

En kvalitativ undersøkelse av innføring av teamorganisering i en kunnskapsorganisasjon

Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?



Janne Beate Gjengaar

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Spesialisering i innovasjon og endringsledelse

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Trondheim, april 2019

 **NTNU**
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Nå er fire års studier i organisasjon og ledelse med spesialisering i innovasjon og endringsledelse over. Min masteroppgave markerer slutten på et interessant, givende og lærerikt studium. Det har til tider vært tidkrevende og arbeidsomt ved siden av full jobb, og en travel hverdag. Men nå er jeg i mål, og det er med en blanding av vemod og lettelse.

Det er mange jeg vil takke for at de har støttet meg undervegs i disse årene. Jeg vil rette en stor takk til Kjell, familie, venner og kolleger for oppmuntring, tålmodighet og støtte. Og ikke minst vil jeg takke min arbeidsgiver, NTNU Universitetsbiblioteket som i tillegg til økonomisk støtte, har vært svært velvillig med å gi meg fri for å delta på samlinger og undervegs i skriveprosessen når jeg har hatt behov for å konsentrere meg om oppgaven. Uten denne velviljen har det ikke vært mulig å gjennomføre masterstudiet.

Takk også til gode kolleger som har stilt opp som mine intervjuinformanter, uten deres velvilje og åpenhet hadde det ikke blitt noen masteroppgave. Jeg vil også takke de mange dyktige foreleserne på studiet for interessante og lærerike samlinger. Også mine engasjerte medstudenter fortjener en takk for givende og fine samlinger der det også ble knyttet nye vennskapsbånd.

Avslutningsvis fortjener min veileder Gudveig Gjøsund, forsker 2 ved Studio Apertura ved NTNU Samfunnsforskning en stor takk for gode råd, stor tålmodighet, konstruktive innspill og inspirasjon som til slutt førte til at jeg kom i mål.

Jeg ønsker dere god lesning!

*«Alle vil forandre menneskeheten,
men ingen vil forandre seg selv».*

Leo Tolstoj

Sammendrag

De nasjonale og globale samfunnsendringene er omfattende og raske, og virkningene er på mange områder uforutsigbare. Betydningen av kunnskap, kvalitet og høy kompetanse øker, og utviklingen i samfunnet avspeiler seg direkte i forventninger og krav til universitetene og dets enheter. Det stilles nå andre krav i et samfunn og arbeidsliv som er i konstant forandring. Rammer og forutsetninger for valg av organisasjonsformer endres, og ofte er endringene tvunget frem gjennom endring i organisasjonenes omgivelser. I kunnskapsorganisasjoner hvor mange ansatte har høy, spesialisert kompetanse, skjer det en rask faglig utvikling med økende krav til samarbeid, innflytelse og medvirkning. Dette gjelder både på tvers av fagfelt og funksjonsområder noe som medfører behov for nye og endrede organiseringsformer. Det igjen påvirker lederrollen og måten ledelse utøves på.

Hensikten med studien er å gjøre en kvalitativ undersøkelse av innføring av teamorganisering i en kunnskapsorganisasjon ved å studere hvordan NTNU Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering. Oppgaven undersøker hvordan ledere og ansatte har opplevd behov for teamorganisering, ledernes opplevelse av sine roller i endringsprosessen og hvordan ansatte har opplevd forankring og medvirkning.

For å belyse problemstillingen benyttes ulike teoretiske perspektiver knyttet til organisasjoner, organisasjonskultur, endring og ledelse. Studiet er gjennomført som en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av ti informanter som utgjør empirien, og analysemetoden har et induktivt design med en tematisk tilnærming.

Resultatene viser at det er vanskelig å gjennomføre organisasjