 gikk vi fra empiri til teori. Induktiv metode er nettopp en slik tilnærming med ønske om å få ny kunnskap på områder det finnes lite forhåndskunnskap (Jacobsen, 2003).

Problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse kan endres ettersom data blir samlet inn i en induktiv tilnærming. Denne tilnærmingen kan være utfordrende og begrensende med tanke på ressurser og antall. Utfordringen vår ble mengden data. Mengden data fra ulike aktiviteter var krevende å få strukturert i forhold til problemstillingene. I fase 3 ønsket vi å gå i dybden i hele det innsamlede datamaterialet fra fase 1 og 2. Da vi drøftet datagrunnlaget opp i mot teoretiske konsepter var vi nå opptatte av å få fram flere tolkningsmuligheter. Gjennom tre faser har etablert teori og nyervervet empiri vært utgangspunktet. Gjennom datainnsamling og analyse ble teorier utforsket, og ut fra empiri har vi søkt teoretiske perspektiver som kunne beskrive situasjonene. Figuren under presiserer beskrivelsen av induksjon og induksjon på en forenklet måte.



**Figur 13: Arbeid med teori og empiri (Johnsen, 2009).**

### 3.1.3 Aksjonsforskning

Vi har tilegnet oss datamaterialet gjennom å være aksjonsforskere. Aksjonsforskning er en forskningsmetode som utføres ved at vi som forskere er tett på de ansatte, både på Samkom skole og i Stav trykkeri. Vi forsket sammen med dem, og ikke på dem. I annen forskning trer forskeren inn i et område som en utenforstående part. Som aksjonsforskere hadde vi som mål å ha en direkte og umiddelbar påvirkning av forskningsområdet på Samkom skole og i Stav trykkeri. Vi ønsket å bidra til, og finne løsninger på, de utfordringer Samkom skole og Stav trykkeri møtte i forbindelse med de planlagte endringene de skulle gjennomføre. Gjennom å være aksjonsforskere, ønsket vi å tilegne oss en forståelse av aktuelle problemområder ved å forsøke og endre problemområdene. Vi la vekt på verdier som medvirkning, samarbeid, tillit,



og at vi forsket med, og ikke på, de ansatte i virksomhetene. Sammen med personalet etablerte vi en konsensus for nåsituasjonen, og ikke minst den ønskede situasjonen, og hva som vil fungere best for å oppnå ønsket endring.

Gjennom et tett samarbeid mellom de ansatte som respondenter, og vi som aksjonsforskere, mener vi at forskningsprosessen gav et læringsutbytte for begge parter. Som aksjonsforskere håpte vi at lærdommen ville komme gjennom frivillig deltakelse. Vi ønsket å synliggjøre at det ikke er slik at vi forsket og de ansatte lærte, men at læringsprosessene var parallelle prosesser for både dem og oss. Dette mener vi var med på å bygge tillit i prosessene, og å etablerte et eierforhold til problemstillingene for de ansatte.

Aksjonsforskning bygger på en forestilling om at ny kunnskap om egen situasjon stimulerer individet til økt nysgjerrighet, og et ønske om å lære enda mer (Levin, 2006). Dersom forskningsprosessen var med på å bevisstgjøre og ansvarliggjøre lærerne som enkeltindivider, vil det videre arbeidet i prosessen forenkles.

### **3.1.4 Datainnsamlingsmetoder**

#### **Fase 1**

Etter at vi hadde bestemt oss for å bruke den kvalitative metoden, så vi på hvilke datainnsamlingsinstrumenter vi kunne bruke i den første fasen. De metodene vi endte opp med i fase 1 på Stav trykkeri var litteraturstudium, kortmetoden, gruppeintervjuer og dialogkafè. Disse mente vi var best egnet for å få tak i data vi trengte for å belyse problemstillingen. Andre metoder kunne kanskje vært brukt, men på grunn av tidsperspektivet vi hadde i fase 1, valgte vi disse metodene. På Samkom skole valgte vi å jobbe gjennom gruppeintervjuer og dialogkafè. Vi hadde et helt annet utgangspunkt overfor skolen i og med at en av oss var ansatt der. Det var derfor ikke nødvendig med tilsvarende metoder som i trykkeriet for å bli kjent med de ansatte.

For at vi skulle kunne stille reflekterende og undrende spørsmål, måtte vi sette oss inn i fagstoff som omhandlet tema i de aktuelle problemstillinger. Å foreta et litteraturstudium vil

derfor si at vi studerte og tolket faglitteratur som var skrevet av andre enn oss. Tekstene vi arbeidet med kan fortolkes så kreativt og innsiktsfullt som mulig (Jakobsen, 2003). Litteraturkilder vi brukte var en kombinasjon av pensumet vårt, og bøkene vi fant gjennom databasen BIBSYS.

I det første møtet vi hadde med Stav trykkeri ble vi presentert for den kommende samlokaliseringen. Tilstede i møtet var en representant for de ansatte, daglig leder og eier. Vi fikk vite at samlokaliseringen rent praktisk skulle skje i første etasje i produksjonslokalene. Det var derfor de ansatte i denne etasjen det var aktuelt å fokusere på. Denne gruppen besto av totalt 26 ansatte.

På Samkom skole var allerede de digitale tavler innført, men det var en uttrykt misnøye både blant ledelsen og de ansatte i forhold til selve implementeringen av disse i undervisningen. Det var ønskelig at vi fulgte og deltok i læringsprosessen til de ansatte på skolen. Sammen med styringsgruppa ble følgende problemstilling formulert: *"Hva er det som skal til for at lærerne skal ta i bruk digitale hjelpemidler i ønsket skala?"*

Parallelt med implementeringsprosessen på Samkom skole foregikk altså en samlokalisering i lokalene til Stav trykkeri. I samarbeid med lederen av trykkeriet formulerte vi følgende problemstilling: *"Hvordan utvikler bedriften en kultur som samhandler når tre enheter skal samlokaliseres?"* De tre enhetene var Stav trykkeri, Keno reklame og noen ansatte fra en virksomhet med navnet Osigraf digitaltrykk.

For å kunne gå videre ønsket vi å vite mer om hva de ansatte i Stav trykkeri mente om den kommende samlokaliseringen. Vi ønsket å få data fra et så representativt utvalg som mulig blant de trykkeriansatte, og vi valgte en kortmetode til dette. Som tidligere nevnt var vår lokalkunnskap på Samkom skole mye større enn i Stav trykkeri, og styringsgruppa mente vi ikke trengte å gjennomføre egen prosess i begynnelsen for å bli kjent med pedagogene på skolen. Der valgte vi å gå rett inn i gruppeintervjuet. Det vil vi straks komme tilbake til, men først litt mer om kortmetoden på Stav.

Kortmetoden er en individuell metode for å samle inn data der den som svarer kan være anonym. Vi noterte spørsmålene på et kort som vi gav de ansatte. Noen av spørsmålene var konkrete mens andre var mer åpen i formen. Vi gav en kort informasjon før kortene ble delt ut, om hva som var hensikten med metoden og at det skulle svares anonymt. Kortene ble lagt i en egen kasse som vi satte fram da de var ferdig utfylt. Dette sikret anonymiteten (Kvale, 2009).

Vi ønsket å samle mest mulig data om hva de ansatte var opptatte av i samlokaliseringen, og hvordan de stilte seg til den. Tanken var også at de ansatte kunne sette ord på hva de kunne bidra med i et samarbeid. Det var viktig for oss å vite hva de ansatte så på som fordeler og ulemper ved samlokaliseringen. Vi ønsket også å få data på hvordan de så for seg at de ansatte i de ulike virksomhetene kunne samarbeide med hverandre etter samlokaliseringen. Vi diskuterte og brukte god tid på hvilke spørsmål vi skulle stille, og på hvordan de skulle formuleres.

Da vi gjennomførte metoden fikk vi tid i en lunsjpause der de ansatte kunne fylle ut kortene. På begge plasser vi gjennomførte kortmetoden, dvs. i Stav trykkeri og hos Keno reklame, begynte vi med en presentasjon av metoden og hensikten med den. Vi ønsket å få inn flest mulig synspunkter, og valgte derfor å la metoden være anonym for at de ansatte skulle svare så ærlig som mulig. Etterpå fylte de ansatte ut kortene. Det ble lagt igjen kort til de som ikke var tilstede denne dagen.

For å kunne skille svarene fra de ansatte i Keno i forhold til de ansatte i Stav trykkeri, valgte vi å holde svarene fra de ulike virksomhetene fra hverandre. Etter at alle svarene var samlet inn, hadde vi fått besvarelser fra samtlige ansatte som ville bli berørt av samlokaliseringen. Svarene ble kategorisert og etterpå tallfestet med tanke på hvor mange som hadde svart innenfor de forskjellige kategoriene.

Det som opptok mange var plassproblematikk og informasjonsmangel. Siden mange hadde påpekt dette, ville vi bringe det videre til ledelsen. Vi så at det var nødvendig at ledelsen tok fatt i denne utfordringen. Vi så ikke plassproblematikken som en del av vårt oppdrag ut fra tema vi var blitt presentert for på det første møtet, og de vurderingene vi gjorde på dette tidspunktet.

Vi valgte å legge det fram i et møte med ledelsen og representanter for de ansatte. Samtidig la vi også fram funn fra kortmetoden.

Vi mente vi ikke hadde nok data for å se tydelig hvilke spørsmål som var aktuelle for dialogkafèen, og vi var heller ikke fornøyde med de data vi hadde med tanke på problemstillingen og valg i det videre utviklingsarbeidet. Vi ønsket også å få inn mer utfyllende data om nåsituasjonen for å få en bedre forståelse av denne. Vi ønsket mer fokus på temaene i problemstillingen. Vi valgte derfor å gå videre med gruppeintervjuer. Dette skjedde også samtidig på Samkom skole. I og med at forfatterne av denne masteroppgaven ikke var i samme gruppe på dette tidspunktet, og at vi da var i to ulike virksomheter, så tenkte vi ikke da på å ha likelydende spørsmål og fokus i gruppeintervjuene. Men i vårt etterarbeid med denne masteroppgaven, ser vi påfallende mange likheter likevel. Det er disse vi trekker frem og ser på spesielt i denne oppgaven.

Gruppeintervju er som tidligere nevnt en metode for å samle data og en metode for å stimulere til refleksjon og utvikling. Videre kan vi trekke fram momenter med metoden som at gruppen består som regel av seks til ti personer og styres av en person. Gruppene satte vi sammen ut fra formål, og ut fra hvem en tenker seg kan bidra med data, og ellers ulike synspunkter i gruppen. Intervjustilen var også her ikke-styrende da det først og fremst var viktig å få frem mange forskjellige synspunkter på de emnene vi fokuserte på. Den av oss som ledet gruppeintervjuet hadde som oppgave å presentere spørsmålene som skulle diskuteres, samtidig som han skulle legge til rette for ordveksling, samt at ulike synspunkter fikk mulighet til å komme frem. Intervjuene hadde fokus på de aktuelle temaene. I tillegg ble det laget oppfølgingsspørsmål som kunne utdype temaene videre. Vi lagde også her en intervjuguide som inneholdt temaer og hvilken rekkefølge de skulle ha. Spørsmålene ble formulert slik at de var lette å forstå, korte og uformelle og i et daglig språk. Spørsmålene var tematisk relatert til intervjutemaene, og til de teoretiske begrepene som er lagt til grunn for utviklingsarbeidet (Kvale, 2009).

Ved å bruke gruppeintervjuer kunne vi få mer innsikt i virksomhetene, og gi de ansatte mulighet til å utdype sine meninger. Ved å bruke gruppeintervjuer kontra individuelle intervjuer vektla vi gruppen mer enn individets meninger. Dette kunne få fram ulike vinklinger som alle i gruppen hørte. Ved Stav trykkeri og Keno reklame diskuterte vi om det var hensiktsmessig å blande ansatte fra begge virksomhetene under intervjuene. Det gikk vi

bort fra. Vi tenkte det ville bli en friere meningsutveksling når de ansatte i denne tidlige fasen fikk snakke sammen med kolleger de var kjent med og trygge på. Vi tenkte at en meningsutveksling på tvers av enhetene skulle komme i neste runde, under dialogkafèen. Vi mente det var lurt at første gangen de ansatte skulle snakke åpent om de utfordringene de følte på, var det riktig å gjøre det i trygge omgivelser.

Vi gjennomførte to gruppeintervjuer på Samkom skole. Da vi jobbet med spørsmålene til disse intervjuene var vi opptatte av at intervjuguiden skulle ha en grad av standardisering. Vi ønsket samtidig å ha en anledning til å sammenligne dataene i etterkant. Det førte til en viss grad av kontroll fra oss som intervjuere. Vi var likevel opptatte av å stille åpne spørsmål, og at respondentene ikke skulle føle seg bundet. Intervjuene ble tatt opp på bånd på Samkom skole, etter at respondentene hadde samtykket i forkant av intervjuene. Dataene ble samlet inn på lydopptak. Varigheten på intervjuene i begge virksomhetene varte fra 45 minutter til 1 time.

Da vi skulle forberede intervjuene, valgte vi å fokusere på de variablene som finnes i helhetsmodellen til Illeris, slik vi har beskrevet den i forrige kapittel. Åpningsspørsmålene hadde en høy relevans i forhold til arbeidet som ble gjort med implementeringen, samtidig som vi ønsket at spørsmålene skulle virke dynamiske (Kvale, 1997). Både åpnings- og oppfølgingsspørsmålene ønsket vi skulle være motiverende for de ansatte, slik at de selv ønsket å snakke om egne erfaringer og følelser.

Gruppeintervju som metode krevde relativt mye av oss som intervjuere. Det er ikke uvanlig å benytte en spesialtrent intervjuer. Hun eller han må ha evnen til å skape tillit hos respondentene. Dersom de ansatte ikke stolte på oss som intervjuere, ville det blitt etablert et filter mellom oss. Men vi mener at vi hadde en grad av kompetanse som vil hjelpe oss under intervjuene.

Vi ønsket at gruppeintervjuet skulle legge vekt på gruppedynamikken, og at den skulle gi en synergieffekt som virket mobiliserende og bevisstgjørende hos de ansatte på skolen. De ansatte fikk klargjort egne meninger gjennom å høre synspunkter fra andre kolleger. Det ble poengtert enighet og uenighet (Kvale, 1999).

Et gruppeintervju skal dreie seg om erfaringer. De ansatte på skolen hjalp hverandre med å tolke erfaringene under intervjuene. Gruppen ble tvunget til å være realistiske. Gruppeintervju som metode virker validerende på deltakerne. Det at deltakerne validerer hverandre under et gruppeintervju, var en av hovedårsakene til at vi valgte gruppeintervju som metode.

I coaching som metode er det viktig å artikulere/speile det personen sier for å være sikker på at en har oppfattet uttalelsen riktig. Dette var et viktig element i valideringsprosessen vår under intervjuene.

Gruppeintervju er også i større grad deltakerstyrt enn en-til-en intervjuer. Deltakerne stilte spørsmål til hverandre, og driftet til tider samtalen uten at vi som aksjonsforskere var involvert i selve samtalen. Det var viktig for oss å oppsummere, og sikre at temaene vi hadde i guiden var dekket, og at vi som prosesskonsulenter hadde bidratt til læring.

Rekrutteringen til slike intervjuer kan skje på mange måter. Vi satte selv sammen respondentene i gruppene på Samkom skole. Vi valgte to grupper på fem personer, et tall om utgjør nesten alle lærerne. Gruppene bestod av lærere med relativ lik formell kompetanse. Alle var kvinner. Utgangspunktet var som nevnt tidligere teamene. Gruppen ble satt sammen av like personer som likevel er ulike på ett kriterium. Kriteriet er knyttet opp til problemstillingen vår. Vi antok at disse damene hadde ulik digital kompetanse, og ulike erfaringer rundt fenomenet, selv om de ellers er relativt homogene. Her ønsket vi å få fram synspunkter i brytninger mellom ulike opplevelse av samme fenomen.

I Stav trykkeri var representanter fra de ansatte med på å bestemme gruppefordelingene i forkant av intervjuene. De valgte respondenter de mente skulle gi et representativt utvalg. Selve intervjuene ble gjennomført som tre gruppeintervjuer hvor fire eller fem personer deltok på de ulike intervjuene. En student ledet intervjuene, mens den andre noterte. Bruk av båndopptaker ble her valgt bort, fordi vi ikke ønsket at det skulle legge en demper på intervjuobjektens engasjement. De ansatte som deltok på gruppeintervjuene kom raskt i tale

med intervjueren. De var delaktige i samtalen, og de gav uttrykk for hvordan de hadde det på jobben og hvordan de ønsket å ha det.

Gruppeintervjuene bekreftet resultatene fra kortmetoden, samtidig som svarene også utdypet og fikk fram nye data. Det ble tydelig for oss studenter at samhandling og kultur, som var vårt fokus, ikke opptok de ansatte i den grad vi antok. De ansatte ga i gruppeintervjuene tydelig uttrykk for at de manglet informasjon om hvordan samlokaliseringen skulle organiseres rent fysisk. De var usikre på hvordan strukturen skulle være. Det kom også frem at informasjonen generelt var mangelfull i organisasjonen og at det ikke bare var knyttet til informasjon i forbindelse med samlokaliseringen.

Etter gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene satte vi disse funnene sammen med funnene i kortmetoden. Vi valgte å gjøre en endring på problemstillingen vår, og rettet i fortsettelsen større fokus både på struktur og kultur. Som følge av denne nye forståelsen, valgte vi å endre vår problemstilling slik at den lød: *”Hvordan utvikler bedriften en struktur og kultur som samhandler, når tre enheter skal samlokaliseres?”*

Her innså vi hva den hermeneutiske spiralen handlet om i praksis. Vi fikk fort forståelsen av at vi måtte tenke helhetlig i forhold til alle variabler i en organisasjon. Funnene fortalte oss at det er klar sammenheng mellom kultur og struktur i organisasjonen. Selv om vi studerte variablene separert fra hverandre kunne vi se helheten, noe som førte oss til å forandre problemstillingen vår.

Vi hadde i etterkant av intervjuene med de ansatte i Stav trykkeri et nytt møte med ledelsen, hvor også det var representanter for de ansatte. Hensikten med dette møtet var å finne gode spørsmål til en dialogkafè som vi ønsket å gjennomføre. På Samkom skole gjorde vi en tilsvarende dialogkafè.

Temaene som hadde pekt seg ut som aktuelle, var spørsmål om plass og informasjonsflyt i Stav trykkeri, og spørsmål knyttet opp rundt praksisfelleskapet på Samkom skole.

Vi ønsket at noen av spørsmålene skulle handle om de myke verdiene og kulturen i de ulike enhetene. Vi ønsket å utfordre de ansatte på dette. Det siste spørsmålet gikk derfor på hva de ansatte kunne lære av hverandre. Alle spørsmålsformuleringene ble utarbeidet i samarbeid

med styringsgruppen til dette møtet. Vi gav også uttrykk for at vi ønsket at ledelsen skulle være delaktige på dialogkafèen. Dette fordi videreføringen av prosessen ville ligge nettopp hos ledelsen.

Som nevnt tidligere, var dialogkafé den siste metoden vi benyttet oss av i denne fasen i virksomhetene. Dette fordi den var en åpen kommunikasjonsarena for de ansatte. Den var et godt eksempel på hvordan en fellesarena for samhandling kunne arrangeres.

Vi ønsket at alle de ansatte skulle være med å samtale om de aktuelle problemstillingene. I Stav trykkeri var det tidligere satt ned en gruppe som skulle utarbeide et forslag til planløsning, men denne hadde vært uvirksom en tid. Denne ble i forkant av dialogkafèen igjen satt sammen og de utarbeidet et forslag til planløsning. På Samkom var det ledelsen som hadde bestemt at de skulle kjøpe inn de digitale tavler, og en dialogkafè var en god arena for alle til å få sagt hva de egentlig mente uten å være redde for om det passet eller ikke.

Arbeidsformen til en dialogkafé bygger på kunnskap om dialoger. Ordet kafé gir assosiasjoner til en avslappet atmosfære, god mat og drikke, gode samtaler og møte med venner. Alle deltar aktivt i samtalen, kreativiteten er på topp og det kommer mange nye ideer. Nye ideer oppstår ofte når folk sitter i små grupper og snakker hverdagslig med hverandre. Rent praktisk settes små bord rundt i et rom. Rundt hvert bord settes 4-5 stoler alt etter hvor mange som kommer på dialogkafèen, og hvor mange bord som settes opp. Antall bord bestemmes av hvor mange spørsmål som er forberedt, og hvert bord har en vert. Verten skriver ned det som kommer frem. Det blir brukt opp til 20 minutter ved hvert bord. Når første runde er over, flytter folk over til andre bord, slik at alle til slutt har vært innom alle bord. Når kafeen åpner skal det sitte folk rundt bordene fra forskjellige nivå, avdelinger og fag. Fokuset skal være på ett spørsmål rundt ett tema. Gruppene kan avslutte med presentasjon for plenum (Levin, 2006).

På Samkom skole ble dialogkafèen avholdt i undervisningstiden. Alle de ansatte var pålagt å møte opp, og alle kom og deltok villig med. I Stav trykkeri skulle den arrangeres etter arbeidstid. Vi hadde på slutten av hvert gruppeintervju brukt tid på å oppmuntre og inspirere de ansatte til å delta på dialogkafèen, og vi var derfor spente på hvor mange som faktisk ville møte opp. Da kafèen ble satt i gang, var det 15 ansatte til stede og 4 fra ledelsen. Det var 15 ansatte av 26, noe vi var godt fornøyd med. Under dialogkafèen deltok også ansatte fra Keno reklame. Med tanke på at ledelsen og ansatte fra begge virksomhetene deltok, mener vi at



utvalget var representativt. Engasjementet i begge våre virksomheter var stort fra første stund. Alle deltakerne var aktivt med, og kom med sine synspunkter på de aktuelle spørsmålene.

Etter at alle metodene i virksomhetene var gjennomført i fase 1, så vi tilbake på valgene vi hadde tatt. Kortmetoden fungerte meget bra som en innhenting av informasjon fra de ansatte, slik at vi fikk en bedre innsikt i deres ståsted i forhold til samlokaliseringen.

Gruppeintervjuene gjorde at vi kom mer i dybden i forhold til problemstillingene vi hadde valgt i begge virksomheter, og vi fikk en tydeligere klarhet i utfordringene som de stod overfor. Etter gjennomføringen av de to metodene, var vi enige om at vi hadde nok funn. Men samtidig hadde vi ikke lyst til å la være å bruke muligheten til å gå gjennom dialogkafèen. Vi så mange fordeler ved å bruke metoden både for oss studenter og for oppdragsgiverne. Det var lærerikt for oss alle. Samtidig følte vi at vi kunne presentere metoden for virksomhetene, og som kanskje kan bruke den metoden i fremtiden. Dialogkafèen ble en arena for de ansatte til å samhandle og involveres i den kommende endringen.

Da fase 1 var over på Samkom skole og i Stav trykkeri, videreførte vi samarbeidet over i det som vi kaller fase 2 i denne rapporten. Vi vil nå presentere undersøkelsesmetodene i fase 2. Noen metoder ble videreført både innad og på tvers av virksomhetene.

## **Fase 2**

På et fellesmøte med de ansatte på Samkom skole sist vinter, ble et brev med et alvorlig budskap lest opp av rektor. Dette førte til en ledet gruppesamtale med påfølgende småprat med lærerne. Innholdet i brevet gikk ut på at det foregikk mye mobbing på skolen, og at det ikke ble tatt tak i fra skolens side. Stemningen etter opplesningen var dystert og preget av usikkerhet. Hele vår plan med hva vi skulle jobbe med i denne fasen ble forandret i løpet av sekunder. Vi hadde nå anledning til å ta tak i situasjonen sammen med de ansatte. Med metodikken fra ledet gruppesamtale (Ebeltoft, 1993) i bakhodet improviserte vi. Vi ledet samtalen med å stille åpne spørsmål rundt deres opplevelse av brevet. Først trengte deres sinne og frustrasjon en debrifing (Ekman, 2004). Deretter gikk gruppen samlet inn for å finne løsninger. I løpet av to timer var det allerede utarbeidet flere tiltak. Da vi oppsørverte kroppsspråket til de ansatte under møtet, antok vi at det fortsatt forelå et behov for debrifing. Vi brukte resten av ettermiddagen til småprat både med ledere og lærere. Det inntreffer mye debrifing i uformelle små samtaler. Gjennom småprat kan man dele på erfaringer som igjen

letter på trykket (Ekman, 2006). Denne sekvensen var mulig å gjennomføre på grunn av at vi hadde jobbet sammen med skolen i over seks måneder. De etiske utfordringene i slike sekvenser var store. Men vi har hele tiden prøvd å møte de ansatte med respekt, tillit og åpenhet.

Vi hadde også brukt en del tid til småprat i Stav trykkeri, selv om det ikke falt like naturlig der som på Samkom skole. Dette skyldes sikkert at en av oss hadde mer naturlig inngang i skolen og kjente til alle de ansatte fra tidligere. Men i Stav trykkeri opplevde vi at kortmetoden i denne fasen var en effektiv metode for å få et innblikk i hvordan de ansatte oppfattet arbeidsmiljøet sitt. Vi fikk inn konkrete svar, der vi mener de ansatte var ærlige og utfyllende i svarene sine.

Vi stilte åpne spørsmål innenfor arbeidsmiljøet, og de ansatte kunne skrive om det som opptok dem. Kortmetoden var en formålstjenlig metode for å samle inn så mye informasjon som mulig fra de ansatte om nåsituasjonen i virksomheten. Vi fikk innblikk i mange ulike tema og utfordringer i forhold til arbeidsmiljøet. Selv om vi ikke fikk en konkret bestilling fra ledelsen i bedriften i starten av arbeidet, så var kortmetoden med på å hjelpe oss i denne prosessen. Den gav oss en probleidentifisering og en kartlegging av situasjonen. En svakhet med kortmetoden var at den kunnen brukes til lufting av irritasjon over mindre betydningsfulle forhold. Dette fordi metoden var anonym og de ansatte ikke behøvde stå åpent til ansvar for det de skrev. Forholdene de vektla kunne ofte være rettet mot ledelsen. Ledelsen var dermed i en utsatt posisjon, og den kunne lett bli syndebukk for andres utfordringer. Dette måtte leder på forhånd gjøres klar over. En annen svakhet var at spørsmålene vi stilte i metoden ikke alltid traff alle ansatte like godt, slik at de forstod og kjente seg igjen i spørsmålene. Det ville da være vanskelig å gi uttrykk for det de virkelig følte om arbeidsmiljøet.

På Samkom skole var det som tidligere nevnt, et brev fra en foreldregruppe som ble drivkraften og bakgrunnen for vårt arbeid i fase 2. I brevet skolen hadde fått, med anonym avsender, ble ulike klassetrinn trukket fram. Et av disse klassetrinnene valgte vi ut som våre informanter, både foresatte og elever. Med respekt for skolen ønsket vi på dette tidspunktet

ikke å fortelle foreldrene og barna i denne klassen om brevet som var kommet til skolen. Det ble i stedet satt et generelt fokus på temaet mobbing. Vi valgte her verdens kafé som metode. Det er en variant av det vi tidligere har beskrevet som dialogkafé, men her med mindre fokus på dialogen i etterkant, men mer på selve prosessen med å bringe frem det som rører seg blant deltakerne i kaféen.

Verdens kaféen som metode valgte vi i denne sammenheng med hensikt, fordi en slik arbeidsmåte er involverende gjennom meningsfulle samtaler (Levin, 2006). Foreldregruppa var i stor grad sammensatt, og vi ønsket å benytte en metode der flest mulig følte seg involvert på et tidlig tidspunkt. Samtidig var det viktig at foreldre med ulike forutsetninger fikk en arena hvor de kunne komme til orde. Kafé og kreativitet hører sammen, noe som også var vårt mål. Her kunne forslag som skolen ikke hadde tenkt på komme fram og styrke prosessen. På den måten ville skolen få innsikt i hva som engasjerte de foresatte. Samtidig var vi som aksjonsforskere interesserte i opplevelsen rundt nåsituasjonen hos foreldrene. Da vi foreslo at vi kunne bruke verdens kafé på neste foreldremøte, ble styringsgruppa på skolen umiddelbart positive.

Styringsgruppa hadde gode erfaringer rundt kafémetoden, siden vi hadde benyttet oss av den tidligere med lærerne som en oppfølging da vi hadde presentert resultatene i fase 1 på skolen.

Det ble sendt ut en innkalling til foresatte på 2. trinn. Vi organiserte verdens kaféen rundt småbord med fire eller fem personer rundt hvert bord. På hvert bord stod det kaffe, te, twist og kjeks. Det var pyntet med duk, lys og fargeblyanter. Det ble spilt svak taffelmusikk over høytalerne. Da alle hadde satt seg fortalte vi om hvordan kaféen skulle organiseres. En på hvert bord skulle være gruppeleder og sitte på samme bord hele tiden. Vi ønsket ikke å delta i gruppene. Det var viktig for oss at gruppelederne skulle være en forelder, slik at engasjementet skulle bli størst mulig. Foreldrene valgte ut gruppelederne selv. Resten av kafégjestene skulle rullere.

Vi hadde lagt ut tre problemstillinger på hvert bord hvor gjestene skulle komme med tanker og forslag. Problemstillingene hadde vi selv plukket ut. Gruppeleder fikk ansvar for å skrive ned tanker og ideer som kom fram. Etter 15 minutter fikk gjestene beskjed om å gå til neste bord mens gruppeleder satt stille. Denne rulleringen ble gjort til alle hadde besøkt de ulike bordene. Da gjestene hadde vært innom de andre bordene, gikk de tilbake til det opprinnelige bordet for å oppsummere hva de hadde opplevd på sin reise ut i verden.

Vi hadde ikke oppsummering i plenum. Dette sa vi i fra om før sekvensen begynte. Dette skulle bidra til at de foresatte skulle senke skuldrene. Vi spurte om de hadde hatt en fin kveld, og de responderte positivt. I løpet av kvelden fanget vi opp en del hendelser som vi ønsket å ta videre. Vi tok vare på de papirdukene foreldrene hadde notert sine svar og tanker på. På bakgrunn av et tydelig og aktivt kroppsspråk, parallelt med at de var verbalt tause, så vi oss ut to foresatte som vi ved en senere anledning ønsket å ha en personsamtale med.

Parallelt med denne prosessen på Samkom innkalte vi de ansatte i Keno reklame og Stav trykkeri til gruppesamtaler. Gruppesamtalene ble brukt for å få de ansatte til selv å prioritere tema de ønsket å arbeide videre med i sin dialogkafè. Denne skulle gjennomføres i etterkant av gruppesamtalene. Under gruppesamtalen fikk de ansatte innblikk i de oppfatningene om arbeidsmiljøet de andre hadde kommet med under kortmetoden.

Gruppesamtalene var med på å gi de ansatte medvirkning, og gruppesamtalene gav dem en følelse av at det var de som eide utviklingsarbeidet. Ved å sitte i mindre grupper og samtale rundt de ulike temaene, fikk hver enkelt gitt uttrykk for sin mening. Vi mener gruppesamtalene inkluderte hver enkelt, slik at selv de som hadde vanskeligheter med å uttrykke seg i plenum fikk en stemme. Det var lederen på gruppen som styrte samtalen, og som sørget for at alle fikk sagt sitt. Ellers var det deltakerne som selv prioriterte temaene.

En svakhet med denne metoden er at de ulike gruppene ikke fikk et innblikk i hvordan de andre gruppene prioriterte. Vi opplevde derfor at noen ikke kjente igjen temaene på dialogkaféen. Det hadde ikke vært noe de prioriterte som viktige saker i arbeidsmiljøet sitt.

Det vil vi komme tilbake til når vi viser til funn i neste kapittel. Hvis vi hadde tatt prioriteringen i plenum, hadde vi unngått dette. Da hadde alle visst hvilke tema som ble plukket ut. En ulempe med å ta valget i plenum, kunne vært at kun stemmen til de som vågde å uttrykke seg hadde blitt hørt.

Dialogkafeen ble gjennomført kort tid etter. Den fungerte som en mulig arena for samhandling mellom de ansatte i trykkeriet og reklamefirmaet. Ved å rullere mellom bordene ble de ikke sittende sammen med de samme personene hele tiden, slik som under gruppesamtalene. Metoden tilrettela også slik at alle ansatte fikk gi uttrykk for sin mening på hvert spørsmål/tema. Da fikk vi sikret mest mulig medvirkning og deltakelse i prosessen.

I dialogkafèen fikk de ansatte være kreative sammen. De fikk anledning til å komme frem til reelle tiltak som bedriften kunne benytte seg av i det videre arbeidet med arbeidsmiljøet. Ledelsen i bedriften kunne være trygge på at de ansatte hadde vært med på prosessen, og de hadde et eierforhold til de ulike tiltakene. Det ville gjøre det lettere når tiltak skulle settes ut i livet. Svakheten med denne modellen var tidspresset. De ansatte fikk maks ti minutter til å diskutere hvert enkelt tema. Metoden fungerer derfor mindre bra hvis man ønsker å gå i dybden med spørsmålene og få mer refleksjoner rundt de ulike temaene.

En annen svakhet var at vi ikke fikk prioritert de ulike temaene til dialogkafèen sammen med ambassadørgruppen. Ambassadørgruppen bestod av noen personer fra hver av virksomhetene. Denne gruppa brukte vi som samarbeidspartner gjennom store deler av utviklingsarbeidet vårt i forbindelse med samlokaliseringen. De var heller ikke med og laget spørsmålene. Dermed kunne våre prioriteringer hatt betydning for engasjementet og resultatene fra dialogkafèen. Ledelsen deltok i de ulike metodene, og det ble oppfattet både positivt og negativt av de ansatte. På kortmetoden var det viktig at ledelsen svarte for å sikre et mangfold av svar angående arbeidsmiljøet i bedriften. Under gruppesamtalene opplevde noen ansatte det som litt hemmende at representanter for ledelsen var til stede. De gav uttrykk for at de ikke kunne snakke fritt med ledelsen representert. Dette vil vi også komme tilbake til når vi skriver om funn i Stav trykkeri. Under dialogkafèen var det fint at ledelsen kom med sine oppfatninger av temaene det ble snakket om. Det fikk de ansatte til å reflektere og se saken fra flere sider.

På den tiden vi var involvert på Samkom skole var det planlagt å reise på seminar til Barcelona. Da seminaret skulle planlegges var hele styringsgruppen med. Det var et sterkt ønske å beholde fokuset på prosessen som skolen var inne i. Det var to ting ledelsen ønsket å fokusere på i Barcelona: det faglige og det sosiale. Vi skulle få lov til å komme med et forslag på hvordan vi kunne tenke oss å organisere det, men vi skulle ha tilpasset opplæring og konflikthåndtering som tema. Vi ble enige om at vi skulle lede dagen med konflikthåndtering, mens rektorene skulle lede de to andre dagene med tilpasset opplæring.

Onsdagen før vi reiste til Barcelona, holdt styringsgruppa et informasjonsmøte om hva de ansatte skulle jobbe med i Barcelona. Det fikk god mottakelse. Rammen rundt seminaret ble arbeids- og læringsmiljø. Da vi planla seminaret fikk vi samtykke om å benytte den kollektive læringsprosessen. Ved hjelp av denne teorien ønsket vi at skolen skulle se læring som en kollektiv prosess gjennom fire ulike trinn. Vi så at seminaret var en mulighet for en kollektiv læring på skolen. Mulighetene var da til stede for at seminaret kunne bli mer enn en sosial anledning, men også en utviklingsprosess hvor de ansatte hadde lært noe sammen. Kollektive læringsprosesser forutsetter at mange personer i en organisasjon får mulighet til å delta aktivt i hele prosessen (Haslebo, 2008). Vi hadde hele tiden fokus på aksjonsforskerrollen i denne prosessen, men vi ble fanget inn i ekspertrollen på trinn 2.

Vi vil nå redegjøre for bestanddelene i den kollektive læringsprosessen, og hvordan vi omsatte metoden i praksis sammen med de ansatte på Samkom skole og i Stav trykkeri. Prosessen ble delt inn i fire trinn.

På trinn 1 skulle det skje en bred generering av tanker og ideer. Disse synspunktene kunne komme fra omverden, eller internt blant medarbeiderne. For at denne genereringen skulle kunne skje, måtte åpenheten mellom virksomheten og omverden være tilstede. Poenget med størst mulig bredde var at det le etablert en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte før de jobbet videre på de neste trinnene. Det var likevel ikke slik å forstå, at mest mulig informasjon alltid er det beste. Det kunne fort skape uklarhet. Derimot skapte størst mulig bredde en mulighet til å sortere og fokusere på det fundamentale (Haslebo, 2008).

På trinn 2 skulle den nye kunnskapen innføres hos de ansatte og ledere. Den skulle flyttes og gjøres tilgjengelig, samtidig som den tankemessig måtte kunne mottas hos den enkelte. Dette var normalt ikke like lett når lærere og ledere brukte store deler av tiden i egne klasser eller på eget kontor. Seminaret i Barcelona var en arena der alle skolens ansatte kunne delta. I Stav trykkeri var det dialogmøtet som var den nærmeste og beste arenaen for dette. Det var lett at en gruppering plukket ut den informasjonen de syntes var mest forståelig og nyttig for seg i hverdagen. Slik sett kunne gruppene eller teamene kjenne seg selv svært godt, men likevel gå glipp av muligheten til å se hvordan de inngikk i en større sammenheng på arbeidsplassen. Derfor handlet det sjelden om for lite informasjon, men snarere mangel på relevant informasjon (Haslebo, 2008). I alle skoler finnes det en egen kultur, og det kan være avgjørende hvem som formidler informasjonen kollektivt på skolen. Selve kulturbegrepet ble nevnt i teorikapitlet, og vi kommer også inn på at skolekulturen kan være begrensende når vi ser på funn i neste kapittel.

Den første dagen hvor vi hadde ansvaret i Barcelona, la vi opp slik at personalet ble delt i fire grupper. Gruppesammensetningen ble bestemt av styringsgruppa. Hver gruppe fikk hver sin case som innbefattet konflikter. Disse konfliktene skulle løses gjennom et rollespill. En skulle være konflikthåndterer, to skulle være elever, og en var observatør og noterte. Konflikthåndtereren skulle løse konflikten gjennom 23 punkter som bestod av ulike verdier, som for eksempel nøytralitet. Disse verdier hadde lærerne sammenfattet før avreise. Fra å være aksjonsforskere ble vi sett på som eksperter i konflikthåndtering på trinn 2, men vi fikk gitt eierskapet til prosessen tilbake igjen neste dag da rektorene overtok føringen.

På trinn 3 skulle den nye informasjonen, inkludert alle synspunktene og tankene fortolkes kollektivt. Det at de ansatte hadde mottatt informasjon, var ikke nødvendigvis det samme som at denne informasjonen hadde gitt dem mening. Fortolkning skjedde hos den enkelte mottaker. En rektor, en lærer og en fagarbeider fortolket ut fra sin egen bakgrunn, erfaring og forventning. Den store utfordringen var å flytte fortolkningen fra den enkelte og gruppeplan til å få til en kollektiv, felles forståelse. For at dette skulle skje, måtte alle delta. Som aksjonsforskere bidro vi til å skape en arena for åpen dialog, hvor synspunkter både ble uttrykt, lyttet til, utforsket og utfordret. Dialog var et viktig verktøy for å fremme kollektiv forståelse (Haslebo, 2008).

På trinn 4 handlet det om å ta ansvar for handlinger bygd på felles fortolkninger. Det var rektorene og teamlederne som satt på beslutningskompetansen på skolen, og eier/daglig leder som hadde dette i trykkeriet. En fare var at denne gruppen skulle verdsette raske beslutninger og handlinger, og at det skjedde på bekostning av kollektivt fortolkede meninger. Det kunne gjerne ha vært diskusjoner og felles arenaer for dialog, men tidspress gjorde at virksomhetene ofte handlet uten forankring. Det fører ofte til at de ansattes engasjement ved neste prosess kan bli mindre.

Observasjon var også en viktig metode vi benyttet oss av. Vi foretok ustrukturerte observasjoner. Det vil si at vi prøvde å observere kroppsspråk, holdninger, mimikk og andre stemninger blant aktørene på skolen og i trykkeriet (Patel, 2005). Observasjon er viktig i alle sammenhenger som aksjonsforsker. Vi tok fram tradisjoner innefor coaching da vi observerte. Alle sansene våre ble brukt for å motta opplevelsen til den personen vi lyttet til. Det var det usagte som vi prøvde å fange opp (Gjerde, 2008).

I tillegg til denne observasjon, fikk vi god erfaring med småprat i begge virksomhetene. Småprat var en hyggelig form, men også en spennende metode som gav mye verdifull data i fase 2. I tillegg til å innhente informasjon, var småprat med på å utvikle sosiale bånd og relasjoner. Tilliten i relasjonen fikk anledning til å vokse seg sterkere (Ekman, 2004). Gjennom småprat ble de private meningsstrukturer gjort tilgjengelig (Haslebo, 2008). Gjennom å delta i småprat fikk vi tilgang til prat som omgir alt annet prat. Det lærerne snakket seg fram til på gangen etter et møte, og det arbeiderne luftet i røykepausen, gjorde det lettere for oss å få vi tilgang til viktig informasjon.

*”Småprat er viktig for alle organisasjoner, men særlig for kunnskapsorganisasjoner. Småprat er altså spontan prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortelling, sladder, uformelle samtaler, ja, alle samtaler av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted og en bestemt dagsorden” (Ekman, 2004, s. 35).*

Ansatte søker mot personer de har tillit til. For oss har tillit, åpenhet og respekt vært sentrale verdier i vårt samarbeid med både skolen og trykkeriet.



### **Fase 3 Et komparativ studie**

Datagrunnlaget vi hadde fra fase 1 og 2 skulle sees i en ny sammenheng i forbindelse med denne masteroppgaven. Vi har tidligere beskrevet vår hermeneutiske tilnærming i vår aksjonsforskning. I fase 3 ønsket vi å løfte fortolkningen ytterligere. I forskning hvor man går inn i ulike sosiale univers, foregår det egentlig en tostegsprosess (Jerdal, 1994). Denne første hermeneutiske prosessen som vi har presentert i fase 1 og 2, gikk ut på å presentere de ansattes fortolkning av virkeligheten. Vår oppgave var å sette oss inn i deres univers og prøve å gjøre deres meningsrammer om til våre. Nå ønsket vi å fortolke fortolkningen. Det vil si at vi tok meningsrammene til de ansatte inn i nye meningsrammer hentet fra forskningssamfunnet (Jerdal, 1994). Resultatet av dette ønsket vi, gjennom denne rapporten, å tilbakeføre til hverdagslivet, som i dette tilfellet var Samkom skole og Stav trykkeri. Dette kalles for dobbel hermeneutikk. Giddens definerer dobbel hermeneutikk på følgende måte:

*"The intersection of two frames of meaning as a logically necessary part of social science, the meaningful social world as constituted by lay actors and the metalanguages invented by social scientists; there is a constant 'slippage' from one to the other involved in the practice of the social sciences"*  
(Giddens, 1991, s. 74).

Proessen med å innhenta data på i fase 1 og 2 ble gjort gjennom aksjonsforskning. I et dobbelhermeneutisk perspektiv understrekes det at tilnærmingen er riktig. De ansattes fortolkning av virkeligheten, og vår fortolkning av de ansattes fortolkning, blir presentert i kapittel 4 opp i mot problemstillingen vår.

### **3.2 Analyse**

Analysen av data gikk ut på å søke mening i dataene, og kategorisere innsamlet empiri i den hensikt å beskrive hva vi hadde funnet på Samkom skole og i Stav trykkeri. Dataene ble bearbeidet for å skape en forståelse av datamengden. All analyse innebar derfor en forenkling der vi forsøkte å beskrive mønster og relasjoner i datamaterialet. Analyse er en metode som går ut på å dele opp en helhet i mindre deler (Kvale, 1999). Siden vi valgte å bruke kvalitative metoder, benyttet vi oss av meningsfortetning og meningskategorisering i fase 1, 2 og 3.

### 3.2.1 Meningsfortetning

Meningsfortetning betyr at man forkorter respondentens uttalelser til kortere formuleringer. Meningen gjengis med få ord. Dette medfører en reduksjon av lange tekster til korte og konsise formuleringer. Denne empiriske og fenomenologiske analysen har fem trinn:

Vi leste først gjennom hele intervjuet for å få en følelse av helhet. Det ble deretter i trinn to bestemt hvilke naturlige enheter vi fant, også kalt meningsenhetene. Det tredje trinnet besto i å sette ord på det temaet respondenten uttrykte på en klar og enkel måte. Her var det viktig å lese respondentens svar så objektivt som mulig, og tematisere uttalelsene ut fra hans og hennes opplevelse, slik som vi tolket det. I det fjerde trinnet tok vi meningsenheten og så den i sammenheng med problemstillingen. Eksempelvis så var problemstillingen i fase 1 på Samkom skole: ”Hva er det som skal til for at lærerne skal ta i bruk digitale hjelpemidler i ønsket skala?” Vi stilte oss deretter spørsmålet: ”Hva forteller denne uttalelsen oss om hva som skal til for at lærerne skal ta i bruk de digitale tavlene i større grad?” I det femte trinnet bandt vi sammen de viktigste emnene i intervjuet i et deskriptivt utsagn (Kvale, 1999). ”Metoden går altså ut på å fortette de uttrykte meningene, og slik kommer man frem til mer og mer grunnleggende betydninger av problemstillingen” (Kvale, 1999).

### 3.2.2 Meningskategorisering

Intervjuene ble kategorisert for å belyse variablene. På grunnlag av Illeris helhetsmodell for læring, har vi delt denne delen av intervjuguiden i et individuelt plan og et sosialt plan. Disse to hoveddimensjonene har vi delt inn i fire nye underdimensjoner som er variablene kognisjon (opplevelsen av nytten), psykodynamikk (individets ønske), det tekniske organisatoriske læringsmiljøet (arenaer for læring) og det sosiale kulturelle læringsmiljøet (kulturen) i helhetsmodellen til Illeris.

Her må det igjen påpekes at vi i utgangspunktet ikke laget en felles intervjuguide i Stav trykkeri og på Samkom skole. Det første vi derfor gjorde i fase 3 var å se på muligheten av komparativt studie mellom disse virksomhetene. Vi ønsket å se om det i det hele tatt fantes datamateriale som kunne sammenlignes. Det vil si om vi hadde stilt noen felles spørsmål på begge plasser. Ikke alt stemte selvsagt, men mange spørsmål var i samme genre, og likheten

var så nær at vi vågde å gå til skrittet å skrive denne oppgaven. Figuren under (figur 14) er et minste, felles multiplum av våre intervjuguider. Den viser hvordan vi planla og gjennomførte intervjuene i ulike dimensjoner og variabler.

Kategoriseringen av respondentenes meninger var med på å strukturere intervjuene. Dermed var det enklere for oss å få en oversikt over analysen. Det er en lang tradisjon for å bruke meningskategorisering for å analysere kvalitativt materiale (Kvale, 1999).

HOVEDDIMENSJON	UNDERDIMENSJON	ÅPNINGSSPØRSMÅL
KOGNISJON	Kumulativ } Forståelse av nytte Assimilativ } Skape mening Akkomodativ } Fungere hensiktsmessig Transformativ }	Hvordan har prosessen vært for deg i forkant? Underveis?
PSYKODYNAMIKK	Lyst } Løsningsmotstand Følelse } Blokkeringer Ha seg selv med } Forsvarsmekanismer Fordreining	Hvilke følelser (positive/negative) sitter du igjen med?
ARENAER (Indre kontekst)	Arbeidsdeling Arbeidsinnhold Frihetsgrad Anvende kompetanse Refleksjon	Hvordan har virksomheten tilrettelagt for at du skal få kompetanse?
KULTUREN	Arbeidsfellesskap Kulturelle fellesskap Politiske fellesskap Arbeiderkollektiv	Hva tror du de andre opplever i endrings- prosessen?
ARBEIDSENTITET	Opplevelsen av oss selv som arbeidsindivid og som en del av et arbeidende fellesskap	Hvilken rolle opplever du at du har? Hvem er du i fellesskapet?
ARBEIDSPRAKSIS	Muligheten for læring i det daglige arbeid Begrensningen for læring i det daglige arbeid	Hvilke muligheter finnes det for læring i det daglige arbeidet?

Figur 14: Intervjuguide i Stav trykkeri og på Samkom skole (Bjorvatn, 2010).

### **3.3 Metodekritikk**

#### **3.3.1 Oppgavens validitet og reliabilitet**

Med oppgavens validitet mener vi blant annet om intervjuene målte det vi ønsket å måle. Klarte vi å belyse temaområdene og variablene på en slik måte at vi fikk svar på spørsmålene i problemstillingen? I de kvalitative undersøkelsessituasjonene ønsket vi at valideringen skulle være en kontinuerlig prosess der vi som aksjonsforskere hele tiden spurte oss selv om vi var på rett spor. Dette forutsatte at det som ligger mellom temaområdene, forskningsguidene og drøftingen ikke framstår som enkeltdele, der valideringen kun ble foretatt til slutt. Vi ønsket å ta opp valideringen til vurdering gjennom alle stadiene i forskningsprosessen. Dette utfordret oss til å gjøre reliabiliteten til en forutsetning for validitet i oppgaven vår.

Med reliabilitet mener vi at vi hadde fokus på nøyaktighet og på kvalitetskontroll av selve undersøkelsen, presentasjonene og tolkningen av resultatene.

Dersom det er mulig for andre å foreta en analyse av vårt innsamlede data, og at beskrivelsesnivået er slik at andre også kan trekke egne og valide slutninger av materialet, mener vi at det er stor grad av reliabilitet i oppgaven. I første omgang foretok vi en validering av våre teoretiske og erfaringsbaserte antagelser forut for gruppeintervjuene. Vi fokuserte på en stor grad av sammenheng mellom teorien og temaområdene og variablene som gikk inn i problemstillingen. Vi ønsket å skape en sammenheng mellom teorien og metoden. Hva spurte vi med og hvordan spurte vi?

I denne delen av oppgaven har vi begrunnet valg av metoder som vi fant hensiktsmessig. I avslutningsdelen i oppgaven håpte vi at de slutninger vi tok, har relevans for problemstillingen, og at de klarer å kaste lys over de temaområder vi har valgt ut. Det var et mål for oss at oppgaven hadde en ramme som virket forståelig for leseren, og ikke minst for våre viktigste validitetsbedømmer som er Samkom skole og Stav trykkeri.

Det har hatt forskjellige virkninger for analysen av datamaterialet vårt at vi har brukt en kvalitativ tilnærming. For det første har vi samlet inn mye data, som har gitt oss innblikk i de ansattes meningsstrukturer i forhold til problemstillingene våre i fase 1 og 2, som ikke ville være tilgjengelige for oss ved en kvantitativ tilnærming. Siden vi har hatt anledning til å være i virksomhetene i over ett år, har vi fått en nyansert viten rundt sammenhengene, og det særegne på Samkom skole og i Stav trykkeri.

Da vi samlet inn data gjorde vi det som aksjonsforskere. Vi forsket med, og ikke på de ansatte. Med viten ønsket vi å få til en bevegelse fra en situasjon til en annen. Ved å være så aktivt inne på Samkom skole og i Stav trykkeri, har vi vært med på å prege datamaterialet. Vi har vært aksjonsforskere, og vi har hatt en nærhet hvor vi skulle påvirke. Men vi vurderer likevel validiteten stort sett som tilfredsstillende. Når vi i neste kapittel skal over i analysedelen, går vi over i en forskerrolle, hvor vi skal forsøke å fortolke fortolkningene. Vi går da fra nærhet til distanse. Men først noen etiske betraktninger.

### **3.3.2 Etiske betraktninger**

Vårt samarbeid på Samkom skole og i Stav trykkeri var basert på tillit. Det var en forutsetning for vår del å redegjøre for oss selv hvordan tillit skulle skapes og eventuelt være til stede når samarbeidet startet.

Tillit handlet her om å knytte et bånd mellom lederne, ansatte og oss. Aslaug Kristiansen sa at *”uten den sosiale tilliten vil ikke samarbeid være mulig”* under forelesning på UiA 14. oktober 2009. Hun pekte her på det å knytte en forbindelse. Den forbindelsen delte hun opp i fire dimensjoner. Den første dimensjonen var preget av en investering som karakteriseres som verdifull. Sagt med Kristiansens ord var det *”å gi noe av seg selv”*.

Den andre dimensjonen innebar en risiko. Tilliten uttrykte her en tro på at en var sikker på at det ville gå bra, selv om det innebar en risiko. Her var det først og fremst lærerne på skolen og arbeiderne ved trykkeriet som måtte ta en risiko. Noe de var villige til.

Den risikoen de tok, førte til neste og tredje dimensjon, som innebar en potensiell vekst. Her så de en mulighet til å avklare noe i forhold til en læringsprosess. Dette gjorde de ansatte på Samkom skole og i Stav trykkeri sårbare.

Den fjerde dimensjonen var knyttet til etikk. Som prosesskonsulenter og aksjonsforskere var vi pliktige til å ivareta denne tilliten. Tillitens etiske fordring var å bidra til bevegelse og ivareta prosessen med en valid tilnærming. Disse dimensjonene samsvarte ikke helt slik de ble satt opp i boken *"Fordi vi er mennesker"* (Eide, 2005), der Kristiansen selv er en av forfatterne. I boken løftet hun også fram frivillighet som en dimensjon. Da de ansatte valgte å gi oss tillit var det knyttet til et frivillig valg. Det var god grunn til å anta at de gav fra seg makt på grunn av en tro om at vi ville dem vel (Eide, 2005).

Alle intervjuene og samtalene på Samkom skole og i Stav trykkeri har vi behandlet anonymt. Vi valgte å la intervjuene og observasjonene være konfidensielle på grunn av sårheten i noen av problemstillingene. Det vil si at vi vet hvem vi har fått svar fra, men at det er kun vi som har tilgang til disse opplysningene (Patel, 2001). Resultatbeskrivelsen vil bli presentert slik at ikke informantene skal bli kjent igjen.

## **4 Presentasjon av datafunn**

Studiet vårt har til hensikt å sammenligne to ulike virksomheter, en skole og et trykkeri. Vi har tidligere skrevet at disse to virksomhetene har fellestrekk med henholdsvis et profesjonsbyråkrati og et maskinbyråkrati, slik disse fremstilles i Mintzbergs konfigurasjonsteorier. Samtidig velger vi å benytte navnene på de to virksomhetene vi har arbeidet med i stedet for kalle dem for et profesjonsbyråkrati og et maskinbyråkrati. Det gjør vi for å signalisere at vi ikke kan generere en direkte sammenheng mellom de virksomhetene vi har arbeidet med, og de to nevnte begrepene fra Mintzberg. Vårt arbeid og våre funn baserer seg på kun to virksomheter, og vi mener det er et for lite materiale til å generalisere en direkte sammenheng mellom skolen, trykkeriet og de nevnte byråkratiene.

I samfunnsvitenskapelig metode foreligger det to ulike strategier i et komparativt studium. Den ene strategien går ut på å sammenligne enheter som er mest mulig like, mens den andre strategien innebærer å sammenligne enheter som er mest mulig ulike (Grønmo, 2010). Vårt komparative studium handler om å sammenligne to virksomheter vi ser representerer ulike organisasjonsstruktur.

Vi har i problemstillingen for oppgaven nevnt at vi ønsker å se på de likheter og ulikheter vi finner i endringsprosesser når planlagt endring skal gjennomføres på Samkom skole og i Stav trykkeri. Når vi i fortsettelsen skal vise til funn, begynner vi med å se på de ulikhetene vi finner i virksomhetene. Vi velger å behandle funnene hver for seg: Først beskriver vi funn ved Samkom skole, og deretter beskriver vi funn ved Stav trykkeri. En del av disse funnene har vi samlet i begrepene drivkrefter og motkrefter. Motkreftene har vi igjen delt opp i motkrefter på individnivå og motkrefter på sosialt nivå. Samtidig passer det ikke å sortere alle funnene under betegnelsen drivkrefter og motkrefter. Vi trekker også frem funn som handler om den betydningen endringsstrategier og ledelsesformer har for hvordan endringene blir møtt hos de ansatte. I tillegg trekker vi frem funn som viser tendenser til individualisering ved Samkom skole og et arbeiderkollektiv i Stav trykkeri. Presentasjonen av funnene som beskriver ulikheter i virksomhetene er strukturert ut fra teoriene til Dag Ingvar Jacobsen (2004) rundt planlagt endring og Helhetsmodellen til Illeris (2004).

Det er ikke riktig å si at de funnene vi beskriver under hver av virksomhetene utelukkende beskriver ulikheter mellom dem. Vi ser for eksempel at noen av drivkreftene og motkreftene kan være sammenfallende. Vi vil allerede nå nevne at vi i utgangspunktet hadde tenkt at vårt komparative studium av Samkom skole og Stav trykkeri i hovedsak ville vise ulikheter i endringsprosessene. Underveis har vi likevel oppdaget at det er mange sammenfallende trekk/likheter når de planlagte endringene gjennomføres i de to virksomhetene. Det er særlig to funn vi oppfatter bygger opp om likheter i måten virksomhetene tilpasser seg endringene på. Det er ønsket om medbestemmelse fra de ansatte, og ønsket om å lære av hverandre i et fellesskap. Disse to ønskene kommer frem hos de ansatte i begge virksomhetene. For om mulig å forklare de likhetene vi finner i de to virksomhetene, kommer vi inn på de teoriene vi har om hva som preger arbeidslivet i vår tid. Vi har tidligere nevnt at flere mener å finne tendenser som viser at de særtrekkene som preget ulike organisasjonsformer for noen tiår

siden ikke er like fremtredende i dag. Den kollektive arbeiderstemmen har blitt erstattet med en større grad av individualisering.

Vår hovedkonklusjon på oppgaven vil bli samlet i begrepet kollektivistisk individualisme. I dette begrepet mener vi å finne en forklaring på hvorfor vi også finner klare likheter i de endringsprosessene som skjer på Samkom skole og i Stav trykkeri. Kort sagt oppfatter vi at begrepet kollektivistisk individualisme viser at dagens virksomheter henter støtte både i røttene til det tidligere arbeiderkollektivet og i den nyere tids individualisering når de skal tilpasse seg de endringene som skjer.

#### **4.1 Drivkrefter og motkrefter på Samkom skole**

I dette kapittel drøfter vi motkrefter og drivkrefter som viser seg på Samkom skole når skolen skal implementere de digitale tavlene. Vi ser også på ledelsens valg av endringsstrategi. Det er drøftingen av motkrefter som står sentralt i dette kapittelet. Når vi belyser funnene under motkrefter, deler vi det inn i individuelle krefter og i sosiale forhold. Helhetsmodellen til Illeris (2004) gir forklaringskraft til disse funnene, og står derfor for mye av den teoretiske argumentasjonen. Helhetsmodellens variabler blir ikke synliggjort i sin helhet, men behandlet under individuelt og sosialt plan. Sitatene som vi bruker i 4.1 henter vi hovedsakelig fra fase 1 på Samkom skole, når de digitale tavlene skal implementeres.

##### **4.1.1 Drivkrefter på Samkom skole**

Skillet mellom indre og ytre drivkrefter driver ofte over i hverandre. Vi plasserer drivkreftene på Samkom skole i denne prosessen under ytre drivkrefter. Implementeringen av de digitale tavlene er en konsekvens av både teknologiske nyvinninger og politiske drivkrefter.

Den første drivkraften vi trekker frem for Samkom skole er teknologiske endringer. Arbeidsmarkedet befinner seg i en tid hvor bruk av digitale medier er blitt en betydningsfull



ferdighet å kunne beherske. Samkom skole har en viktig oppgave i å gi barna kunnskap og ferdigheter innenfor de områder som samfunn krever. Den kunnskap og de ferdigheter som Samkom skole skal formidle til barna er nedfelt i læreplaner. Læreplanen som nå er gjeldende for norske grunnskoler heter Kunnskapsløftet (2006). Digitale ferdigheter er nedfelt som en av fem grunnleggende ferdigheter som skal integreres på det enkelte fags premisser. Som en følge av dette er det viktig at Samkom skole lærer barna å bruke digitale verktøy.

Den andre drivkraften vi trekker frem for Samkom skole er politiske endringer. Store deler av det endringsarbeidet som skjer i norske skoler drives av beslutninger fattet av offentlige myndigheter på ulike nivåer. Myndighetene definerer også skolens handlingsrom for endringsarbeidet. Skolen har i utgangspunktet en stor grad av frihet og gode forutsetninger for å drive utviklingsarbeid (Berg, 2003). Ett forhold som har fått spesielt store konsekvenser de siste tiår er den politiske fragmenteringen som har skjedd i Norge. I dette ligger at den politiske situasjonen, både på nasjonalt nivå (Stortinget) og lokalt nivå (kommuner), kjennetegnes av at det blir stadig flere politiske partier, og at den relative styrkefordelingen mellom partiene utjevnes. En følge av denne fragmenteringen er at den politiske styringen blir mer uoversiktlig og vanskeligere å forutsi. Langsiktig politikk og stabile rammevilkår blir vanskeliggjort av mer ustabile politiske forhold, noe som fører til sterkere behov for hyppige endringer og tilpasninger til nye politiske vedtak (Jacobsen, 2004). Dette er noe mange skoler føler på. Som eksempel kan nevnes at Samkom skole flere ganger har vært truet av nedlegging. Skolen har over tid kjempet for sin eksistens i kommunen. Trusselen om nedleggelse gjør noe med både elevene, foreldrene og de ansatte over tid. Det er også slik at mange av de nye tiltakene som politikerne i stat og kommune ønsker å gjennomføre og sette sitt preg på, må gjennomføres raskt for å sikre at det skjer mens de ennå sitter i regjering eller kommunestyre. Det fører til at skolen må forholde seg til nye endringer allerede før høringsrunder og konsekvensutredninger er skikkelig gjennomført. Både hyppigheten av endringer, tempo og måten de innføres på kan gjøre noe med de ansatte over tid. Skolens ledelse og ansatte sier at de ikke får nødvendig tid og begrunnelse til å forstå og implementere alle de endringene som skjer i et skiftende politisk landskap.

## **4.1.2 Motkrefter på Samkom skole**

Vi belyser fem hovedfunn under dette kapitlet. Under individuelle krefter har vi tre funn. Det første funnet er at det foreligger psykisk motstand med en synlig bevissthet på dobbeltydighet, som viser at lærerne ser nytten av endringen. Det andre funnet er at lærerne ikke er rustet til en implementeringsprosess fordi medvirkning i prosessen har uteblitt. Det tredje funnet bekrefter at lærerne opplever en indre mental kamp i prosessen, på grunn av etiske fordringer.

Under sosiale forhold ser vi på to funn. Det første er at lærerne ønsker et praksisfellesskap, og det andre er at det foreligger få muligheter for å lære seg å bruke tavlene i det daglige arbeidet sammen med elevene.

### **4.1.2.1 Individuelle forhold som skaper motstand**

Det første funnet ble raskt synliggjort gjennom lærernes meningsstrukturer av læringssituasjon. Vi forstår det slik at aktiviteten blant lærerne på Samkom skole, i implementeringsprosessen, først og fremst er en bevisst handling. Empiri styrker vår tro på validiteten av fortolkningen vår, som er at det foreligger psykisk motstand med en synlig bevissthet på dobbeltydighet som viser at de ser nytten av en endring. Dette vil vi påvise med følgende drøfting:

Implementeringsprosessen med de digitale tavlene, i fase 1 på Samkom skole, trekker ut. Det er bare en eller to lærere som har tatt tavlene i bruk. Det står flere tavler rundt om i klasserommene som ikke blir brukt. Dette fører til frustrasjon både hos ledelsen og blant de ansatte som ikke bruker de digitale tavlene.

Når nå implementeringsprosessen har stagnert, opplever både ledelsen og de ansatte at det er noe som virker som en barriere. Hva er denne motstanden? Vi vil i første omgang rette

fokuset på motstand på individnivå. Vi tar for oss både den kognitive og psykososiale dimensjonen i denne aktuelle lærings situasjonen som implementeringen av tavlene medfører.

Illeris understreker at det i praksis kan være vanskelig å skille hva som er psykisk forsvar, og hva som skyldes psykisk motstand, som er en alminnelig komplisering i læringsprosesser. Når lærerne uten innflytelse blir ført inn i en læringsprosess der de ikke ser nytten eller verdien, kan psykisk motstand oppstå. Dette innebærer en aktiv og bevisst holdning (Illeris, 2004). Illeris synliggjør en annen side ved begrepet dobbeltydighet. Følgende sitat gir mening for situasjonen som oppstår på Samkom skole:

*”I nogle tilfælde kan motstanden være forbundet med en dobbeltydighed eller ambivalens, som fx når nogen ikke vil sætte sig ind i en ny teknologi fordi den forekommer truende og fremmedgørende, men samtidig med deres fornuft godt kan se at det kan være en fordel for dem eller måske enda en nødvendighed.” (Illeris, 2004, s. 62)*

Når elementet fornuft blir brakt på banen foreligger det en mulighet for at denne psykiske motstanden kan omformuleres til en drivkraft av vesentlig betydning for læringsprosessen. Både faglige og personlige utvikling kan ha sitt utspring fra psykisk motstand. Denne type motstand kan virke irriterende for skolens ledelse, men innebærer altså en mulighet av stor betydning for læring blant lærerne (Illeris, 2004). Elementer av det Illeris påpeker her finner vi igjen i implementeringsprosessen på Samkom skole. Det som kjennetegner implementeringen av de digitale tavlene, er at den er krevende og komplisert for en stor gruppe lærere. Et annet kjennetegn er at det ikke er mulig å komme utenom den. Videre vil vi nå presentere empiri som styrker den teoretiske påstanden som vi har framlagt om at det foreligger psykisk motstand hos en stor gruppe lærerne, og at det foreligger en dobbeltydighet.

Flere av uttalelsene blant lærerne på Samkom skole omfatter nytten av digitale verktøy. En typisk uttalelse kan være: *”Jeg ser ikke alltid nytten av å bruke tavla.”* Dette mener de gjør noe med hvor åpne og mottakelige de er i læringsprosessen.

At den digitale hverdagen er kommet, og at man ikke kan skru tiden tilbake, er noe som alle lærerne på skolen er enige i. Men de mener at det er et stykke arbeid som må gjøres for å få dette til å bli en integrert del av undervisningshverdagen for de aller fleste. Forståelsen rundt implementeringen av de digitale tavler er ikke homogen, og mange sliter med å se nytten.

Skolens lærere befinner seg på veldig forskjellig nivå når det gjelder datakunnskap, det er helt tydelig. Dette gjelder både interessen for faget, hvor flere sier: *"Jeg er ikke et datamenneske."* Men også forståelsen for at de digitale tavler skal være et godt verktøy i hverdagen.

Men at lærerne er villige til å gå inn i prosessen, kommer også frem. Spesielt etter hvert som man ser nytten av det. En sa at hun opplever det som godt å kunne si at hun nå ser at det er nyttig som konkret verktøy i undervisningen. Problemet er altså knyttet til en opplevelse av nytten, og på hvilken måte man føler seg kompetent til å bruke digitale tavler i undervisningen.

Det at det foreligger en dobbeltydighet styrkes av at det samtidig kommer fram at lærerne har et ønske om å bli flinkere på data. Og en sier selv at hun regner med at det vil føre til at hun fungerer hensiktsmessig. En annen sier at hun har lyst til å utvikle seg, men at hun ønsker at opplæringen skjer trappetrinnvis. Med det mener hun å si at hun måtte lære seg tavlens mange muligheter i sitt tempo, og fra det trinnet hun er på per i dag. Gjennom andre deler av intervjuet klarte intervjugruppen selv å komme frem til hvor den beste læringen foregår, og det er ikke ved å hente inn ekstern ekspertise.

Illeris sier samtidig noe om at det er vanskelig å skille psykisk motstand fra psykisk forsvar i en læringsprosess. Forskjellen er vesentlig. Det som skiller disse to er bevisstheten i motstanden. Psykisk forsvar er generelt og fungerer mer eller mindre automatisk. Grunnen til at de digitale tavlene ikke blir tatt i bruk, kan skyldes at læring ikke har funnet sted hos den enkelte. Denne forsvarmekanismen er et ubevisst system som skal motstå de overveldende mengder av impulser som man utsettes for i hverdagen (Illeris, 2004). Er det slik at flesteparten av lærerne har utviklet en forforståelse som i denne situasjonen har filtrert vekk

impulsene i implementeringsprosessen? Det er ikke umulig, ifølge Illeris. Han hevder at gjennom en slik filtrering vil lærerne unngå overbelastning, men samtidig miste muligheten for å lære (Illeris, 2004).

Ledelsen på skolen har en forståelse av at lærerne har nok kompetanse på data. De har kjørt noen eksterne kurs, og forventer at lærerne har nok grunnlag til å sette i gang en læreprosess for å heve kompetansen. Men en i intervjugruppa sier noe om dette, og flere nikket bekreftende: *”Vi har ikke den kompetansen som kursene tilsier.”*

Her åpnes det opp for en anledning til å gå inn i psykisk forsvar. Lærerne sier videre at kunnskapen som man har fått tidligere ikke sitter. Læringen på kurset er lagt opp som om alle befant seg på samme nivå, og at de bare skal tilføres litt mer kunnskap til det de allerede kan. Men det viser seg at flere av lærerne opplever at de slett ikke har den grunnforståelsen som de føler de trenger, og at de blir ført inn i et helt nytt tankesett. Det blir også sagt at innføringskurset var bra da, men husket lite av det vi lærte etter et par dager.

Det andre funnet er at lærerne ikke er rustet til implementeringsprosessen, fordi medvirkning i prosessen har uteblitt. Begrepet motivasjon er sentralt når vi ser på dette funnet under individnivå. Vi nevner i teorien to ulike tilnærminger til begrepet: Disse er kognitive - og sosiale teorier. I kognitiv teori skiller Kaufmann & Kaufmann (2003) mellom indre og ytre motivasjon. I den empiriske fremstillingen under, blir medbestemmelse brakt på banen. Denne empirien styrker det Kaufmann & Kaufmann (2003) sier om at behovet for selvbestemmelse og opplevelsen av kompetanse har sitt opphav i den indre motivasjonen. Når den indre motivasjonen er til stede, er lærerne bedre rustet til å tåle motgang og behandle informasjon (Kaufmann, 2003). Dersom vi vinkler denne teorien, mener vi at vi kan si at lærerne ikke er rustet til en implementeringsprosess fordi medvirkning i prosessen har uteblitt.

Flere av skolens ansatte var aldri med i selve bestemmelsen rundt anskaffelsen av de digitale tavler. En av dem sier det tydelig: *”Få av oss som jobber på skolen har etterspurt tavlene.”* Hun opplever at det ikke er rom for diskusjon hvorvidt hun kan bruke disse eller ikke. Skolens

bruk av tavlene er en del av prinsippene/verdiene som skolen har, og disse er noe man ikke kunne endre. *”Man har ikke hatt innflytelse på skolens prinsipper. Slik var det da vi ble ansatt.”* *”Er man uenig så får man finne seg en annen plass å jobbe!”* Dette fører enkelte av lærerne inn i en lojalitetskonflikt. Lærerne ønsker utad å gå for det som skolen har bestemt, samtidig som det går på bekostning av andre ting de ønsker å ha fokus på.

Det blir sagt i intervjuene at lærerne ønsker noe annet enn digitale tavler. En skolehverdag er preget av mange ulike aktiviteter og mange behov som til enhver tid som skal dekkes. Og når det anmerkes at lærerne ikke er flinke nok til å bruke de digitale verktøyene, så blir de oppgitte fordi de får enda en ting på toppen av alt annet som de må gjøre. En annen kommenterer det slik: *”Jeg bare lukker ørene, for jeg får ikke bruk for dette.”* Men gjennomgående er også motivasjonen for å lære, men tiden strekker ikke til.

Hva er det, ut i fra den kognitive motivasjonsteorien, som fungerer som en drivkraft for et fåtall lærere som faktisk tok tavlene i bruk? Det er mulig å finne en forklaringskraft i den ytre motivasjonen som den kognitive motivasjonsteorien definerer. Den ytre motivasjonen har sin drivkraft i å oppnå noe konkret. Bonusser, lønn og anerkjennelse kan være eksempler på dette.

Det blir uttalt at *”Det var mannfolka som styrte. Vi måtte bare henge oss på.”* Sitatet er hentet fra en av de kvinnelige lærerne i intervjugruppa. Denne personens egenforståelse og behov er tydeligvis ikke den samme som hos hennes mannlige kolleger. Dette kan fortolkes slik at mennene har en ytre drivkraft. Ut ifra en fortolkning av den kvinnelige lærerens fortolkning mener vi at dette ikke var ytre styrt, men at handlingen var et mål i seg selv. Dette med grunnlag i at en av mennene sier at *”tavlene har jeg ventet på lenge. Jeg kjenner jeg gleder meg til undervisningen, særlig naturfag og matte.”*

Det at medvirkning har innvirkning på eierskapet til en endringsprosess, underbygges både av teori og empiri. Medvirkning, eller mangel på medvirkning, generer både drivkrefter og motkrefter i skolen. Kaufmann & Kaufmann (2003) understreker viktigheten av at arbeidstakerne får anledning til utfolde seg uten en for hard ytre styring. Den ytre styringen i

denne sammenheng er ledergruppa. I datamaterialet kommer det tydelig fram at lærerne hadde en opplevelse av at de ikke har blitt involvert i avgjørelsen om å innføre de digitale tavlene.

Illeris (2004) hevder i sin teori at det skjer noe med oss når arbeidet kjennes spennende og positivt. Motivasjonen for å lære noe, og bli enda bedre til det, økes. Lærerne på Samkom skole trives, og opplever undervisningen som meningsfull og utfordrende. De ser at de digitale tavler er med på å avhjelpe deres undervisning, og er et godt hjelpemiddel, men kjenner på at det er noe som butter i mot og som gjør at de ikke har med seg selv fullt og helt. Det at lærerne ikke har med seg selv fullt og helt vil vi synliggjøre med det tredje funnet under individuelle krefter: Lærerne opplever en indre mental kamp i implementeringsprosessen på grunn av etiske fordringer.

Det er vanskelig å komme utenom de etiske fordringene som noen av lærerne opplever som en indre mental kamp. Kongruens, det vil si en tilstand der alle deler av livet henger sammen og er i harmoni med hverandre, kan forklare noe av den indre mentale kampen lærerne opplever (Van Heuen, 2004). Overbevisninger og verdier er sentrale deler i livet som må være i harmoni for å oppleve kongruens. Lærernes verdier er med på å definere arbeidsidentiteten til den enkelte. Dersom implementeringen av de digitale tavler medfører en indre ubalanse i verdisettet, fører dette til at lærerne ikke er i kongruens. Dette genererer igjen motstand eller blokkeringer i læringsprosessen.

For å styrke Van Heuens teori framlegger vi følgende datafunn: En av lærerne sier: *"Jeg savner en ordentlig samtale om temaet."* Denne spesifikke uttalelsen er et svar på en vanskelig situasjon som skolen står midt oppe i, og som vedkommende ikke føler at de har snakket seg ferdig med, og slett ikke har funnet noen svar på. Hun syntes det er vanskelig å sette i gang når man har elever som ikke kan delta, og at lærerne sliter med et etisk dilemma. Denne læreren er ganske frustrert, og flere av de andre som satt rundt bordet nikket gjenkjennende og bekreftende på dette. *"Tavlene og de tyske elvene går mot hverandre. Ser ikke løsninger på dette."* Her er det snakk om konkrete blokkeringer som går ut over det å ikke ha lyst, eller ikke ha god nok kompetanse. Hensynet til barnets beste veies i klasseromssituasjonen opp mot bruken av de digitale tavler. Lærerne har erfart at de tyske

elever faller utenfor når fysisk skille har blitt satt opp for at de ikke skal se tavlene. Her er det snakk om et etisk dilemma hvor lærerne kommer i en skvis, og som fører til at lærerne sitter med gjennomføringsdilemmaet.

Hvem er det som sitter igjen med ansvaret til syvende og sist i en skole? Er det den som fronter en sak, eller er det den som sitter på toppen og bestemmer? Skolen er bygd opp rundt en struktur hvor den enkelte lærer er utøver og ansvarlig for det som skjer i klasserommet. At noen lærere opplever et etisk dilemma rundt bruken av disse tavler, er et viktig moment som hele skolen sammen burde belyse i sterkere grad. Det er mange hensyn å ta i et klasserom, og hvilket behov som skal ha forrang fremfor et annet, er kanskje et problem som kunne vært løst i praksisfellesskapet. Dersom man vet at alle tenker og handler likt, vil det kanskje være enklere å ta noen upopulære valg. Det er ingen heldig situasjon å måtte avgrense elever fra de andre, og sperre dem inne bak høye skillevegger i klasserommet, eller å ta dem ut av klasesituasjonen time etter time. Det gjør elevene til rariteter blant de andre medelevene. Flere av lærerne forteller at disse tyske barna det her er snakk om, får store problemer med slik skjerming. Og at det ikke er før undervisningen går tilbake til det gamle krittet, at de igjen blomstrer og kommer ut av skallet.

Det er generelt viktig å være i takt med seg selv, og enda viktigere i konkrete læringssituasjoner hvor man står overfor vanskelige etiske utfordringer. En av dem vi intervjuer sier helt uoppfordret på slutten av intervjuet: *"Jeg ser behovet, og det er godt å ha med meg selv."* Det betyr kanskje at hun rent tankemessig er kommet et stykke på veien. Og som Illeris modell (2004) viser oss, så er det ikke bare den kognitive dimensjon som råder grunnen alene i våre liv. Den psykodynamiske og følelsesmessig siden teller minst like mye med som den kognitive. Læringen kommer av seg selv i det rette miljøet, og dette blir tydelig i møte med lærerne på Samkom, ettersom de få lærerne som ikke har tyske elever slett ikke sliter med læringsprosessen rundt bruken av tavlene. Mens flertallet av lærere som har en eller flere tyske elever, fremdeles ikke helt har funnet ut av hvordan de skal løse dette.

All undervisning er et møte. Et møte mellom lærer og elev. Mellom en foreldregruppe og ledelse. Et møte mellom et jeg og et du. Tankene til filosofene Buber, som hevder at alt liv er



virkelig møte, og Løgstrup som poengterer at man i alle møter kan fremme eller hemme den andres livsutfoldelse, er her et viktig poeng (Eide, 2005). Løgstrup kaller dette for den etiske fordringen. Hans teori om at alle er viklet inn i hverandre, gjelder også på skolen, og da spesielt på forholdet mellom lærer og elev. Det at mange av lærerne kjenner at negative følelser kommer til overflaten i møte med digitale tavler, kan ifølge professor Grelland (UIA, 2009) si noe om skolens prereflekterte verdisystem. Etter vår fortolkning av Grellands forståelse, vil en ny og utvidet debatt på skolens verdier være med på å heve bevisstheten og refleksjonen rundt denne etiske utfordringen som skolen her står overfor.

Fokuset på læreren som et individ har synliggjort en aktiv psykisk motstand, som forankrer seg i mangel på medvirkning i avgjørelsen om det skulle innføres nye tavler og etiske utfordringer ved bruken av tavlene. Samtidig har vi synliggjort en dobbeltydighet som viser at lærerne parallelt ser en nytteverdi ved bruken av de digitale tavler. Illeris påpeker i sine teorier (2004) at det samtidig foreligger muligheter for å lære i denne aktuelle situasjonen.

Vi vil videre belyse det sosiale aspektet i en læringsprosess. Hvilke motkrefter påvirker implementeringsprosessen på Samkom skole på dette nivået? Samkom skole som arbeidsplass, og i hvilken grad skolen tilrettelegger for læring, kommer vi nå nærmere inn på.

#### **4.1.2.2 Sosiale forhold som skaper motstand**

Vi vil på sosialt nivå belyse i hvilken grad Samkoms skole som arbeidsplass stiller krav til lærerne, og hvilke muligheter det blir gitt for læring. Vi håper vi kan synliggjøre begrensninger parallelt med motkrefter. Analysen av funnene våre på hvordan implementeringen blir tilrettelagt, gir oss først og fremst innsikt i mulighetene lærerne har for å lære. Ved å trekke inn de uformelle elementene på arbeidsplassen, utvider vi vår mulighet til å fortolke kollektive fortolkninger og meningsdannelser i fellesskapet.

Vi sammenfatter funnene våre under sosiale forhold til to hovedfunn. Det første funnet er at lærerne ønsker seg et praksisfellesskap, og det andre er at det foreligger en begrensende mulighet for å lære seg bruken av tavlene i det daglige arbeidet sammen med elevene. Disse to funnene ønsker vi å belyse sammen på grunn av at de i stor grad influerer hverandre.

I intervjuet med lærerne ønsket vi blant annet å belyse hvordan skolen har tilrettelagt for at lærerne skal få kompetanse. Det kom da fram følgende: *”Vi har ikke gode arenaer å få tid til dette.”* Lærerne utdyper dette med å si at det er lite tid til å sette seg ned og lære mer om tavlene i de arenaer som de til daglig opererer i. De ulike treffpunktene er, etter deres oppfatning, allerede satt av til noe annet, og tiden som de ellers disponerer, er som regel preget av andre ting.

Lærerne på Samkom skole ønsker å ha mye å si om sine arbeidsoppgaver, både med tanke på arbeidsdelingen, innholdet i arbeidet og ikke minst sine egne disposisjonsmuligheter. Men de opplever samtidig at det er vanskelig å kombinere alt sammen. Tillitsvalgt sier at man så gjerne vil bruke de digitale tavlene, dersom det ikke går ut over alt annet arbeid, eller medfører merarbeid for den enkelte. *”Vi skulle ønske at vi hadde mer tid til å gå i ned i klasserommene og bare være oss, og lære av hverandre.”*

Denne siste uttalelsen sier noe om en bevegelse. En retning som de selv har opplevd som god, og som gjør noe med dem som var til stede. Bare det å bruke litt mer tid på å heve kompetansen sammen med de andre pedagogene, gjør noe med fellesskapet. Det åpner opp en kanal til noe spennende, til en opplevelse av at man kan frigjøre energi ved å stå sammen. Illeris hevder i sin modell (2004) at dersom man får en opplevelse av at man kan bruke hele seg, med alle sine kvalifikasjoner, i et pulserende praksisfellesskap, så vil det skapes et godt rom for læring og refleksjon. En av lærerne sa at *”håper vi får mer tid til dette fremover.”*

Det er dette Illeris kaller for sosial interaksjon i sin helhetsmodell (2004). Han poengterer igjen og igjen hvor viktig disse praksisfellesskapene er, og sier at det er i disse fellesskap at det skapes de beste rommene for refleksjon. Ordet refleksjon er også et viktig ord i alle

sammenhenger hvor man ønsker læring, og hvor man skal få i gang en bevegelse. Det er delt opplevelse om det blir åpnet opp for arenaer der sosial refleksjon kan finne sted. Derimot foreligger det en konsensus på at det er ønskelig. Det foreligger også en felles forståelse på at tiden begrenser muligheten for læring i fellesskapet.

På Samkom skole ser vi, som på de fleste skoler, en hektisk hverdag, og dette kompliserer muligheter for initiativ til å ta et helikopterperspektiv på seg selv. Lærerne befinner seg i en konstant spenning mellom hensynet til eleven, og en skoleklokke som snart ringer inn til en annen time. Lærerens disposisjonsmuligheter begrenses, og det fører til at læreren ofte føler seg dradd i ulike retninger og slett ikke er motivert for å lære noe nytt. Det har de ikke tid til. Men Illeris hevder at det å ta seg tid til å reflektere, vil gjøre noe med prioriteringen og med hverdagen til den enkelte ansatte. Gevinsten er samskapt læring.

Samkom skole har et godt rykte blant kommunens innbyggere. Den er kjent for å tørre og ta nye grep, og er ofte først på banen når noe nytt og spennende skal presenteres. Kulturen blant skolens ansatte er selvpåberopt preget av at de tør kaste seg ut på de 70.000 favners dyp, som filosofen og eksistensialisten Søren Kierkegaard ville sagt det. Hvorvidt denne kulturen har nådd sin øvre kapasitet eller hvorvidt lærerne nå er endringstrette, er noe av det vi er ute etter når vi spør dem: *”Hvordan tror du at de andre opplever læreprosessen her på skolen?”*

*”Vi er jo som allerede sagt, en potet! Vi må kunne alt.”* I denne sammenhengen blir poteten brukt av en av lærerne som en metafor på hvor mye hun forventes å kunne. Det pådyttes stadig nye læreplaner, og nye forventninger til hvordan læreren skal innrette seg, og hvordan læreren skal undervise. Dette medfører til tider vanskelige prioriteringer. Det er lite ro til å sette seg godt nok inn i all saker som kommer på bordet.

Det er tydelig at lærerne opplever at det er mange ytre pådrivere. Ikke bare når det gjelder tavlene, men også mange andre prosesser. Det foreligger en antagelse hos noen om at alle har det så travelt. Derfor var lærerne selv redde for å foreslå en felles arena for læring. En av lærerne sier at *”jeg vet at alle har det like travelt.”* De fleste av dem vi prater med sliter med

å finne tid til å bli kjent med det digitale verktøyet, og har nok en tro på at de andre er bedre enn dem selv. De ville gjerne lære, men kjenner på en viss læringsvegring: *”Jeg er ikke så god til å sette meg ned alene.”* *”Det er ikke så vanskelig å spørre de andre, men de har det sikkert like travelt som meg.”*

Men enkelte av lærerne opplever ikke det som problematisk at de besøker andre lærere for å lære. En av lærerne sier at *”jeg bare stikker hodet inn til klasserommet ved siden av og spør læreren i den klassen dersom det er noe jeg ikke klarer.”* Dette vet denne ene læreren, og hun benytter seg av det støtt og stadig. Hun er trygg og føler at hun kan bruke de andre kollegene sine til å heve sin egen kompetanse. Hun føler seg som del av et fellesskap. Noen av de ansatte er deltakere i et fellesskap, men kanskje er ikke dette fellesskapet en tydelig størrelse som alle til enhver tid er klar over, og kanskje er det mye som rører seg i miljøet som ikke blir snakket åpent om.

Lærerne på Samkom er gode venner og gode kolleger, og det er lite interne konflikter. Det finnes mange læreplaner og gode handlingsprogrammer på skolen. Men det kommer stadig frem i våre intervjuer at flertallet ikke er så flinke å dele sin kunnskap med de andre, i alle fall blir det tydelig i forhold til de digitale tavler.

Behovet og et ønske om et fellesskap er tydeliggjort. Det er derimot underlig at arenaene ikke er eksplisitt definert. Lærerne opplever at de er alene i læringsprosessen. Arbeidsplassen har i liten grad en sirkulær tankegang rundt implementeringsprosessen. Det er et større fokus på at tavlene er ferdig montert og klare til bruk.

Det er vanskelig å komme utenom at dette kan ha en sammenheng med at lærerne har mange oppgaver og individuelle sperrer, sammen med mangel på et felles refleksjonsrom som begrenser muligheten for at lærerne lærer. Samkom skole har muligens en særegen utfordring i en planlagt endringsprosess som en utdanningsinstitusjon. Her ser vi noen paralleller til Mintzbergs definisjon av et profesjons byråkratiet. Likheten ser vi i lærernes høye, formelle kompetanse og fravær av intern kontroll. Her frembringes det en mulighet for at

forventningene mellom ledelse og ansatte ikke blir innfridd av noen av aktørene. Ledelsen på sin side ønsker at tavlene skal tas i bruk, men er forsiktige med å styre arbeidstiden til lærerne. Lærerne på sin side er redde for å forstyrre sine kollegaer i implementeringsprosessen. Det foreligger en forventning om at dette må lærerne lære seg selv.

Når vi stiller spørsmålet til lærerne som deltar i gruppeintervjuet om hvem de er i fellesskapet, svarer den ene at hun ikke ser på seg som en del av et slikt lærende fellesskap: *"Jeg må mestre min egen hverdag."* Hun prioriterer derfor bort alt det de andre måtte slite med. En annen smiler litt tilbaketrent med armene over brystet: *"Jeg kan ikke noe, og har derfor ingenting å lære bort."* En annen er uenig, og sier at hun gjerne ville være en ressursperson.

Slik er gjerne en lærers hverdag: Alle holder på med sitt i sine egne klasserom, og mange opplever at alle sitter på sin lille tue. Men også at noen er flinkere til å bruke tavlene enn andre, og andre igjen sier at de gjerne benytter seg av nøkkelpersoner når ting ikke virker. En av disse nøkkelpersoner har som en del av sitt arbeid å være tilgjengelig noen timer hver uke, men problemet er at mange av de andre lærerne ikke er på jobb samtidig. Andre nøkkelpersoner er mer tilfeldig forbipasserende i gangen, eller en som de er trygge på, og som fremstår som ledige, det vil si at de har god tid til å hjelpe.

Hverdagen til lærerne er som sagt hektisk, og det er lite rom for å bare å være sammen, og se hverandre, og lytte til hverandre. Under fellessamlingene og teamsamlingene er det alltid mange saker som skal tas opp, og lite rom for slakk.

Tiden strekker ikke til i hverdagen, og det er tydelig at lærerne opplever at det ikke er rom for at de støtter hverandre, og at de samles til felles undring og læring. At de har vært på et kurs for lenge siden, er for lengst glemt, og behovet for oppdatering er absolutt til stede. Alle vet at hun/han er kjempeflinke til å bruke tavlen, men når vi snakker med disse få, så kommer det frem at de også har strevd med å bruke dette. Vi får bare et fåtall bekreftelser på at noen bruker og behersker de digitale tavlene. Likevel er alle sikre på at alle andre var mye bedre

enn dem selv. Det er spennende at vi, som aksjonsforskere, bare ved å være der og stille spørsmål, kunne se at det skjer en bevisstgjøring om temaet.

Etter Illeris modell (2004) er det helt klart at ingen av oss lærer alene i verden. Bubers teori (Eide, 2005) om at alt virkelig liv er et møte, forteller oss at vi lærer i hvert møte med de andre. Slik er det også på Samkom skole. Flere av intervjuobjektene sier at de vil bruke tavlen mer dersom de får melding om at alle andre også bruker det: *"Det hjelper at alle bruker det."* Følelsen av å være del av et fellesskap som arbeider med det samme, og som drar i samme retning, gjør noe med hver og en av oss. Dersom læreren opplever seg sett av de andre, og at hver og en strekker seg langt for å hjelpe, ja da har man funnet sin tilhørighet i en gruppe som har felles verdier, normer og forestillinger. Da har man beveget seg et stykke fra å si at man lukker ørene fordi det ikke angår meg, til å si at jeg gjerne ha hjulpet andre dersom jeg hadde kunnet det.

Dersom det er som Illeris hevder i sin modell (2004), at det beste læringsmiljøet befinner seg i spenningsfeltet mellom individ og omgivelser, og at det er et uforløst kraftfelt i denne sonen, er svaret gitt: *"Hadde vært greiere å være flere, og se hva de andre gjør."* Flere av lærerne ønsker å finne rom og tid for å lære litt av hverandre. De ønsker at det skal åpnes opp mulighet for se på hverandre, lytte til hverandres erfaringer, få gode pedagogiske tips, og gjerne helt konkret hjelp til det tekniske. De eldre kan lære av de yngre.

Hva er årsaken til at ønsket om et fellesskap blant lærerne er så sterkt, men likevel ikke blir etablert? Modellen til Illeris (2004) viser til møtet mellom læring som foregår på individnivå og sosialt nivå. Med Illeris sine ord så refererer vi til sammentreffet mellom arbeidsidentiteten til lærerne og arbeidspraksisen på Samkom skole. Dette fører oss til det andre funnet:

Det andre funnet som vi tidligere nevnte, finner vi i brytningen mellom individuelt og sosialt nivå. Det er at det foreligger begrensede muligheter for å lære seg å bruke tavlene i det daglige arbeidet sammen med elevene.

Illeris viser i sin bok til den danske organisasjonsforskeren Pernille Bottrup. Hun åpner en dør inn til arbeidslivets læringsrom. Hun peker på de muligheter eller begrensninger som eksisterer for at man kan lære i det daglige arbeid (Illeris, 2004). Det hevdes at det er nettopp i dette rommet som gir det beste læringsmiljøet. Dersom dette er tilfellet burde det være viktig å få lærerne til å bli klar over det. Men lærerne påpeker selv dilemmaet med å lære seg bruken av tavlene i undervisningen.

Når vi spør om hvilke muligheter det finnes for læring i det daglige arbeid, er det første som slår ned i dem som sitter rundt bordet at det gjør noe med stressnivået deres, og følelsen av ikke å strekke til. Redselen for at det man planlegger ikke fungerer, og at man alltid må ha en plan B for undervisning. Vissheten om at kaos bryter løs dersom man flytter fokus fra elevene til en pc-oppkobling. *”Vi tør ikke prøve sammen med elevene, men det hadde sikkert vært lurt.”* Det er på det rene at de fleste lærerne syntes det er enklere og kjappere å la den digitale tavlen være uberørt, og heller ty til det gamle krittet, enn å slippe barna av syne noen sekunder. *”Vi opplever det som vanskelig å lære, og å bruke det i selve undervisningen.”*

På den andre siden sa en av lærerne at da hun hadde litt press på seg så gikk det greit da hun prøvde.

*”Klassen tåler at jeg bruker tre minutter på å logge meg opp. Dersom jeg hadde laget et bra opplegg, hadde jeg ikke latt noen tekniske problemer stoppe meg. Da hadde jeg latt elevene vente.”*

Hennes stemme forblir alene, mens det foreligger en enighet om at det er vanskelig å lære seg å bruke de digitale tavlene i undervisningen.

Lave & Wenger (2003) hevder i sin teori at all læring er situert. Resultatet av en eventuell læring er etter deres mening avhengig av hvor man befinner seg, og i hvilken bestemt situasjon det skjer læring. At klasserommet har både begrensninger, men også store muligheter teoretisk er på det rene (Illeris, 2004). Denne dobbeltheten vil lærerne alltid leve i,

og spørsmålet er da hvordan man kan overvinne følelsen av at man er alene og uten kontroll på omgivelsene?

I et maskinbyråkrati mener vi det overnevnte spenningsfeltet er den viktigste arenaen for læring i en implementeringsprosess, men i et profesjonsbyråkrati tror vi at spenningsfeltet i seg selv kan oppleves som en type motstand eller barriere i en planlagt endringsprosess, som innbefatter undervisning. Hva er da løsningen for Samkom skole?

Lærerne sier selv at *"jeg skulle ønske at vi hadde tid til å spørre hverandre, og gi hverandre tips."* *"Ja, det ville vært flott. Tenk om jeg kunne kommet inn i klassen din, og sett på hvordan du bruker tavlen."*

Flere av innspillene går på dette. Og underveis i samtalen, som lærerne fører med hverandre over bordet, går på den virkeligheten de sammen kunne skape: *"Når vi prøver sammen, så får vi det lettere til."* Illeris hevder i sin Helhetsmodell (2004) at den beste læring i en organisasjon skjer i et praksisfellesskap som ønsker det samme. Men et viktig vilkår som må oppfylles for at dette skal være en virkelighet som er reell på Samkom, er som en fra vårt intervjupanel sa så klart, at *"da må alle være samlet."*

Stedet for kompetanseutvikling mener lærerne er et praksisfellesskap, men utenfor selve undervisningen. Underveis i intervjuet opplever vi at det var et uttrykt behov som dukket opp. Flere av lærerne kjente et behov for å sette dette praksisfellesskapet på dagsorden, og at det var der de ønsket å befinne seg. I dette fellesskapet så de at de samtidig kunne utvikle seg selv, og at de kunne få være med å dele noe av seg selv med de andre. Dette er også noe av Illeris poeng at man lærer best i dette dialektiske samspillet, der de influerer og utvikler hverandre.

Gunnar Berg (2003) sier at den lokale skolekulturen kan i seg selv virke begrensende på et endringsarbeid. Vi har synliggjort at en av de store drivkreftene på Samkom skole er myndighetene. Nasjonale og kommunale føringer kaller Berg for den ytre grensen for å drive



utviklings- og læringsarbeid. Lærerne på Samkom definerer noen begrensninger for læring i det sosiale fellesskapet. På den ene siden ønsker lærerne et praksisfellesskap, mens de på den andre siden definerer bort en viktig arena, som er læring i det daglige arbeidet. Vi stiller oss spørsmålet om skolens kultur i seg selv er begrensende for utviklingsarbeidet.

Berg (2003) kaller skolens indre struktur for lokale grenser. Lærerne er ikke innstilt på å trø utenfor skolens indre grenser, som blir definert av lærerne selv blant annet gjennom tradisjoner, forestillinger og ulike meningsstrukturer i opinionen. Her ser vi at lærerne blir utfordret til å bryte sine egne indre grenser. Læring i det daglige arbeidet, sammen med elevene, er en arena for læring også på Samkom skole. Berg (2003) understreker også betydningen av å ta små skritt av gangen, og forankre endringen i den indre grensen. Lærerne uttaler selv viktigheten av å ta et skritt av gangen.

#### **4.1.2.3 Ledelse og endringsstrategi**

I forbindelse med det fjerde elementet i Jacobsen teorier om planlagt endring, selve endringsprosessen, har vi tidligere i oppgaven definert to hovedtyper av endringsstrategier, kalt strategi E og strategi O. Skal vi lykkes i arbeidet med planlagt endring, er det viktig at vi velger en endringsstrategi som er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre (Jacobsen, 2004). Det er også viktig at endringen ledes på en god måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og konteksten (Jacobsen, 2004).

Det reises en undring rundt hvorvidt valget av endringsstrategi påvirker motivasjonen til den enkelte læreren. Det er ikke helt klart definert hvilken strategi skolens ledelse, sannsynligvis ubevisst, har valgt. Vi ser kjennetegn fra både E og O strategier. Tidligere sitater har understreket at det er en klar opplevelse rundt at beslutningen om tavlene skulle innføres ble gjort ene og alene av skolens ledelse. Skolens ledelse er også klare på sin styringsrett. Uten å slå fast nå om det er foreligger en E eller O strategi, ser vi flest likheter til en E strategi. Det vil vi belyse ytterligere:

Det eksisterer en forventning fra skolens ledelse om lojalitet til beslutninger om innføringer av endringer. Implementeringsprosessen av de digitale tavlene er preget av å være lederstyrt fra starten. En ytre drivkraft (myndighetene) har påvirket til en endringsprosess. Innholdet i endringen kjennetegner en E strategi. En O strategi er derimot deltakerstyrt og inkrementell (Jacobsen, 2004).

Rektor sier at *"det er til deres eget beste, og når dere behersker verktøyet vil dere få en mindre belastet arbeidssituasjon."* Leder argumenterer her med at det lønner seg å gjennomføre endringen. Det ble også hyret inn eksterne eksperter da tavlene skulle taes i bruk. Lederstilen kjennetegner også her en E strategi. Dersom det skal være en O strategi, ville leder har brukt symbolske belønninger, inspirert og motivert de ansatte. Det ville i større grad blitt appellert til verdier. En O strategi ville ha vektlagt eksterne prosesskonsulenter, ikke eksperter på selve tavlene (Jacobsen, 2004).

Maktaspektet har betydning om en E strategi skal lykkes (Jacobsen, 2004). Skolens rektor har nok makt, både eksternt og internt, til å kunne implementere endringene gjennom en E strategi. Forutsetningene for en O strategi er muligens ikke til stede på grunn av motstanden blant lærerne.

Vi ser at ledelsen har en forventning om at lærerne skal ta over implementeringen, og at prosessen derfra skal drives uten lederdeltakelse. Det er ikke uvanlig at O og E strategier blir kombinert. Kombinasjonen i denne prosessen mener vi er uheldig, siden lærerne ikke har et eierforhold til prosessen på grunn av fraværet av medvirkning. Skolens struktur er bygd opp av team. Det er fort gjort å påberope seg en O strategi, men både innholdet i endringen, lederstilen og forutsetningene for endringen, tilsier at det i handlingen foreligger en E strategi.

## **4.2 Drivkrefter og motkrefter i Stav trykkeri**

Vi vil i dette kapitlet trekke frem noen drivkrefter og motkrefter som vi ser i Stav trykkeri når den planlagte samlokaliseringen med Keno reklame finner sted. Hovedvekten vil ligge på de motkreftene vi finner. Det vil gjelde motkrefter vi erfarer både i forkant, men også i etterkant av samlokaliseringen. Vi velger å skrive om motkrefter som er knyttet til individuelle forhold, og motkrefter som er knyttet til mer sosiale forhold. Stav trykkeri har noen trekk som viser at trykkeriet på noen områder kan sammenlignes med Mintzbergs beskrivelse av et maskinbyråkati. Vi vil derfor holde de drivkreftene og motkreftene vi finner opp mot Mintzbergs kjennetegn på et maskinbyråkati. Vi ønsker også å se på den betydningen endringsstrategier og ledelsesformer har for hvordan samlokaliseringen blir møtt hos de ansatte. I tillegg vil vi se på om motkreftene bærer preg av å være individuelle, eller om de kommer som en buffer mot ledelsen fra et mer samlet arbeiderkollektiv.

### **4.2.1 Drivkrefter i Stav trykkeri**

Hovedfunnet når det gjelder drivkrefter for den planlagte samlokaliseringen er at Stav trykkeri tar del i et aktivt eierskap. Den planlagte samlokaliseringen mellom Stav trykkeri og Keno reklame er det eier av firmaene som står bak. Det er altså en ytre drivkraft som ligger til grunn for samlokaliseringen.

Dette kommer frem allerede i starten av vår kontakt med Stav trykkeri. I det første møtet vi har med leder og hovedeier av firmaene tidlig på høsten 2009, får vi beskjed om at han nylig har kjøpt opp Keno reklame, og at dette firmaet skal flytte inn i lokalene til Stav trykkeri rundt årsskiftet 2009/10. Vi får beskjed om at de ansatte i begge firmaene er informert om dette i allmøter som er holdt for kort tid siden. I disse allmøtene har de ansatte fått høre om begrunnelsen for oppkjøpet og samlokaliseringen. Målet er å kunne møte både endringer i markedet, og endringer i konkurranseforhold, på en slik måte at en blir i stand til å kunne drive et effektivt og lønnsomt firma i fortsettelsen. Målet med oppkjøp og samlokalisering er å bli et mer komplett mediehus, som kan levere kundene et bredere og mer helhetlig konsept av reklamemateriell.

Hensikten med oppkjøpet og samlokaliseringen stemmer godt med det vi tidligere har valgt å nevne som den første og andre drivkraften for at en produksjonsbedrift gjennomfører en planlagt endring. Trykkeriet opplever at kunder stadig etterspør mer utvidede og sammensatte produkter. En kunde ønsker gjerne både digitale løsninger, skilt, dekor og lignende i tillegg til de mer ordinære papirproduksjonene trykkeriet vanligvis leverer. Det vil være en stor fordel for kundene å kunne få levert flere av de tjenestene de etterspør på ett og samme sted. Når leder derfor ønsker å utvikle trykkeriet til å bli en del av et større mediehus, kan det være et viktig grep for å ligge et hakk foran konkurrentene. Lederen planlegger et viktig grep for at trykkeriet skal klare seg videre i et marked som er i stadig utvikling og forandring.

Den tredje drivkraften, som vi tidligere har trukket frem som en virkende årsak til planlagt endring i en produksjonsbedrift, er et aktivt eierskap. Lederen av firmaene er en lokal gründer som over få år har vokst fra å drive et enmannsforetak, til å være eier og leder av flere bedrifter. I de møtene vi har med ham, får vi inntrykk av at han er en kreativ og offensiv leder. Han gir blant annet uttrykk for at han ønsker å ekspandere ytterligere, både lokalt og i andre byer i Norge. I senere tid er også en bror av hovedeier blitt med i ledelsen. De to brødrene innehar det meste av eierandelene i det som nå kalles Sindlandkonsernet. Det er dette konsernet alle firmaene sorterer under. Selv om eierskapet hovedsakelig består av to brødre, velger vi for enkelthets skyld å omtale eier i entall i denne oppgaven. Noen ganger nevner vi også at representant for lederne er til stede under datainnsamlingen. Da tenker vi særlig på hun som er daglig leder av trykkeriet. Hun er ikke en av eierne i Sindlandkonsernet.

I etterkant av samlokaliseringen mellom Keno reklame og Stav trykkeri, har eieren også kjøpt opp to reklamebyråer som skal flytte inn i lokalene. I forbindelse med de siste oppkjøpene sier eier at *”poenget er å samle flinke folk”*. Han gir videre uttrykk for at de ønsker å dyrke fagene de representerer. *”Konsernet opererer nå innenfor en rekke fagområder: trykk, reklame, design, interaktiv kommunikasjon, PR, grafisk produksjon og kataloger”* (Rune Øidne Reinertsen i artikkel i Fædrelandsvennen 04.10.2010). *”Det er blitt så komplekst etter hvert at vi vil bruke litt tid på å finne fram til ett felles navn for hele virksomheten. Men vi er like opptatt som før av å beholde spissingen innen hvert fag. Det blir som en ny jernbanelinje med forskjellige tog på”*, forklarer eieren (Rune Øidne Reinertsen i artikkel i Fædrelandsvennen, 05.10.2010).

I det første møtet vi har med eier i forkant av vårt arbeid, gir han uttrykk for at han er glad vi som eksterne prosesskonsulenter kommer inn tidlig i samlokaliseringsprosessen. Han håper vi kan bidra til å skape forståelse og motivasjon blant de ansatte for det som skal skje. Samtidig er han interessert i tilbakemeldinger på forhold han som leder bør ta tak i. Han tenker da på de tilbakemeldingene vi får fra de ansatte når vi er i dialog med dem. I den forbindelse nevner han de ansatte ved Stav trykkeri spesielt. Han uttaler følgende:

*”Jeg vet ikke helt hvor jeg har de ansatte i Stav trykkeri i forhold til den planlagte samlokaliseringen. Erfaringen min med dem er at vi ikke helt forstår hverandre når endringsarbeider skal gjennomføres. De ansatte i trykkeriet er ofte skeptiske til tiltak jeg foreslår. De representerer en annerledes bedriftskultur enn jeg er vant med fra de andre firmaene jeg leder. Jeg oppfatter at det eksisterer et sterkt fagorganisasjonsmiljø blant dem. Det er jeg ikke vant til å forholde meg til. Jeg har i liten grad erfaring med ansatte som er fagorganiserte.”*

#### **4.2.2 Motkrefter i Stav trykkeri**

Alt tidlig i prosessen møter vi motstand når vi besøker de ansatte i Stav trykkeri. Både ved gjennomføringen av kortmetoden, og under gruppeintervjuene i forkant av samlokaliseringen, viser både kroppsspråk og det de uttaler at de er skeptiske til vår inntreden i bedriften. De viser en tilbaketrukket holdning, og de spør stadig etter hva som er hensikten med oppdraget vårt. Det faller spørsmål som: *”Hva vil dere med det arbeidet dere har satt i gang?”* *”Hvilken hensikt har dere med jobben dere gjør?”* *”Hvem har spurt dere om å gjennomføre dette?”* Det blir derfor viktig for oss å komme med saklig informasjon gjennom hele prosessen. Vi må også bruke tid på å vise at vi ikke er til stede på vegne av ledelsen. Vårt mandat er tvert imot å legge til rette for medvirkning fra de ansatte i samlokaliseringen. I begynnelsen merker vi også at de ansatte føler litt på hverandre. Det er vanskelig for dem å komme med seriøse svar under gruppeintervjuene. I stedet blir det til at de slenger litt sleivete og ufine kommentarer seg imellom. De ansatte består nesten bare av menn, og humoren bærer preg av det. Når vi sammenligner reaksjonene vi opplever blant de ansatte i Stav trykkeri med reaksjonene vi opplever under de samme datainnsamlingsmetodene med ansatte i Keno reklame, blir forskjellene tydelige. De ansatte i Keno reklame er glade for at vi studenter kommer inn som

aktører i prosessen. De takker for det, og de deler villig sine erfaringer og meninger med hverandre helt fra første besøk.

Etter hvert opplever vi likevel å møte tillit også blant de ansatte i Stav trykkeri. Særlig når vi gjennomfører dialogkafeene i forkant og etterkant av samlokaliseringen, erfarer vi at de tør fremme sine tanker og meninger. Det gjør de både overfor oss prosesskonsulenter, men også overfor de ansatte fra Keno reklame som de skal flytte sammen med. Det fører til gode dialoger mellom dem.

#### **4.2.2.1 Individuelle forhold som skaper motstand**

Våre funn viser at vi møter motstand som er knyttet til individuelle forhold blant ansatte i trykkeriet. Vi velger å trekke frem et funn som viser at de ansatte er bekymret for hvordan mennesker og maskiner skal få plass når enda flere skal flytte inn i lokaler de allerede oppfatter som trange og overfylte. En av dem sier: *”Jeg synes det er negativt at Keno reklame skal flytte inn i våre lokaler. Jeg kan ikke se at det blir plass til dem.”* Denne stemmen representerer en holdning flere av de andre også gir uttrykk for når vi snakker med dem i forkant av samlokaliseringen. På de fleste kortene vi får inn etter kortmetoden skriver de ansatte noe om plassmangelen. De lurer på hvordan mennesker og maskiner skal få plass, og de er spente på hvem som må gi fra seg areal og lagerplass.

Utfordringer knyttet til plassmangel går altså igjen når vi snakker med de ansatte tidlig på høsten. Selv om de ikke direkte gir uttrykk for usikkerhet om at samlokaliseringen vil få betydning for egen arbeidssituasjon, tolker vi likevel at det ligger under eller bak det de sier. Vi tolker utsagnene deres som om det ligger en frykt for å måtte endre på egne arbeidsoppgaver eller skifte arbeidssted. Når vi er på omvisninger i produksjonslokalene viser de villig fram de maskinene de betjener og de oppgavene de utfører. De er tydelig interesserte i å vise oss dette. De viser stor grad av yrkesstolthet, og vi blir imponerte over den fagkunnskapen de sitter inne med på sitt eget arbeidsfelt.

I teorikapitlet skriver vi om at den fysiske arbeidsplassen er viktig for mange arbeidstakere. Arbeidstakerne har gjerne satt sitt preg på egen arbeidsplass, og både plasseringen og størrelsen på arbeidsplassen kan ha betydning for den identiteten de føler i forhold til egen organisasjon. Når Mintzberg skal beskrive et maskinbyråkrati trekker han fram at skal det bli en kostnadseffektiv produksjon, så innebærer det ofte en sterk grad av spesialiserte oppgaver, der de ulike oppgavene bygger på hverandre i en bestemt rekkefølge. Det vi ofte karakteriserer med en samlebåndsproduksjon. Mange av de ansatte i Stav trykkeri har jobbet i firmaet i mange år. Når de derfor over tid har utviklet en sterk grad av spesialisering, kan det føre til utfordringer når forhold rundt samlokaliseringen tilsier at deler av produksjonen bør legges om. Det kan bli utfordrende for ansatte, som er vant til å gjøre det samme, å lære seg noe nytt. Menneskene har arbeidet så lenge på samme måten, at det for enkelte kan ha blitt en livsstil.

I Illeris' helhetsmodell for læring (2004) settes det fokus på at motstand kan oppstå på det individuelle plan hos arbeidstakerne. Det skilles mellom at motstanden kan skyldes kognitive og psykodynamiske forhold. I forbindelse med den kognitive læringen trekkes det frem ulike former for læring. Assimilativ læring, der nye erfaringer en møter i jobben kobles sammen med det en allerede kan, blir fremhevet som den mest vanlige formen for læring. Vi tenker denne formen for læring kjennetegner de ansatte ved Stav trykkeri. De er i stor grad vant til å gjøre de samme jobbene på nytt og på nytt. De ansatte i Keno reklame må i større grad forholde seg til stadig nye og mer uforutsigbare oppdrag, der de sammen med kundene stadig kommer frem til nye og spennende løsninger. De sistnevnte er mer vant med en form for akkomodativ læring. De må i større grad forholde seg til nye tankesett, restrukturering og omorganisering av den kunnskapen de sitter inne med. Det kan derfor oppleves som en motstand fra de ansatte i Stav trykkeri når de møter en form for læring de har liten erfaring med fra før av.

Vi ser samtidig at denne beskrivelsen av forskjeller i kognitiv læring mellom de ansatte i trykkeriet og reklamefirmaet kan være upresis og stigmatiserende. Under arbeidet vårt i virksomhetene, får vi også inntrykk av at de ansatte i reklamefirmaet gjør mange standardoppgaver, samtidig som de ansatte i trykkeriet driver med nyskapende arbeid. Flere av de trykkeriansatte gir også uttrykk for at de er interesserte i å utvikle ideer til nye og

spennende produkter. Det vi har skrevet over må derfor mer oppfattes som en tendens, enn en korrekt og nyansert gjengivelse av kognitiv læring hos de ansatte i de to virksomhetene.

Maskinbyråkratiet kjennetegnes også av flere store og kostnadsbærende maskiner som er laget for å utføre bestemte oppgaver. Stav trykkeri har flere slike store maskiner. De er laget for å kunne produsere store mengder trykksaker så raskt og billig som mulig. Det er maskiner det ikke er lett å bygge om eller kvitte seg med. Det er maskiner de ansatte har et eierforhold til. Vi oppfatter maskinene er en viktig del av identiteten til noen av de ansatte.

#### **4.2.2.2 Sosiale forhold som skaper motstand**

En annen form for motstand vi møter blant ansatte i Stav trykkeri er forhold knyttet til sosiale relasjoner. Vi velger her å trekke frem to funn. Det første funnet handler om frykten for å miste kontakten med kollegaer som en over tid har knyttet nære og gode relasjoner til. Det andre funnet handler om frykten for å miste, eller gi fra seg goder som de ansatte over tid har opparbeidet seg, blant annet gjennom kollektive forhandlinger med arbeidsgiver.

Det første funnet om frykten for å miste kontakten med kollegaer en over tid har knyttet nære og gode relasjoner til, nevnes av flere. Men de gir uttrykk for det med andre ord. Det er ikke slik at de gir direkte uttrykk for at de frykter å miste kontakten med de andre trykkeriansatte. De målbærer det først og fremst med å tydeliggjøre for oss studenter, at det er snakk om en samlokalisering, og ikke en sammenslåing av de to virksomhetene. Flere av dem gir uttrykk for at de ønsker at Keno reklame skal få sin atskilte del av lokalene når de flytter inn, slik at trykkeriet er lokalisert ett sted, og reklamefirmaet et annet sted. Vi tolker disse utsagnene i retning av at ikke samlokaliseringen må føre til brudd på sosiale kontrakter de har med egne kolleger.

Vi oppfatter det som at de trykkeriansatte er redde for at det skal skje brudd i personlige avtaler, eller psykologiske kontrakter de har med nære medarbeidere. Vi har tidligere skrevet at måten en er på overfor hverandre kalles for personlige avtaler eller psykologiske



kontrakter. Alle som har begynt i ny jobb, kjenner på at en de første dagene bør gå litt forsiktig fram. En observerer gjerne hva de andre gjør, hører hva de sier, og hvordan de snakker sammen. Over tid lærer en seg hvordan ting skal gjøres i den sosiale sammenhengen. Endring i en organisasjon, som innebærer at en får nye mennesker å jobbe sammen med, vil dermed bety at en må utarbeide nye psykologiske kontrakter. Dette er et arbeid som krever tid, og ikke minst en ressursinnsats fra den enkelte.

I helhetsmodellen til Illeris (2004) fremheves sosiale forhold som kan være med på å skape motstand blant ansatte for læring. Et moment er det sosiale læringsmiljøet. Med det sosiale læringsmiljøet menes det fellesskapet som har utviklet seg blant de ansatte som har samarbeidet over tid. Begrepet sosialt læringsmiljø omfatter blant annet den kulturen som eksisterer på arbeidsplassen gjennom felles normer, verdier og tradisjoner. De ansatte på Stav trykkeri har over tid utviklet et arbeidsfellesskap de helst ikke vil gi slipp på eller slippe andre inn i. Det vil vi komme inn på når vi presenterer det andre funnet: Motstand på sosialt nivå.

Det andre funnet handler om frykten for å miste, eller gi fra seg goder de ansatte over tid har opparbeidet seg gjennom kollektive forhandlinger med arbeidsgiver. Under den siste dialogkaféen vi har, handler et av temaene om å skape felles arbeidsbetingelser og felles HMS-rutiner for de to firmaene. Flere av de ansatte i Stav trykkeri er skeptiske til at dette temaet reises. De gir klart uttrykk for at det ikke er noen av dem som har fremmet ønske om å snakke om dette temaet. Og de begrunner det med at de ikke ønsker å gi slipp på de arbeidsbetingelsene de har forhandlet frem gjennom sin fagorganisasjon. Som eksempler blir nevnt lønn, pensjonsavtaler, forsikringsavtaler, arbeidstøy, tilbud om bedriftshelsetjeneste med mer. De er også skeptiske til at de ansatte i Keno reklame skal få nytte godt av de samme godene, uten at de har vært med på å kjempe dem frem:

*”Dette er goder vi har forhandlet oss frem til gjennom flere år, og disse godene får ingen lov å ta fra oss. Det er heller ikke slik at vi uten videre vil la de ansatte i Keno få nytte godt av godene. De har selv valgt å stå utenfor fagorganiserte miljøer. Vi har tross alt betalt inn vår del av fagforeningskontingenten gjennom mange år. Det har ikke de ansatte i Keno.”*

I samtalen kommer det også frem at de ansatte i Stav trykkeri ønsker å beholde sin fremgangsmåte når de er i forhandlinger med arbeidsgiver. Forhandlingene med arbeidsgiver skjer i fellesskap gjennom fagorganisasjonen. Det er ikke individuelle forhandlinger, slik som i Keno. De ansatte i Stav trykkeri mener måten de gjennomfører forhandlinger er den mest ryddige, formelle og rettferdige måten å gjøre det på. Det er ikke slik at den som er flinkest til å prate for seg, vinner frem. Det er heller ikke slik at de ansatte selv skal få velge hvem de vil henvende seg til når de ønsker å fremme krav om bedre lønn eller arbeidsbetingelser. Organisasjonskartet har en klar og tydelig struktur som viser tjenestevei til nærmeste overordnede. Et slikt organisasjonskart er et typisk kjennetegn på et maskinbyråkrati. Og ved å føre felles forhandlinger opplever en mindre grad av prating i krokene, mener de. Alle vet hva den enkelte får av lønns- og arbeidsbetingelser når forhandlingene skjer i fellesskap i det åpne rom.

Vi har tidligere nevnt at det er sammenheng mellom arbeidstakernes motivasjon og de drivkrefter og motkrefter en møter når endringsarbeid skal gjennomføres. De sosiale motivasjonsteoriene legger vekt på sammenhengen mellom motivasjon, og arbeidstakernes opplevelse av likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen. Vi erfarer at denne vektleggingen i de sosiale motivasjonsteoriene stemmer med tilbakemeldinger vi får fra de ansatte i trykkeriet. De ansatte er opptatte av likeverd og rettferdighet når det gjelder lønns- og arbeidsbetingelser. Det skal ikke være forskjellsbehandling mellom de ansatte. Det skal også være stor grad av åpenhet, slik at de ikke er i tvil om egne lønns- og arbeidsvilkår sammenlignet med kollegaer på samme nivå. Samtidig er det ikke bare lønnsnivå og fordeling av goder de ansatte er opptatte av. De er også opptatte av at det skal stilles like krav til utdanning. Et resultat av dette er at de ansatte i trykkeriet er utdannet som fagarbeidere. Det gjelder ikke i reklamefirmaet som flytter inn i lokalene. I reklamefirmaet er det ansatte som ikke har særlig skolegang eller formell kompetanse utover 10årig grunnskole. De sistnevnte har mer arbeidet seg frem til der de er i dag. Det gjør muligheten for å skape felles lønnsbetingelser i reklamefirmaet vanskeligere enn i trykkeriet. Formell kompetanse er et av de mest objektive krav å benytte når det skal utarbeides felles kriterier for lønn.

Vi ser at de ansatte i Stav trykkeri har funnet en ryddig måte å gjennomføre sine forhandlinger på. Samtidig oppfatter vi de er lite mottakelige for forslag til endringer. De vil helst holde på

slik de alltid har hatt det. Det synes vi kommer frem når de spør om hvem som har foreslått å snakke om felles arbeidsbetingelser og behov for samkjøring av HMS-rutiner. De gir tydelig uttrykk for at dette er et tema de ikke er interessert i å prate om. De ansatte signaliserer også at de er lite innstilt på å dele sine goder med ansatte fra et annet firma. Holdningen er mer åpen hos ansatte i Keno reklame. De viser interesse for å høre på hvordan forholdene er i Stav trykkeri, og under samtalen gir de positiv respons til måten forhandlinger skjer på i trykkeriet. De gir anerkjennelse til de ansatte i Stav trykkeri. ”Vi har noe å lære av dere i Stav på dette området”, blir nevnt av ansatte i reklamebyrået.

Mintzberg skriver (Jacobsen, 2004) at maskinbyråkratier kan være vanskelige å endre. Maskinbyråkratier er ofte gamle og veldrevne organisasjoner som har klart seg gjennom mange år. Det kan derfor være vanskelig for de ansatte å se og forstå behovet for endringer. Hvorfor skal vi endre oss? Vi har jo tross alt klart oss godt gjennom mange år.

En av de ansatte sier: ”Eieren vår kommer stadig med nye forslag til endringer. Vi er ikke mer enn så vidt kommet i gang med ett endringsarbeid før neste prosjekt lanseres.”

Under en av dialogkafèene opplever vi en fin meningsutveksling som bygger opp under det Mintzberg sier (Jacobsen, 2004). Meningsutvekslingen skjer mellom leder og en av de ansatte i trykkeriet. De snakker om hvordan de opplever møter som blir holdt mellom ledelsen og ansatte. Lederen sier først litt om sin erfaring fra slike møter i de andre firmaene han eier:

”Når vi diskuterer forslag til endringer og forbedringer, kan vi bli flinkere til å skille mellom uformell brainstorming, og det som er formelle vedtak. Noen ganger oppstår det tvil, misforståelser og litt forvirring når vi har sittet sammen og diskutert ulike forslag. Hva var bare forslag, og hva ble egentlig bestemt? Hvilke konklusjoner og avgjørelser ble tatt i møtet? Jeg tror vi har noe å lære av dere i Stav trykkeri når det gjelder å kunne gjøre møtene mer formelle, ryddige og tydelige.”

Den ansatte i Stav trykkeri kvitterer med å si at de samtidig har noe å lære av den åpne og frie samtaleformen de har i de andre firmaene de er samlokalisert med:

*”Vi har noe å lære av dere når det gjelder evne til omstilling og fleksibilitet. Vi kan bli mer mottakelige når det kommer forslag til forbedringer og endringer. Jeg tror nok vi blir oppfattet som både stivbeinte og sidrumpa av ansatte i de andre firmaene.”*

Vi snakker etter dialogkafeen om at dette var en fin meningsutveksling. Vi tror det er nyttig at både lederen og den som er ansatt klarer å sette ord på det er ulik kultur blant dem. Da har ledelsen og de ansatte mulighet for å gjøre noe med utfordringen i fortsettelsen.

#### **4.2.2.3 Ledelse og endringsstrategier**

Gjennom kortmetoden og gruppesamtalene i forkant av samlokaliseringen kommer det frem at de ansatte savner informasjon og mulighet for å kunne påvirke hvordan samlokaliseringen skjer. Dette funnet vil vi se opp mot den endringsstrategien vi oppfatter ledelsen har valgt i forkant, og under samlokaliseringsprosessen. Vi sier også noe om begrepet subkulturer som kan oppstå i et maskinbyråkrati med mange ansatte. Vi velger å trekke frem begrepet subkulturer uten dermed å si at vi har klare funn som bekrefter at det eksisterer subkulturer blant de ansatte. Vi trekker frem subkulturer for å vise at vi oppfatter det eksisterer ulike virkelighetsoppfatninger mellom leder og de ansatte i trykkeriet.

Det kommer frem flere utsagn om at de ansatte vet for lite, og at de ønsker medinnflytelse i prosessen. Når vi snakker med dem i forkant av samlokaliseringen, nevner flere at de ikke er blitt tilstrekkelig hørt av ledelsen. De sitter med en følelse av at de ansatte i Keno reklame i større grad blir tatt hensyn til. Under gruppeintervjuene sier en av dem: *”De ansatte i Keno reklame har fått komme med sine ønsker og krav i forkant av samlokaliseringen, men det er ingen som hører på oss.”* En meningsfortetning av det de sier om informasjon og medvirkning er slik:

*”Vi vet for lite om det som skal skje. Vi ønsker at ledelsen tar seg tid til å informere oss og prate med oss. Vi trenger å bli inkludert i prosessen. Vi har tross alt nyttig informasjon å komme med. Vi bør ikke bare få beskjed om hva som skal skje og hvor vi skal plasseres. Ledelsen bør ta seg tid til å høre våre meninger og synspunkter om samlokaliseringen. Det ble satt ned en gruppe med representanter fra ledelsen og de*

*ansatte som skulle se på dette, men hvor er det blitt av den? Vi har ikke sett noen resultater fra denne gruppas arbeid.”*

Vi har et møte med en representant fra ledelsen i etterkant av metodeinnsamlingen. Når vi forteller hva de ansatte sier, svarer lederen følgende: ”*Jeg ser hvor viktig det er å involvere de ansatte.*” Ved en annen anledning uttrykker den samme lederen:

*”Jeg var ikke klar over at behovet for informasjon til de ansatte var så sterkt. Jeg er glad dere gjør meg oppmerksom på dette. Jeg skal i ledermøte nå rett etterpå, og da kommer jeg til å ta opp dette med behovet for informasjon, og ikke minst medvirkning fra de ansatte i den videre prosessen.”*

Vi oppfatter det er en viktig erkjennelse leder kommer med. Vi har tidligere skrevet at den planlagte samlokaliseringen kommer fra ledelsen. Det er et behov for endring som ledelsen ser og bringer frem, og da er det ekstra viktig å skape forståelse for endringen blant de ansatte. Dersom de ansatte føler endringen blir tredd ned over dem, blir motstanden straks større. Det er viktig å legge til rette for gode møtearenaer med de ansatte i forkant og underveis i prosessen.

Vi skriver tidligere at det ikke er uvanlig at ledere ofte har en tendens til å starte sine endringer ved strategi E. Ledelsen har vurdert at det foreligger et behov for endring. De utarbeider løsninger for å møte de problemene eller utfordringer organisasjonen står overfor, og når løsningene er utarbeidet, blir disse implementert i organisasjonen. Underveis i denne endringsprosessen har lederne samtidig en intensjon og et håp om at gjennomføringen skal være deltakerstyrt - strategi O. De ser det er nyttig å få de ansatte med på laget. Dette oppfatter vi som en vanskelig oppgave, særlig når de ansatte ikke er med fra første stund. Dersom de ansatte ikke kommer tidlig inn i prosessen, er faren for at det oppstår motstand stor. I det første gruppeintervjuet sier noen av de ansatte:

*”Vi har fått informasjon om at Keno reklame skal flytte inn til oss, men vi vet ikke noe om hvordan det skal gjennomføres i praksis. Vi har derfor ikke mulighet for å*

*planlegge hva vi kan bidra med. Alle snakker om hva de hører. Det blir mange ulike historier når ikke ledelsen informerer oss.”*

Stav trykkeri er kjøpt opp av bedriftens leder. I en av dialogkafèene setter en av de ansatte ord på at han og medarbeiderne er opptatte av dette. De føler i noen sammenhenger at lederen ikke behandler dem likt med ansatte i de andre firmaene. Han sier:

*”Vi er kjøpt opp. Vi er ikke en del av det arbeidsmiljøet som lederen våres begynte sin virksomhet sammen med. Vi føler oss ikke som hans egentlige hjertebarn. Noen ganger sitter vi med en følelse av at lederen vår er mest opptatt av de første medarbeiderne sine. Det er lettere for dem å få gjennomslag for sine ønsker.”*

I den samme samtalen kommer det frem at det er en avstand mellom lederen og de ansatte i produksjonen. Lederen har kontor i etasjen over produksjonen, og de ansatte føler de i liten grad ser ham. Det er sjelden han besøker dem, og det gir de uttrykk for at de savner. Noen gir uttrykk for at han tok seg mer tid til å besøke dem før.

Vi ser at det eksisterer en avstand mellom den øverste lederen og de ansatte i Stav trykkeri. Vi har tidligere skrevet at lederen allerede i det første møtet vi har med ham, gir uttrykk for at han ikke helt vet hvor han har de ansatte i trykkeriet. Han erfarer at de ansatte er skeptiske når han kommer med forslag til endringer. Han føler de ikke helt forstår hverandre. De ansatte gir på sin side uttrykk for at de føler lederen er mer opptatt av ansatte i de andre firmaene han eier og leder. De føler seg mindre verd, og skjøvet ut på sidelinjen. Slike motsetningsforhold skaper dårlig grunnlag for samarbeid når endringer skal gjennomføres. I den siste dialogkafèen vi gjennomfører, er en representant fra ledelsen med under samtalen. En av kafévertene opplever tydelig motstand fra de ansatte i trykkeriet når de kommer til hennes bord sammen med representanten fra ledelsen. Samtalen går tregt. Kaféverten opplever liten grad av engasjement fra de ansatte. De sitter mest passive med armene i kryss. Men da det hele er over, henvender de seg til kaféverten med klar beskjed om at de er misfornøyde over at vi studenter har kalt inn representant for ledelsen i samtalen. De sier at de ikke vil si hva de egentlig mener når hun er til stede.

Vi har under metodekapitlet vårt skrevet om betydningen av tillit mellom lederne og de ansatte. Tillit handler om å knytte bånd mellom lederen og de ansatte. Aslaug Kristiansen hevder at det ikke vil være mulig å samarbeide uten at det er tillit mellom partene (Kristiansen, 2009). Skal disse tillitsbåndene bli opprettet må det settes av tid til å snakke åpent med hverandre om det. I en hektisk hverdag er det lett å overse behovet for slike møtearenaer. Vi tror det er et viktig arbeid leder av virksomheten bør ta seg tid til. Gjennom åpen dialog med de ansatte har han mulighet til å bryte ned eventuelle misforståelser og motsetningsforhold som eksisterer mellom ledelsen og de ansatte i trykkeriet.

Vi har tidligere trukket frem at maskinbyråkratier ofte består av mange ansatte. Det kan føre til at det oppstår ulike subkulturer blant ansatte. Med subkulturer mener vi at grupper av ansatte, som har hyppig og nær kontakt med hverandre over tid, kan utvikle ulike virkelighetsoppfatninger, meninger, holdninger og interesser. Slike subkulturer kan skape utfordringer når endringsprosesser skal gjennomføres, særlig når subkulturene står mot hverandre i forhold til endringene som er tenkt gjennomført. Stav trykkeri er ikke en stor organisasjon med mange ansatte. Vi har gjennom vår datainnsamling ikke grunnlag for å kunne si at det eksisterer ulike subkulturer som står mot hverandre blant de ansatte. Men gjennom det vi nettopp har skrevet, viser vi at det eksisterer ulike virkelighetsoppfatninger, meninger og holdninger mellom lederen og de ansatte. Vi ser også at det eksisterer noen tilvarende ulikheter mellom de ansatte i Stav trykkeri og de ansatte i Keno reklame.

Under en av dialogkafèene, sier en representant for ledelsen, at hun fra tid til annen erfarer at de ansatte koser seg med misnøye. Hun eksemplifiserer det med å si at ansatte snakker med hverandre om forhold de er misfornøyd med, i stedet for å gå med det til ledelsen. Det blir negativ prat i krokene, uten at det kommer frem til de det gjelder, og som har ansvar og mulighet for å kunne gjøre noe med forholdene. Denne lederen setter ord på en sannhet som går igjen i mange sammenhenger, både i daglig omgang mellom mennesker og i samhandling på arbeidsplasser. Vi er ofte for feige til å snakke direkte med hverandre når det er noe vi er uenige med hverandre om. Vi prater ofte om hverandre i stedet for til hverandre. Denne feigheten blir gjerne forsterket dersom det er subkulturer på arbeidsplassen. Det blir derfor viktig i fortsettelsen å ta denne utfordringen på alvor. Både ledelsen og de ansatte har en jobb å gjøre for å få bort uvaner knyttet til kos med misnøye.

## **4.3 Et komparativt studium**

### **4.3.1 Individualisering på Samkom skole**

I fase 2 blir meningsstrukturer gjort tilgjengelig som styrker vårt argument om at det foreligger en individualisering på Samkom skole:

På et av fellesmøtene, som lærerne har hver onsdag, møter rektor opp med et noe alvorlig uttrykk. Han begynner å lese opp et brev med anonym forfatter. Brevet har han fått overlevert av sin sjef, tjenestesjefen i Vennesla kommune. Innholdet i brevet går ut på at det foregår veldig mye mobbing på skolen, og at det ikke blir tatt tak i. I brevet står det også at skolen bevisst favoriserer sterke elever med ressurssterke foreldre.

Sammen med styringsgruppen begynner vi å definere oppdraget. De ønsker at vi skal agere som konsulenter i prosessen som nå følger på grunn av brevet. Vårt hovedfokus skal være på de arenaene som er mest konfliktfylte. Dette er arenaer som skoleveien og friminuttene. Etter en kort diskusjon frem og tilbake, blir det framlagt ulike løsningstiltak for lærerne.

Når de ulike tiltakene blir iverksatt, blir de møtt uten motstand. Lærerne er overraskende passive når det foregår en diskusjon rundt hvilke tiltak som skal iverksettes. Det er heller ikke noen innvendinger når tiltakene blir iverksatt. Først når de får erfaringer på egen arena, kommer innvendingene på tiltakene. Vi forventer et synlig og aktivt fellesskap på skolen. Dette på grunn av at lærerne er en sterk gruppe utad mot samfunnet når det gjelder å stå på sine krav.

Når vi spør en av kontaktlærerne hvordan hun opplever de nye tiltakene i vaktordningen, sier hun at *"det er bare å gjøre det. Hvorfor bruke energi på si imot?"* Når vi videre spør henne om hun alltid utfører nye arbeidsoppgaver uten noen innvendinger, svarer hun ja. Senere i samtalen spør vi om hun har drøftet de nye tiltakene med noen, men til det spørsmålet svarer hun nei. I løpet av intervjuet kommer det fram at hun har en opplevelse av at hun har mange



krav hun skal innfri, og at det stadig kommer nye. Vi får ikke noe data hvorvidt hun snakker med kollegaer om sin situasjon, eller om kravene som blir stilt fra ledelsen.

Skolen har vi tidligere definert som et profesjonelt byråkrati, med sterke lærere med makt gjennom blant annet høy utdanning og lang erfaring. (Jacobsen, 2004) I vårt datamateriell ser vi tendenser til en individualisering. Samkom skole er en flat organisasjon, der lærerne har ansvar for å løse sine oppgaver. En av forklaringene til at lærerne tar i mot de umettelige kravene er fordi det oppleves meningsfylt. Trangen til å innfri kravene kan komme av behovet for å oppleve personlig suksess i arbeidslivet. Her har individualiseringstanken forklaringskraft. Det betyr at den enkelte er mer effektiv og fleksibel i arbeidsrollen sin. Faren med dette er at lærerne, med å ta i mot disse umettelige kravene, står i fare for å bli utbrent.

Det som på den andre siden taler for at det foreligger et kollektiv, er når lærerne selv påpeker at det er en uskreven regel at vaktene skal ordne opp i konfliktene selv. *”Jeg kan ikke overføre alt til en overbelastet kontaktlærer”* sier en av lærerne. Det forventes at vaktene på egen hånd skal ordne opp. Her foreligger det altså datafunn på at det finnes en kollektivdannelse på Samkom skole.

En teoretisk forklaring er at arbeiderkollektivet har bestemt at denne mengden arbeidsoppgaver er innenfor det som blir definert som et rimelig dagsverk. Det trenger ikke å være en motsetning i at individualiseringen og arbeiderkollektivet, som kan bestå av et dominerende underkollektiv, eksisterer på Samkom skole. Arbeiderkollektivet på Samkom skole holder muligens på å bli redusert og erstattet av en individualisering. Styringsgruppen kan fungere som en katalysator for denne prosessen.

Lærerne bortprioriterer arbeidsoppgavene sine i vakta i langfriminuttet. En forklaring til dette kan være at skolen befinner seg i et brytningspunkt mellom arbeiderkollektiv og individualisering. På den ene siden er langfriminuttet en arena der individet ikke opplever at det finnes belønning. På den andre siden sier arbeiderkollektivet noe om hvordan vakten ikke skal belaste andre med situasjoner som oppstår ute i friminuttet.

Individet blir stående alene med arbeidsoppgavene i vakta. Antakelig er svikten en konsekvens av en ledelse som ikke i tilstrekkelig grad vender blikket innover og nedover i driften av virksomheten. I dette tilfellet konflikthåndtering i langfriminuttet og de eksisterende belønningssystemer for de ansatte på denne arenaen. Ved at ledelsen setter fokus på arenaen, åpner det opp for belønning for vel utført arbeid for den enkelte. Dette bygger videre opp rundt individualiseringen.

Uttalelsen: *"det er bare å gjøre det. Hvorfor bruke energi på si imot?"* er på den ene siden data som bekrefter et fravær av arbeiderkollektivet. Dette vil si at de ansatte ikke ser det hensiktsmessig å ta opp problemer, siden det kan føre til ubehageligheter. Det foregår dermed ikke småprat (Ekman, 2004) der ny kunnskap blir bearbeidet til felles standpunkt. Disse meningsstrukturene blir dermed heller ikke tilgjengelig for ledelsen, og det oppstår en indre mental kamp på individnivå.

Lysgaard hevder (2001) at arbeiderkollektivet kom som en reaksjon mot kravet om et stadig sterkere press på å være mer effektive, flittige og fleksible. Under dette presset blir det etablert et arbeidstakersamhold, altså et kollektivt motsystem som definerer grenser for arbeidsinnsats.

Lysgaard mener at man gjennom et arbeiderkollektiv gjør det mulig å være medlem av et system, og samtidig være beskyttet mot systemet. Det betyr igjen at ved fravær av et arbeiderkollektiv blir lærerne mer utsatt. Gjennom de tendensene vi har i vårt datamateriell, setter vi søkelyset mot lærernes utsatte rolle. Disse tendensene blir synliggjort gjennom at flere av lærerne ikke makter å jobbe 100 %, men har søkt om redusert stilling. En lærer sa at *"jeg orker ikke å jobbe fullt til høsten. Alternativet mitt er å sykemelde meg."* Gjennom individualiseringen har lærernes rolle blitt mer sårbare for overbelastning.

Det å være et medlem i skolen som system, er både et privilegium og en belastning. Som lærer og ansatt på skolen får man adgang til de goder det muliggjør, men man blir også eksponert for skolens grenseløse krav. Vi har funn som tyder på at lærere opplever en intra-

rollekonflikt. Det vil si at de opplever at det er vanskelig å etterleve forventningene. En av lærerne sa at ”*når jeg er ferdig med den ene oppgaven, som egentlig ikke har noe med jobben å gjøre, kommer det nye store utfordringer fra ledelsen.*”

Det er ikke bare forventningene fra arbeidsgiver, men også forventninger fra foreldregruppen. Foreldrene og arbeidsgiver er to sentrale drivkrefter med forventningene de sender ut. Vi ser i datamaterialet, at noen av disse forventningene som lærerne opplever fra foreldregruppen, kan være innbilte. Noen av lærerne forankrer antagelsene sine gjennom reportasjer i media. Forventningene fra ledelsen ser vi er eksplisitte. Både i samtaler med lederne og i dokumenter, er forventningene klare. En av lederne sier ofte at de har styringsrett. Mange av lærerne setter pris på at ledelsen er tydelig på hva de forventer, mens andre opplever forventningene som grenseløse.

### **4.3.2 Arbeiderkollektivet på Stav trykkeri**

Vi ser at det eksisterer både individuelle og kollektive motkrefter blant de ansatte i Stav trykkeri i forbindelse med den planlagte samlokaliseringen. Samtidig viser våre funn at hovedvekten av motkrefter har sin bakgrunn i et arbeiderkollektiv. Vi vil under dette kapitlet skrive litt om dette hovedfunnet. Vi vil trekke frem at arbeiderkollektivet både kan virke hemmende, men også fremmende når planlagte endringer skal gjennomføres.

I de to dialogkafèene vi gjennomfører med de ansatte i Stav trykkeri og Keno reklame, er et av hovedmålene våre å få til en god dialog mellom de ansatte i trykkeriet og reklamefirmaet. Vi tenker at begge firmaene har noe å lære av hverandre. Vi opplever under dialogkafèene at det er et nyttig, men krevende arbeid. De ansatte i trykkeriet viser under de ulike temabordene at de ikke er helt trygge og komfortable med denne samtaleformen. De blir utfordret på å dele bord med ansatte fra det andre firmaet. De får ikke lov til kun å dele bord med egne kolleger. I starten av samtalene er de nølende med å komme på banen. Det blir tydelig for kafévertene at de ansatte måler hverandre. Hvem tør å ta ordet? Hvem tør å si hva de mener for egen part?

Vi har tidligere nevnt at i et arbeiderkollektiv har det utviklet seg stilltiende, men likevel klare og tydelige normer som beskriver for medlemmene hva de kan si og hvordan de skal oppføre seg (Skorstad, 2003). Normene sier noe om hvem du skal omgås, hvem du skal identifisere deg med og hvordan du skal forstå din egen situasjon.

Det viser seg også klart for kafévertene at noen av de ansatte er uformelle ledere, og har større innflytelse enn andre. Og dersom først en av de uformelle lederne har tatt ordet, blir det lettere for de andre å komme med utsagn som bygger opp under det lederen har sagt. Dette er noe vi studenter bruker tid på å snakke om, både i for- og etterkant av de metodeinnsamlingene vi gjør.

Samtidig opplever vi at de slipper seg mer løs etter hvert som samtalen går, særlig når de ser hvor lett og ledig de ansatte fra reklamefirmaet tør kommunisere. De er mindre redde for å si hva de egentlig mener. De tør også komme med egne følelser i forhold til samlokaliseringen. Vi registrerer særlig at en av de ansatte i trykkeriet er trygg nok på seg selv til at han tør bryte ut av den tradisjonelle arbeiderkollektivstemmen, og hevde sin egen mening. Vedkommende representerer en av de eldste i bedriften. Han tør å si at Stav trykkeri med fordel kan bli mer mottakelige for forbedringer og endringer. Han tør å sette ord på noe gjerne flere av dem vet, nemlig at de oppfattes som både stivbeinte og sidrumpa av ledelsen og ansatte i de andre firmaene når endringsarbeid skal gjennomføres.

Vi har tidligere nevnt at arbeiderkollektivet kommer tydelig frem blant de ansatte i Stav trykkeri når det settes fokus på lønns- og arbeidsbetingelser. I forbindelse med dette temaet viser de ansatte at de ønsker arbeiderkollektivet skal være en buffer mot det teknisk/økonomiske systemets umettelige krav til økt lønnsomhet og produktivitet. Eksemplet viser at arbeiderkollektivet i Stav trykkeri representerer en alternativ stemme, som sier at ledelsen ikke har lov eller rett til å gjøre som de vil. Når temaet om felles lønns- og arbeidsbetingelser mellom ansatte i begge firmaene blir satt på dagsordenen, viser de trykkeriansatte at de ønsker å holde fast på at forhandlinger skal skje gjennom fagorganisasjonen. De er stolte over det de har klart å forhandle seg frem til kollektivt gjennom fagorganisasjonen. De mener de aldri ville opplevd å få til det samme gjennom

individuelle forhandlinger. Noen av dem gir også uttrykk for at de synes ledelsen har for stort fokus på lønnsomhet. De mener dette er feil vinkling i forhold til å motivere dem for innsats. De viser stor grad av ansvar og innsats i forhold til å levere gode produkter til kundene. De har et felles motto om at alt er løsbart, og at de skal gjøre det de kan for å tilfredsstille kundene sine. Det bør være drivkraften mener de, og ikke det store fokuset på lønnsomhet. Samtidig er de også klare på at de ikke uten videre vil la de ansatte i reklamefirmaet nyte godt av goder de selv har forhandlet frem.

Det kan oppstå utfordringer når det skjer oppkjøp, samlokaliseringer og omorganiseringer i bedrifter. Det oppstår en periode med endringer, der det som er trygt og godt forsvinner. Stav trykkeri har visse fellestrekk med et maskinbyråkrati. Ett av trekkene ved et maskinbyråkrati er at slike organisasjoner er vant med å drive i relativt kjente og trygge spor, og da kan endringsprosesser by på særlige utfordringer.

De ansatte i trykkeriet står tilsluttet en fagforening som historisk sett har sterke tradisjoner i norsk arbeidsliv. Vi oppfatter at de ansatte i trykkeriet har dannet et tydelig arbeiderkollektiv med bakgrunn i den fagforeningen de står tilsluttet. Grafikere og trykkere har opp gjennom årene hatt stor innflytelse på egen arbeidssituasjon. De har representert en fagforening med stor makt og innflytelse overfor arbeidsgiver. Samtidig representerer eieren som har kjøpt opp trykkeriet, en aktiv og nyskapende lederstil. Han er vant til ansatte som har stor grad av individuell frihet, samtidig som han vet han kan stille klare og tydelige forventninger til dem om effektivitet og lønnsomhet. Han er vant til å ha uformelle møter med de ansatte, der takhøyden er stor når det gjelder forslag til nye måter å drive firmaene på. Forslag kan komme fort og spontant, og det er ikke alltid at de ulike forslagene blir tatt hensyn til og gjennomført.

De ansatte i trykkeriet opplever å møte to nye bedriftskulturer i forbindelse med oppkjøpet og samlokaliseringen. Lederen representerer en mer aktiv og nyskapende lederstil enn det de er vant med. Og samtidig opplever de at de ansatte i reklamefirmaet er vant til større grad av individualisering enn det de selv representerer. Vi har tidligere nevnt Sverre Lysgaard som trekker frem to ulike måter å kommunisere på i en organisasjon. Den første modellen viser at kommunikasjonen skjer direkte mellom ledelsen (det teknisk økonomiske system) og den enkelte ansatte (individet). Vi oppfatter denne modellen i stor grad er dekkende for den

kommunikasjonen som skjer mellom lederen og de ansatte i Keno reklame. De sier selv at de gjerne går direkte til leder for reklamefirmaet når det er noe de ønsker å ta opp rundt egen arbeidssituasjon. Den andre modellen viser at kommunikasjonen ikke går direkte mellom ledelsen og individet, men den blir først silt og bearbeidet gjennom et kollektiv. Vi oppfatter denne modellen i stor grad er dekkende for den kommunikasjonen vi opplever mellom ledelsen og de ansatte i trykkeriet. De vil at forhandlingene skal skje via fagforeningen.

Fagforeninger kan virke konserverende eller hemmende når planlagt endringsarbeid skal gjennomføres. En vanlig oppfatning er at en sterk grad av arbeidstakerorganisering fungerer som en konserverende faktor, altså noe som vanskeliggjør endring. Fagforeninger har blitt sett på som konservative, og er generelt sett fornøyde med å holde på nåværende situasjon. Bak dette synet ligger en tanke om at fagforeningene som institusjoner tenker at de håndterer problemer best ved å fortsette å gjøre det de alltid har gjort (Jacobsen, 2004).

Dette synet på fagforeninger kan i stor grad utfordres og nyanseres. Flere påpeker at fagforeninger kan være med å fremme endring dersom de får anledning til å medvirke i endringsprosessene. I studier der fagforeninger har vært aktivt med i endringsprosesser, kan det i noen tilfeller se ut til at de spiller en aktiv rolle som drivkraft i endringene. Generelt sett kan det se ut som fagforeninger kan være med på å vanskeliggjøre mer radikal endring, samtidig som de kan være med på å fremme mindre og mer inkrementelle endringer (Jacobsen, 2004).

Vi oppfatter ikke den planlagte samlokaliseringen mellom trykkeriet og reklamefirmaet som en stor og radikal endring. Begge firmaene skal fortsette som selvstendige enheter når de kommer under samme tak. De skal i stor grad fortsette med den produksjonen og de oppgavene de tidligere har arbeidet med. Hovedintensjonen med samlokaliseringen er å samle kompetansen på samme stedet. Kundene skal slippe å henvende seg flere steder for å få de produktene de ønsker. Samtidig ser vi at den planlagte samlokaliseringen kan oppfattes som en stor endring for de ansatte i trykkeriet, særlig dersom de ikke får tilstrekkelig anledning til å medvirke i prosessen. Vi har tidligere nevnt at de ansatte føler de mangler informasjon, både om hensikten med samlokaliseringen, og hvordan den skal gjennomføres i praksis.

Manglende informasjon og medvirkning kan føre til at de ansatte lurer på om det er snakk om en samlokalisering eller en sammenslåing av firmaene. Det vil for dem fort oppfattes som en stor og mer radikal endring. De kan bli i tvil om de vil bli overflødige og miste jobben. De kan bli i tvil om hvordan de vil få helt andre oppgaver i et eventuelt nytt firma. Dette bygger opp under det som tidligere er nevnt om betydningen av informasjon og medvirkning fra de ansatte. I vårt arbeid har vi forsøkt å vektlegge denne dimensjonen i endringsarbeidet. Samtidig viser våre funn at de ansatte savner informasjon og medvirkning, særlig tidlig i prosessen. Vi har ikke funn som bekrefter eller avkrefter om fagforeningen har fått anledning til å medvirke i prosessen. Det er ikke tema når vi snakker med de ansatte verken under kortmetoden, gruppeintervjuene eller i dialogkafèene.

I vårt arbeid i Stav trykkeri har vi samtidig erfart at de ansatte er åpne for forbedringer og fornyinger. Det blir etter vår oppfatning ikke riktig å si at arbeiderkollektivet eller fagforeningen kun virker konserverende og hemmende når endringer skal gjennomføres. Endringer i arbeidsmarkedet og etterspørselen av produkter fra kundene de siste tiårene har ført til at de tradisjonelle grafiker- og trykkeroppgavene er blitt endret. Fagforeningen har også mistet noe av sin tidligere makt og innflytelse. Behovet for den tradisjonelle grafikeren og trykkeren er ikke like stort lenger. Det har ført til at disse fagarbeiderne har sett behovet for å fornye og endre seg. Dette behovet blir gjerne enda tydeligere når det kommer inn nye firmaer i de samme lokalene. De ansatte i reklamefirmaet representerer andre sider av mediefaget, og de ansatte i trykkeriet ser gjerne at de ansatte i Keno reklame representerer andre og spennende løsninger de trykkeriansatte kan lære av.

Under en av dialogkafèene kommer det forslag om å skape en arena for faglig samarbeid på tvers av firmaene. Det blir foreslått at de kan ha en utvidet lunsj noen fredager, der firmaene viser hverandre noen av de produktene de er stolte av å lage. Dette forslaget synes de trykkeriansatte er bra. De ser nytten av å lære av hverandre. En meningsfortetning av det de sier i denne forbindelse kan fremstilles slik:

*”Vi ønsker å bli kjent med hverandre. Kjennskap er med på å bryte ned eventuelle fordommer eller feile forestillinger vi kan ha av hverandre. Samtidig er kjennskap med*

*på å skape en følelse av samhold og tilhørighet når vi ser de produktene vi er i stand til å levere kundene våre. Det er en fordel at vi vet hva de ansatte i reklamefirmaet gjør når kunder henvender seg til oss. Ved god kjennskap til hverandre, kan vi gi kundene våre bedre svar på hvilke tjenester og produkter vi kan levere.”*

De ansatte i trykkeriet kjenner de ansatte i Keno reklame ganske godt fra tidligere samarbeid. Det er god tone mellom de ansatte fra firmaene når de snakker sammen. De har samarbeidet med hverandre også før de ble kjøpt opp av den samme eieren. Under dialogkafeen i forkant av samlokaliseringen sier en ansatt i Stav trykkeri:

*”Vi kjenner hverandre godt fra før av. Flere av oss er vant med å samarbeide med ansatte i Keno reklame. Det har vi holdt på med lenge, selv om firmaene har holdt til på forskjellige steder. Vi frykter ikke å skulle samarbeide tettere når vi kommer under samme tak. Vi er innstilte på å gjøre det beste ut av det.”*

Samtidig som vi ser at arbeiderkollektivet står sterkt i Stav trykkeri, og at motstanden vi møter bærer preg av å være kollektiv, tenker vi at også trykkeriet vil møte en økende grad av individualisering. Hovedårsaken til det, er det miljøet de trykkeriansatte blir en del av når både Keno reklame og de to andre reklamebyråene flytter inn til dem. De ansatte i disse firmaene representerer i en stor grad individuell tankegang, og denne tankegangen tror vi også vil smitte over på de trykkeriansatte.

Vi har tidligere nevnt at i det moderne arbeidslivet er det ikke bare stemmen fra ledelsen eller arbeiderkollektivet som lyder i ørene våre. Det er også mange andre som mene noe. Vi får stadig høre stemmer som forteller oss at vi må være mer effektive, lønnsomme, fleksible og tilgjengelige. Denne samfunnsutviklingen har ført til at de alternative stemmene, for eksempel representert gjennom arbeiderkollektivstemmen, etter hvert forstummer eller forsvinner. Vi ser tendenser av dette gjennom våre funn i trykkeriet, og det vil vi komme inn på i kommende kapittel.



### 4.3.3 Mellom to verdener – inn i en ny tid

Den alternative stemmen er kanskje ikke helt forstummet, men er i beste fall kommet i stemmeskiftet. Røsten som klang høyt og tydelig på 50-60 tallet, er nå på jakt etter sin nye stemme, i et annet toneleie. Og til forskjell fra tidligere, så klinger den ikke lenger alene. Flere nye stemmer krever å bli hørt, og setter sitt preg på samfunnet. Vårt utgangspunkt og vår forforståelse bærer preg av å forvente et tydelig arbeiderkollektiv i maskinbyråkratiet på Stav trykkeri, og et mer individualisert preg i profesjonsorganisasjonen Samkom skole. Men ettersom vi er der og lytter til de stemmene som målbæres i korridorene eller på lunsjrommet, så synes vi det er vanskelig å sette punktum og to streker under det svaret vi hadde forventet.

Vi opplever at vi ikke helt finner et enkelt svar på hvorvidt skolen er bare preget av individualisme, eller at trykkeriet bare endres gjennom et arbeiderkollektiv. Vi ser at det er flere likheter mellom disse som vi mener kan forklares gjennom den tiden vi lever i, og at globaliseringen har ført til flere fellestrekk dem imellom. I hovedsak er det to funn som utpeker seg, og det er ønsket om medbestemmelse, og ønsket om et fellesskap.

En interessant observasjon av et profesjonsbyråkrati har frem til nå vært, at de ansatte står i en særskilt posisjon hvor de besitter kunnskap som kjøperen/eleven/foreldrene er avhengige av. Men når lærerne ikke lenger bare kan diktere og bestemme som det passer dem, men er mer og mer styrt av fagplaner, eller mer kundestyrt tankesett, så kan det lett oppstå situasjoner hvor det blir interessekonflikt mellom de profesjonelle og kundene. I dagens moderne skoler er det mange som vil mene noe om hvordan undervisningen legges opp. Dette blir da på den ene siden, en etisk fordring, men også en utfordring rent administrativt. Det handler mye om posisjonen, og et ønske om innflytelse og frie valg. Vi ser i våre komparative virksomheter, et klart mønster i disse endringene, som følge av at Stav trykkeri og Samkom skole eksisterer i en ny tid, hvor de globale kreftene har gjort sitt inntog.

Ved en økt globalisering, strømmes gode oppskrifter og fasitsvar inn over landet. Og det norske folk har gjennom de siste årene sett på, og hentet hjem ulike teorier på organisasjonsutvikling og endringsledelse. Noen av disse har vært upassende for den norske

kulturen, og har hurtig mistet sin gjennomsalgskraft, mens andre har glidd bedre inn, og blitt populære læresetninger for bedre styring og ledelse.

Alt dette har medført at vi flytter litt på fokus, slik at kunden kommer i sentrum. Men samtidig som dette gjøres, skapes en bevegelse hvor man øker kvaliteten i alle ledd. Et viktig poeng i denne prosessen er altså å ansvarliggjøre hver enkelt, og gi alle en opplevelse av medvirkning og innflytelse (Heiret, 2003).

Implementeringen av de digitale tavler er egentlig ikke en bestilling og et behov som lærerne ønsker eller ser helt nytten av: *"Det var gutta som bestemte!"* blir det sagt. De kvinnelige lærerne uttaler at det er mest de mannlige lærerne som presser på, og som i bunn og grunn bestemmer. Digitale tavler blir mer og mer utbredt i Norges skoler i dag, så det ville vært bare et tidsspørsmål før det også ville nådd Samkom skole. Men som en av de andre lærerne sier, så er det *"noe med timingen"* som ikke er helt gunstig. Denne uttalelsen sier noe om hvordan denne ene læreren kjenner på at hennes stressnivå øker, samtidig som det for oss høres ut som en indirekte kritikk av hvor aktiv hun har fått være med i bestemmelsen av endringen som kommer. Samkom skoles lærere er også, sånn som vi ser det, litt trette av å alltid være først ute med de nyeste endringene som skal innføres. For når gode ideer kommer, så har ledelsen på skolen et ønske om å være en foregangsskole. Kanskje henger dette sammen med den overhengende trussel om nedleggelse som har vært en historisk faktor de siste årene?

Den senere tid er man gått mer og mer bort fra ren kopiering av disse internasjonale teoriene, til en fornorsking og oversettelse tilpasset vår norske kultur. En ren kopiering fungerer dårlig, mens ved en lokal tilpasning får man hentet ut det som er det beste ved de ulike ideene, og kan få best mulig resultat der man er. Kontekstualisering (stedegengjøring) blir svært viktig for at de ulike strategiene skal få gjennomslag.

*"Selv om konseptene har global utbredelse og nokså likelydende ideer og oppskrifter, bidrar de dermed ikke nødvendigvis til en ensretting eller "homogenisering" av praksis. (Heiret, 2003, s. 221)*

Også på skolene i Norge har man tatt de ulike trendene inn over seg på forskjellige måter. På Samkom skole har ledelsen hele tiden et ønske om å være først ute med det meste, og de fleste lærerne er ”*stolte over hva vi får til her på skolen.*” Problemet er gjerne at det blir for mange endringer til at de klarer å stedegengjøre hvert tiltak som kommer. ”*Det tennes nye bål hele tiden.*”

Vi er i Norge godt vant med demokrati, og har også gjennom fagforeninger og klubber gode rutiner på samarbeid og bedriftsdemokratiske prosedyrer (Heiret, 2003). Og vi står i en god tradisjon fra 1960-tallet hvor Sverre Lysgaards arbeiderkollektiv var den rådende maktfaktoren blant arbeiderne. Medbestemmelse og medvirkning er viktige bærebjelker og det fundamentet som man bygget bedriftsdemokratiet på. Reaksjonene på endringsprosessene vi ser i dag både på Samkom og på Stav, kan minne om den motstanden mot det teknisk-økonomiske systemet som Sverre Lysgaard fant i sitt arbeiderkollektiv (Lysgaard, 2001).

For arbeiderne ved Stav trykkeri har arbeiderkollektivet vært en viktig buffer mot ledelsens aktive endringsvilje. Det nye arbeidslivet blir ofte betegnet som grenseløs, og siden Lysgaard definerer arbeideren som grensesøkende (Lysgaard, 2001), så er det klart at arbeidstakerne i dag stilles overfor nye utfordringer. ”*De ansatte i Keno reklame har fått komme med sine ønsker og krav i forkant av samlokaliseringen, men det er ingen som hører på oss.*” Denne uttalelsen forteller en hel del om hvordan det oppleves å stå på sidelinjen å se på at noen griper inn i deres hverdag. På Stav trykkeri er maskinistenes opplevelse å ikke bli hørt på eller tatt med på råd, og dette skaper en frustrasjon og en motstand mot det som ligger foran av endringer. ”*Jeg synes det er negativt at Keno reklame skal flytte inn i våre lokaler.*” De har en konkret uttalelse om det andre firmaet som skal flytte inn i deres lokaler, og lar frustrasjonen gå ut over dem. Men etter vår forståelse er dette ikke en skepsis mot Keno reklame, men vi tolker dette på et annet nivå, hvor samlokaliseringen truer selve identiteten til de ansatte. Og det er på mange måter forståelig, for som det er sagt tidligere, så ligger mye av identiteten til Stav trykkeriets ansatte i og rundt maskinen. Når man nå skaper usikkerhet rundt hvordan den nye hverdagen til trykkeriets maskiner skal være, så skapes det en usikkerhet i selve identiteten til maskinistene.

Utfordringen for arbeidstakere i det nye arbeidslivet er å skape en sunn balanse mellom sine egne (individuelle) behov, og fellesskapets (kollektive) behov, samt mellom hvor mye tid man skal være tilgjengelig for arbeidet i sin fritid. Når man jobber for å bedre arbeidsmiljøet og kulturen i det nye arbeidslivet, fokuseres det på å skape en økt balanse mellom både arbeidsplassfellesskapet og arbeidstakerens individuelle behov. Og da holder det ikke å gå med på endringene bare for å tilfredsstille ledelsen, som en av lærerne sier til oss i intervjuet.

Det nye arbeidslivet stiller nye krav til at arbeid og arbeidstidsordninger må tilpasses den enkelte på en helt annen måte enn tidligere tiders arbeidsliv. Ordningene omfatter alle livets faser og livssituasjoner. Men det nye grenseløse kravet som stilles arbeidstaker, gjør også noe med forutsigbarheten og tryggheten for den enkelte. Ettersom endringstakten nå er adskillig raskere enn tidligere tider, vil behovet i dag være annerledes enn i morgen, og dette gjør noe med tryggheten til den enkelte. Arbeidstaker kan lett bli usikker på hvorvidt sykdom eller plutselig endring i livssituasjonen skal få negative konsekvenser for jobb og videre karriere.

Men ingen virksomheter eller arbeidsplasser er uforanderlige. Det nye arbeidslivets virkelighet er nettopp den, at alt er i bevegelse, og alle ting endrer seg. Det har det riktignok alltid gjort, men bare enda raskere nå. Det at en organisasjon er i endring, gir dermed varierende muligheter, men også utfordringer og betingelser for endring.

Generelt sett kan endringer i en bedrift skyldes mange ting. I dagens moderne virkelighet kan det være politiske vedtak, forflytning av makt, endrede behov i et stadig mer kresent marked, endringer i legitimitetsgrunnlaget, skifte av leder som tenker annerledes om strategi og veivalg, lettere tilgjengelighet av både kunnskap og ekspertise, men også nye koalisjonspartnere og samarbeidspartnere. Stav trykkeri kan krysse av på flere av disse, ettersom de har fått nye eiere, og nye samarbeidspartnere, og ikke minst; markedstilpasning gjennom å tilby kunden et helt konsept, fra idé til ferdig trykk. *”En og samme formelle organisasjonsform kan altså romme flere utviklingstilstander og muligheter”* (Strand, 2007, s. 258).

Når lederen i en bedrift er klar over hvilken type organisasjonsform bedriften har, gir det også en pekepinn på betingelser og muligheter for å lede. *”All ledelse fungerer med organisasjonsformer som ramme, noe som innebærer typiske føringer og løsningsmetoder.”* (Strand 2007: 259)

Verken lærerne eller maskinistene ved Stav er i mot endring, men heller følelsen av at ledelsen ikke forstår hvordan situasjonen egentlig er for arbeiderne i sin nye bedrift, slik at de ansatte opplever å stå på sidelinjen. Det å være passive tilskuere til at endringen kommer og at noen gjør innhogg i deres arbeidshverdag, skaper frustrasjon og motstand. *”Det er jo vi som er hjertet av organisasjonen. Uten oss blir det lite resultat.”*

Men ikke alle ledere har antenner og skjønner slikt:

*”Jeg har styringsrett! Og jeg bestemmer. Hun kan mene hva hun vil, men til syvende og sist blir det slik som jeg vil ha det.”*

Rektor kom med denne uttalelsen til oss da vi holdt på med implementeringen av de digitale tavlene. At han mener han har styringsrett er vel på sett og vis riktig rent juridisk, men at han i det hele tatt velger å si dette høyt, forteller noe om hans lederstil, og hans forståelse av organisasjonen han leder. Som leder i en profesjonsorganisasjon som Samkom skole, står han overfor en gruppe mennesker som har lik kompetanse som han selv, og skolens lærere ønsker ikke å ha en leder som befaler, men som er lydhør, som har tillit, og som gir ansvar. Som leder på Samkom skole, er rektor ofte tett på sine ansattes arbeidsprosesser. Han er opptatt av at de skal nå både faglige og sosiale resultat internt, men også status for oppnådde mål utad i fagmiljøet (Strand, 2007). Problemet blir når han skal detaljstyre alt og alle, og at han fremstår som verdensmester og redningsmann uansett hva som dukker opp.

Et godt eksempel er hentet fra et annet styremøte hvor vi jobbet med hvordan vi skulle hjelpe lærerne til å bli trygge på tavlene. Midt i møtet kommer en av lærerne inn til rektor, og følgende dialog utspiller seg:

*”Det er krise... Jeg klarer ikke å få dataen og den digitale tavlen til å fungere.”*

*”Har du satt inn støpselet?”*

*”Har prøvd alt.”*

*”Da kommer jeg ned og fikser med det samme.”*

Rektor redder dermed timen, men umyndiggjør samtidig også sin lærerkollega. Kanskje er det mindre akutt hjelp hun trenger, men heller mer tid til opplæring sammen med de andre kollegaene? Vi tolker situasjonen slik at læreren benytter anledningen når vi er samlet i styringsgruppa, til å markere at de digitale tavler skaper krøll i undervisningssituasjonen. Hun vet at vi er samlet for å diskutere dette emnet, og viser oss dermed, på en utfordrende måte, at det ikke alltid er like enkelt som rektor vil ha det til. Men rektor forstår det ikke, og er mer løsningsorientert og handlekraftig enn han er reflekterende. Et kjennetegn ved ekspertorganisasjonene, eller profesjonsbyråkratene som vi i denne oppgaven velger å kalle dem, er at flesteparten av alle ansatte har en lang og formell utdanning og at de har en solid kompetansebakgrunn som de har tilegnet seg, ikke først og fremst, fra den organisasjonen de nå arbeider i. Alle lærerne på Samkom skole er profesjonelle. Disse opererer selvstendig innfor sitt ansvarsområde, og setter sine egne mål ved hjelp av de midler som er tilgjengelig og hensiktsmessig. Profesjonsutøvere, som lærerne, er selvgående og misliker å få instruksjoner tredd ned over hodet. De vil sette sine egne mål, og opplever alle de endringer som pålegges dem fra ledelsen, som nokså unødvendige.

Lærerne vet selv hva som skal gjøres, og hvordan. Rektor, som også er profesjonsutdannet, får en mer administrativ rolle, og skal styre skuta på vegne av alle de andre profesjonsutøverne. Rektor er i lærernes øyne en primus inter pares, som betyr fremst blant likemenn. Dette står i motsetning til det administrative prinsippet for ledelse og arbeidsorganisering som vi finner i typiske maskinbyråkratier, der daglig leder har ansvar for at hans medarbeidere får opplæring, og hvor han selv driver med målstyring og intern kontroll. Derfor blir det også krasj når den nye eieren av Stav trykkeri kommer inn og styrer på samme måte som han styrer reklamebyråene Keno og Osigraf. Det er minst to forskjellige kulturer i disse, og disse trenger derfor ulike tilnærminger fra ledelsen.

I vårt arbeid med det nye arbeidslivet har vi sett at de ansatte uttrykker en dobbelthet, på grensen til et paradoks: De gir uttrykk for både en jobbfornøydhets, men samtidig en slitasje. En av lærerne fremstår som veldig fornøyd med det å være lærer på Samkom skole, sier under intervjuet:

*”Jeg trives veldig godt her. Bra miljø, gode kolleger, spennende oppgaver. Og dersom jeg kan la være å lære meg de digitale tavlene akkurat nå, slipper jeg å sykemelde meg til våren. Jeg har ikke sjanse å bruke mer tid på å lære meg dette, verken her eller hjemme.”*

Tendensene ser vi også blant de andre lærerne, men interessant nok også på Stav trykkeri der de sliter med å finne balansen mellom et aktivt arbeidsliv, barn og en aktiv fritid. Spesielt i den usikre fasen hvor man ikke helt vet hvordan det blir når samlokaliseringen finner sted, og om de får beholde jobbene sine.

De opplever at sjefen er dårlig til å informere og til å lytte, og det skapes en uro og frustrasjon, rundt selve endringen, noe som også oppleves av ledelsen som en reel motstand: *De ansatte i trykkeriet er ofte skeptiske til tiltak jeg foreslår. De representerer en annerledes bedriftskultur enn den jeg er vant med fra de andre firmaene jeg leder...”*

Dette sier noe om hvordan det finnes ulike kulturer og ulike tankesett i de ulike bedriftene som skal slås sammen, og at når endring skal gjennomføres, bør leder tenke på at det er flere ulike organisasjonstyper som skal fungere sammen. Som vi har sagt tidligere i oppgaven, så fremhever Illeris (2004) at sosiale forhold og eksisterende kulturer kan være med på å skape motstand blant ansatte for læring. Denne kulturen omfatter felles normer, verdier og tradisjoner. Det at den nye eieren av Stav trykkeri ikke har satt seg inn i, og prøvd å forstå hvordan arbeiderne tenker, gjør oppgaven hans mye vanskeligere. Når denne kulturen trues, så skapes motstand og kampvilje hos de ansatte på Stav trykkeri. Denne motstanden i fellesskapet har vi tidligere i oppgaven definert som et arbeiderkollektiv. Men ettersom den første skepsisen har lagt seg, og de får noen felles erfaringer, så endrer tonen seg noe, og alle

de involverte innrømmer at *”vi har noe å lære av hverandre.”* Bare ved å dele bord sammen, og prate om hvordan ting er organisert, åpnes nye muligheter opp.

De ansatte på Samkom skole har også verdier, tradisjoner og normer. Men de savner et praksisfellesskap, hvor de kan få ta opp vanskelige ting, diskutere seg frem til felles forståelser og praksis. Her i dette praksisfellesskapet kan det bli tatt opp de etiske utfordringer som rokker ved den enkeltes arbeidsidentitet, og som igjen kan forhindre motstand mot de endringene som kan og må komme.

*”Jeg må mestre min egen hverdag. Og prioriterer derfor bort alt det de andre måtte slite med.”* Her er en som kjenner på alenefølelsen, men som samtidig uttrykker et ønske om å finne sammen for å hjelpe hverandre. *”Det hadde vært greiere å være flere og se hva de andre gjør. Vi kan lære litt av hverandre.”* De ønsker å se hverandre, lytte til hverandre, og gjerne bidra med helt konkrete tips til det tekniske. Her åpnes en dør på gløtt inn til arbeidslivets læringsrom, og i dette læringsrommet, eller praksisfellesskapet, skapes en drivkraft som er med å løfte frem den enkelte i fellesskapet. Og som vi tidligere i oppgaven har nevnt, så hevder Illeris (2004) at det finnes et uforløst kraftfelt i denne sonen.

De ansatte på Stav trykkeri og Samkom skole har en selvforståelse og en identitet knyttet til det å være lærer/maskinist. Lærerne peker på de nye tavlene, og maskinistene på sine nye arbeidskolleger, for å navngi sin misnøye med de endringene som kommer deisende ned i fanget deres, men er, etter vår forståelse, hovedsakelig mest misfornøyd med at de ikke har blitt hørt i prosessene. Begge disse organisasjonene er gamle, og har dermed opparbeidet seg lang kompetanse og en egen kultur. Når ledelsen overser dette, så er de med på å hindre de positive drivkreftene som naturlig oppstår i det nye arbeidslivet.

Ved oppstart av nye organisasjonsformer kan det herske store forhåpninger og en egen drivkraft til å lykkes. Alle vil være med på å bygge denne drømmen til virkelighet.

Drivkreftene bæres av selve realiseringen, og alle de flotte aktiviteter som preger den første fasen. Her er det behov for en type leder; pioneren, entreprenøren og motivatøren. Slik har



den nye eieren av Stav trykkeri gått frem når han har startet og bygd opp sine andre bedrifter. Under forutsetning av at man har den rette lederen, så vil det i denne fasen være enklere å motivere til innsats. Men etter hvert som ting begynner å falle på plass, og hverdagen setter sitt preg på virksomheten, så stilles andre krav. Når det nå bare er snakk om samlokalisering og ikke sammenslåing, så kan Stav trykkeri i utgangspunktet fortsette som før. *”Det blir som en ny jernbanelinje med forskjellige tog på”* sier den nye eieren av Stav trykkeri. Det kreves andre typer ledere ved normal drift, enn ved oppstart av en ny bedrift. Det som tidligere var flott og inspirerende ved en leder som var av gründerkategorien, kan nå bli til irritasjonsmoment og frustrasjon. Når så tredje fase kommer, slik den nå har gjort på Stav trykkeri og Samkom skole, så trengs det nye ledere som trer frem og styrer skuta. En ny virkelighet krever nye faglige standarder. Den kjernekompetansen som bedriften i sine velmaktstider var kjent for, blir nå mindre aktuell, og man er tvunget til å måtte foreta visse endringer for å finne sin plass i en ny tid. Dette er jo hverdagen for alle arbeiderne på Stav trykkeri. Ikke alt endres, men de er nødt til å posisjonere seg i møte med det som nå skjer med samlokaliseringen, og med det nye kundefokus som er kommet med det nye arbeidslivet.

Når skolen blir mer som en serviceledet organisasjon, snus den tradisjonelle måten å tenke på på hodet. Nå er det ikke bare lærerne, som definerer og løfter frem sine behov. Nå er det foreldregruppen som definerer hvilke aktiviteter og prioriteringer som de ønsker at deres barn skal ha, både i undervisningen, men også tiden de befinner seg på vei til/fra skolen og ellers i friminuttene. Dette ser vi helt konkret på Samkom skole når det jobbes med endringer rundt friminuttene og skolebussen. Profesjonsrollen er endret fra *”å være autoritet til å bli støttespiller for brukeren eller kunden”* (Johnsen, 2005, s. 181). Brevet som presenteres av rektor skaper stress og usikkerhet. Flere stemmer krever nå strakstiltak av lærerne, og uttrykker et krav om at lærerne må følge enda mer med i barnas skolehverdag, fra de går på bussen, til de sendes hjem med siste buss på ettermiddagen.

Etter femti år med ulike tilnærming og ulike fortolkede oppskrifter på endring, sliter man fortsatt med reell medvirkning. Ikke bare i de best organiserte deler av norsk industri, men også i offentlig, så vel som i privat sektor. Kan hende er det så enkelt at de gamle institusjonene ikke er i stand til å motta og implementere de internasjonale trendene som preger vår tid. Det er en kjensgjerning at det tar lang tid å endre kulturer som har vokst frem,

og dette medfører og innebærer at vi normalt må løse dagens problemer med gårsdagens institusjoner.

#### **4.3.3.1 Kollektivistisk individualisme (KI)**

Flere av de signalene vi har plukket opp på Samkom skole og på Stav trykkeri er vanskelig å kategorisere, og vi klarer ikke å si at det er verken et klart arbeiderkollektiv, eller at det kollektive tenkesettet er helt byttet ut med en ren individualisme. Kanskje er det noe i det som Hernes kaller en Kollektivistisk Individualisme (KI)? At det i norske bedrifter finnes en kultur som inneholder begge deler, og at vi kan finne igjen et typisk tenkesett? Noe som ligger til grunn for hvordan en gruppe mennesker i samme bedrift fortolker og lever i sin situasjon? En egen mentalitet, som Hernes kaller det (Hernes, 2007, s. 322).

Hovedpoenget til Gudmund Hernes er at KI er tuftet på at alle mennesker har lik verdi, og man derfor skal behandles deretter. På Samkom skole og Stav trykkeri ser vi at det er en villighet til å strekke seg langt for å hjelpe hverandre, men samtidig ser vi også at det kommer sterke reaksjoner dersom det oppleves av noen får ekstra fordeler, eller blir løftet opp på et annet nivå. Da blir det fort slik som Lysgaard (2001) beskriver arbeidsformannen som ikke lenger er en av oss men er blitt en av dem, og at han dermed blir ekskludert fra den enheten som han tidligere tilhørte, nemlig arbeiderkollektivet. Men samtidig mener Hernes at denne KI gjør alle samfunnsmedlemmene gjensidig avhengig av hverandre *”for å nå sine mål, og at de former og formulerer slike mål i fellesskap”*(Hernes, 2007, s. 322).

De ansatte ved våre komparative bedrifter har fått øynene opp for hvordan de skal klare dette. De ser at de trenger å utvikle et fellesskap som har fokus ut over egne interesser. På Stav trykkeri ser de nytten av å samles en gang i uken til et lunsjmøte/presentasjonsmøte hvor de viser frem for hverandre det som de holder på med for tiden.

På Samkom skole er de gang med å lage en arena hvor de, i større grad enn de vanlige morgenmøtene, kan få løftet frem viktige problemstillinger, tekniske utfordringer og etiske

fordringer. På denne måten, skapes et miljø hvor både den enkelte og det kollektive utvikles. Veien frem til uttalelsen: *”vi har noe å lære av dere når det gjelder evne til omstilling og fleksibilitet”* har vært lang, men viser en bevegelse som er positiv og løfterik for fellesskapet og medvirkningstanken ved Stav trykkeri.

Praksisfellesskapet som utviklingsarena, sikrer samtidig den ansatte en utvidet kompetanse. Som fullverdig medlem av praksisfellesskapet blir man også ansattbar, det vil si at man blir attraktiv i jobbmarkedet, og holder alle dører åpne for at man kanskje skifter jobb etter hvert. Ingen er gift med jobben for livet, og holder derfor alle dører åpne, men er lojal så lenge det er nødvendig og fortrinnsmessig.

Paradokset i KI, som Hernes peker på, er at man kan øke sine muligheter for personlig utvikling samtidig som fellesskapets interesser også blir ivaretatt, ja kanskje til og med effektivisert. *”KI vil si en utbredt oppfatning i en gruppe eller en befolkning om at kollektiv handling gir individuell vinning”* (Hernes, 2007, s. 322).

Filosofen Knud E. Løgstrup sier at alle mennesker lever sine liv i relasjoner (Eide, 2005). Han hevder at våre liv er viklet inn i andres liv, og at vi bevisst eller ubevisst er med å prege hverandres liv. Det betyr at alt egentlig er i konstant endring. Alt avhenger av hvem som er viklet inn i hvem, og under hvilke omstendigheter man vikles inn i hverandre. Dette korresponderer med Gudmund Hernes sin tanke om at i en kollektivistisk individualisme, så vil *”samspillet mellom individuell og kollektiv handling formes av den historiske, sosiale og politiske sammenhengen den inngår i”* (Hernes, 2007, s. 322) Derfor blir det også helt klare omstillinger som må til når for eksempel Stav trykkeri slår seg sammen med Keno reklame, hvor de ikke helt uten videre vil gi fra seg, eller dele med de andre, det de gjennom år har kjempet seg frem til.

Og nettopp i denne historiske utviklingen, ligger også potensialet for læring i den kollektivistiske individualismen (Hernes, 2007). Det som i dag er opplest og vedtatt og god standard, vil i neste omgang bli forkastet og byttet ut med andre og mer tidsriktige løsninger (Hernes, 2007).

## 5 Konklusjon

Vi vil i dette avsluttende kapitlet skrive noen ord hvor vi samler de viktigste funnene vi har gjort. Vi gir også en kort vurdering av den sammenhengen av empiri og faglig systematikk undersøkelsene hviler på. Til slutt sier vi litt om hva som har vært bakgrunnen for oppgaven, og hva vi har lært, og hva vi kan lære i fortsettelsen.

### 5.1 Problemstillingen

Problemstillingen på oppgaven er som kjent: *”Hvilke likheter og ulikheter i endringsprosesser finner vi på Samkom skole og i Stav trykkeri når planlagte endringer skal gjennomføres?”* Når vi presenterer problemstillingen i det første kapitlet, skriver vi at denne tilnærmingen kan oppfattes som et spørsmål mer enn en problemstilling. Vi har i oppgaven forsøkt å vise at vi ikke er ute etter å lage en liste over mulige likheter og ulikheter i de endringsprosessene som skjer på skolen og i trykkeriet. Vi har først og fremst vært nysgjerrige på å finne mulige årsaker og forklaringer på de likhetene og ulikhetene vi finner. Vi har hatt som mål å se på likhetene og ulikhetene i forhold til at virksomhetene representerer to ulike organisasjonstyper. Vi har fokusert på hvilken betydning endringsstrategier og ledelsesformer har hatt for de tre planlagte endringene vi har tatt del i. I tillegg har vi sett på om det er tendenser til individualisering og/eller kollektivdannelser i de to virksomhetene.

I starten av arbeidet med oppgaven tenkte vi at ulikhetene i endringsprosesser i de to virksomhetene ville være mest fremtredende. Bakgrunnen for denne antagelsen var blant annet hentet fra Mintzbergs konfigurasjonsteori. Tidlig i oppgaven refererer vi denne setningen fra Mintzberg: *”Det innebærer noe helt annet å endre et profesjonelt byråkrati som et universitet enn å endre en maskinbyråkratilignende organisasjon som et bilverksted”* (Jacobsen, 2004, s. 40). Vi tenkte i begynnelsen at Samkom skole kunne kalles et profesjonsbyråkrati, mens Stav trykkeri kunne kalles et maskinbyråkrati. Underveis oppdaget vi at denne generaliseringen ble for enkel, samtidig som vi fant noen fellestrekk mellom skolen og profesjonsbyråkratiet, trykkeriet og maskinbyråkratiet.

Nå vil vi i denne konklusjonen ikke sette opp en liste som i detalj viser likheter og ulikheter vi mener å se i de to virksomhetene i forbindelse med endringsprosessene. Vi vil heller prøve å samle det i noen få overordnede trekk eller tendenser.

En ulikhet i de to virksomhetene mener vi å finne i begrepene individualisering og arbeiderkollektivet. På Samkom skole finner vi større grad av individualisering enn i Stav trykkeri. Pedagogene på skolen er i kraft av sin utdanning og stilling vant med å styre sin arbeidshverdag. De har i utgangspunktet ansvar for hver sin klasse og hver sine fag. Det er i stor grad opp til den enkelte lærer hvordan han gjennomfører undervisning og klasseledelse innenfor sitt ansvarsområde. I Stav trykkeri er et samlet arbeiderkollektiv mer rådende enn på skolen. De ansatte i trykkeriet står tilsluttet en fagforening som historisk sett har sterke tradisjoner i norsk arbeidsliv. Vi oppfatter at de ansatte i trykkeriet har dannet et tydelig arbeiderkollektiv med bakgrunn i den fagforeningen de står tilsluttet. Grafikere og trykkere har opp gjennom årene hatt stor innflytelse på egen arbeidssituasjon. De har representert en fagforening med stor makt og innflytelse overfor arbeidsgiver.

Samtidig viser våre funn at tendensen til individualisering på skolen og kollektivdannelse i trykkeriet må nyanseres. Vi mener våre funn viser at det ikke blir riktig å si at vi kun ser individualisering på skolen, og kun finner kollektive tanker i trykkeriet.

Gjennom de arbeidene vi har gjennomført på Samkom skole, ser vi at pedagogene etterlyser et praksisfellesskap for å kunne lære av og sammen med hverandre. Det kommer frem når lærerne sier at de trenger hjelp og kompetanseheving i forbindelse med innføringen av de digitale tavlene. Det kommer også frem når de møter utfordringer med mobbing og mistriivsel ved skolen. De ser at de ikke kan løse slike utfordringer ved å stå alene. De tenker de kan få til en intern kompetanseheving gjennom å stå mer samlet om utfordringene. Vi mener funnene på skolen viser at lærerne savner og etterspør en større grad av kollektiv tenkning. Vi tolker pedagogenes uttalelser i retning av at de etterspør noen av fordelene et kollektiv kan gi dem.

I forbindelsen med samlokaliseringen som skjer i Stav trykkeri, opplever de ansatte å møte en annerledes bedriftskultur enn de er vant med. De blir kjent med bedriftskulturen til de ansatte i Keno reklame. De sistnevnte representerer en mer individuell tilnærming og tankegang enn de trykkeriansatte. I oppgaven har vi trukket frem funn som viser at de trykkeriansatte er tydelige på å beholde sine kollektive rettigheter når de møter den bedriftskulturen reklamefirmaet representerer. Samtidig tror vi at de trykkeriansatte i fortsettelsen vil bli påvirket av de nye tankene reklamefirmaet representerer. I vårt arbeid i Stav trykkeri har vi erfart at de ansatte er åpne for forbedringer og fornyinger. De gir uttrykk for at de har noe å lære både av faglige løsninger, men også organisasjonsmessige forbedringer i møtet med det nye reklamefirmaet.

Vi har i oppgaven trukket frem et funn om medbestemmelse som vi mener viser at de ansatte i Stav trykkeri ser de fordeler som en økende grad av individualisering kan gi dem. De gir uttrykk for at de ønsker større medbestemmelse og individuell innflytelse når reklamefirmaet flytter inn. De ser at den kollektive tankegangen de representerer, kan være en utfordring i fortsettelsen. Endringer i arbeidsmarkedet, og etterspørselen av produkter fra kundene de siste tiårene, har ført til at de tradisjonelle grafiker- og trykkeroppgavene er blitt endret. Fagforeningen har derfor mistet noe av sin tidligere makt og innflytelse. Behovet for den tradisjonelle grafiker og trykkeren er ikke like stort som før. Det har ført til at disse fagarbeiderne har sett behovet for å fornye og endre seg, for å kunne være attraktive også i fremtidens arbeidsmarked. Skal denne fornyingen skje, kan den sterke graden av kollektiv opptreden være et hinder eller en brems for den enkeltes utvikling.

På tross av ulikheter mellom de to virksomhetene ser vi derfor at de på mange måter nærmer seg hverandre i måten de tilpasser seg de endringene som skjer. Det tidligere skillet mellom individualisering og kollektivdannelser forsvinner til fordel for en mer kollektivistisk individualisme.

Kollektivistisk individualisme er egentlig et paradoks, satt sammen av et begrepspar som tilsynelatende ikke hører sammen. Det kollektive og det individuelle er, historisk sett, to forskjellige organisatoriske kulturer, som vanligvis skulle virke mot hverandre.

Kollektivistisk individualisme er en mentalitet, sier Hernes (2007), som preger det nye arbeidslivet, og som vi finner igjen både på Samkom skole og i Stav trykkeri. Den fungerer som en mer eller mindre utviklet mentalitet i lærerkollegiet og blant trykkerne. Slik vi tolker de ansatte i våre komparative virksomheter, bruker de KI som en tolkningsnøkkel for å forstå virkeligheten slik den er, men også for å åpne opp for endringer som fremtiden bringer.

Det spesielle og fascinerende med KI, er at det er et tenkesett som på samme tid søker mot felles (kollektive) mål for de ansatte, samtidig som den åpner opp for individuell realisering (Hernes, 2007). Som vi sier tidligere i oppgaven, så finner vi det vanskelig å si at Stav trykkeri bare er preget av et arbeiderkollektiv og at Samkom skole bare har et individualistisk preg. Vi opplever at begrepet KI på mange måter hjelper oss mot en bedre forståelse av det nye arbeidslivet. For KI skaper, både på Samkom skole og i Stav trykkeri, en egen mentalitet hvor de ansatte har et positivt syn på de andre kollegaene som de jobber sammen med. De erkjenner, at de i møte med det nye arbeidslivet, er individet best tjent med å ha et sterkt kollektiv. Dette kollektivet kan bidra til å fremme både virksomhetens og individets behov.

KI forutsetter at praksisfellesskapet ikke står i motsetning til individuell frihet. Alle står igjen som vinnere her, både de trykkeriansatte ved Stav trykkeri, som vil oppleve at hver enkelt arbeider nå får en unik sjanse til å utvikle seg i sitt tempo og etter sine behov. Men også de nye kollegaene fra Keno reklame, som vil oppleve at de sterke båndene som preger de ansatte i Stav trykkeri, kan være fordelaktige i møte med de umettelige krav fra ledelsen. På Samkom skole vil de, dersom de klarer å få på plass et etterlengtet praksisfellesskap, oppleve at kollektiv handling gir individuell gevinst. Gjennom et styrket kollektiv vil kompetansen øke for den enkelte.

## **5.2 Vurdering**

Vi har i metodekapitlet forklart at oppgaven bygger på utviklingsarbeid vi i utgangspunktet ikke samarbeidet om. To av oss arbeidet på Samkom skole og en av oss i Stav trykkeri. Da vi var i disse virksomhetene høsten 2009 og våren 2010 hadde vi ikke planer om å samarbeide

og sammenligne studiene vi gjorde i de to virksomhetene. Spørsmålene og problemstillingene var ikke like. Vi ser derfor at vi ikke kan sammenligne alle funnene vi har gjort i virksomhetene. Likevel mener vi at mye er felles. Det er planlagte endringsprosesser vi har vært gjennom både på skolen og i trykkeriet. Og det er i stor grad de samme teoriene som er lagt til grunn for det arbeidet vi har gjort. Vi mener derfor at det har vært nyttig å foreta dette komparative studium av virksomhetene.

### **5.3 Perspektivering**

Vi skriver tidlig i oppgaven om vårt utgangspunkt og ståsted. I den forbindelse nevner vi at det først og fremst er nytteverdien for egen part som har vært motivasjonen for oppgaven, samtidig som vi håper at den kan bli til nytte for virksomhetene, og at den kan bidra til økt forståelse for læring i en endringsprosess. To av oss er lærere, og vi mener å kunne dra nytte av det oppgaven lærer oss når vi skal drive endringsarbeid i egne skoler. For tiden arbeider vi som henholdsvis inspektør og rektor ved to ulike skoler. Den tredje av oss har nylig gått fra å være prest til å bli kinosjef. Også i denne jobben tenker vi de erfaringene vi får gjennom oppgaveskrivingen kan bli til nytte i eget endringsarbeid. Vi ser at mange av funnene på Samkom skole og i Stav trykkeri kan sammenlignes med utfordringer vi møter i egne virksomheter når endringsarbeid skal gjennomføres.

Oppgaven er skrevet om to virksomheter. Vi har holdt skolen opp mot begrepet profesjonsbyråkrati og trykkeriet opp mot begrepet maskinbyråkrati. Skulle vi ha generalisert disse sammenligningene tenker vi at utvalget av virksomheter burde vært større. Vi burde hatt data fra mer enn én skole og én produksjonsbedrift. Vi ser også at det kunne blitt andre funn om vi hadde samarbeid helt fra starten av. Vi tenker på det vi nettopp skrev om at det ikke er helt de samme spørsmålene og problemstillingene som ble lagt til grunn for de fire arbeidene masteroppgaven henter data fra. Det kunne derfor vært aktuelt og interessant å besøke virksomhetene på nytt ved en senere anledning. Vi tenker at vi da kunne forsøkt å få dem til å sette ord på noen av de funnene vi har pekt på. Vi tenker for eksempel på om de ansatte vil kunne være med på individualiseringstanken, kollektivdannelsene og en tilnærming i form av



kollektivistisk individualisme. Kanskje vil de da kjenne seg igjen i disse uttrykkene, og si seg enige i dem? Det kan være et interessant utgangspunkt ved en senere korsvei.

## Litteraturliste:

- Amundsen, I (2010): Forelesninger vår 2010, UiA. Grimstad: Notat
- Arbeidsmiljøloven (2010): [elektronisk versjon] Web: <http://lovdata.no/htm>
- Berg, G. (2003): *Att forstå skolan. En teori om skolan som institusjon och skolor som organisationer.* Studentlitteratur.
- Bredal, T. (2002): *Fokus på kompetanseutvikling.* [elektronisk versjon] Tidsskrift for siv.øk. Magma nr 4. <http://www.sivilokonomene.no/>
- Dalland, O. (2000): *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Universitetsforlaget
- Det store danske lexicon, (2010): [elektronisk versjon] Web: <http://www.denstoredanske.dk/htm>
- Ebeltoft, A. (1993): *Hvordan kartlegge psykososialt miljø.* AFI-rapport 6/93
- Eide, S.B. m. fl (2005): *Fordi vi er mennesker.* Fagboklaget
- Ekman, G. (2004): *Fra prat til resultat. Om lederskap i hverdagen.* Abstrakt forlag
- Føge, P. og Hegner, B.(2010): *Humaniora.* Web: <http://www.primus.systeme.dk/uploads/pics/side64.jpg>
- Gaupset, S. (2006): *Langt fra dot.com* [elektronisk versjon] [www.ntnu.no/gemini/2006-01/30-36.htm](http://www.ntnu.no/gemini/2006-01/30-36.htm)
- Giddens, A(1991): *The Constitution of Society,* Polity Press, Oxford/Cambridge
- Gjerde, S. (2008): *Coaching – hva, hvorfor, hvordan.* Fagbokforlaget
- Grelland, H. (2009): Forelesninger vår 2009, UiA. Grimstad: Notat
- Grønmo, S. (2010): *Samfunnsvitenskapelige metoder.* Fagbokforlaget
- Hackman, J.R. og Oldham. G.R.(1980): *Work Redesign.* Addison Wesley
- Haslebo, G. (2008): *Konsultasjon i organisasjoner.* Dansk psykologisk Forlag
- Hernes, G. (2007): *Kollektivistisk Individualisme.* J.E.Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes og J. M. Hippe (red), *Hamskifte, Den norske modellen i endring.* Gyldendal Norsk Forlag
- Heiret, J. m.fl. (2003): *Arbeidsliv, historie, samfunn.* Fagbokforlaget
- Illeris, K. m.fl.(2004): *Læring i arbeidslivet.* Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, D.I. (2003): *Forståelse, beskrivelse og forklaring.* Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I.(2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* Fagboklaget

- Jerdal, E. (1994): "*Anthony Giddens & endash; kritisk sosiolog eller samfunnsfilosof*". Novus forlag
- Johnsen, H.C.G. (2005): *Fra forvaltning til dialog*. Høyskoleforlaget
- Johnsen, H.C.G. (2009): *Metodiske utfordringer i deltagende forskning*. Forelesning 13. oktober 2009. UiA
- Kaufmann, G & A. Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Karasek, R.m.fl.(1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, Inc.
- Kristiansen, A. (2010): Forelesninger vår 2010, UiA. Grimstad: Notat
- Kvale, S.(1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. AdNotam Gyldendal
- Lave J. og Wenger E(2003): *Situert læring*. Reitzel
- Leithäuser, T.(1976): *Formen des Alltagsbewusstseins*. Campus
- Levin, M og R. Klev (2006): *Forandring som praksis*. Fagboklaget
- Lysgaard, S. (2001): *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget
- Lærerplanverket for Kunnskapsløftet (2006): [elektronisk versjon] <http://www.udir.no/Tema/Lareplaner/htm>
- Patel, R. & B. Davidson (2005): *Forskningsmetodikkens grunnlag*. Universitetsforlaget
- Reinertsen, R.Ø. (2010): *Dale + Bang inn i Osigraf*. Fædrelandsvennen 4. oktober 2010
- Reinertsen, R. Ø. (2010): *Selger seg ut av Dale + Bang*. Fædrelandsvennen 5. oktober 2010
- Sander, K (2004). *Oppbygningen av problemstillingen*. Web:  
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2503/1/Oppbygningen-av-problemstillingen/Oppbygningen-av-problemstillingen.htm> [12.09.09]
- Skorstad, E.J. (2002): *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring?* Gyldendal Akademisk
- Stavik, Chr. (2010): *Skal du ha en arbeidsplass der folk trives og du kan gjøre noe for dem, så må du tjene penger*. Kristiansand Avis 31. Desember 2009
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget
- Sørhaug, T. (2006): *Fengslende frihet* [elektronisk versjon] [www.ntnu.no/gemini/2006-01/30-36.htm](http://www.ntnu.no/gemini/2006-01/30-36.htm)
- Van Hauen, F. (2004): *Tør du kysse frøen?* Peter Asschenfeldts nye forlag, DK
- Aadland, E. (2004): *Og eg ser på deg*. Universitetsforlaget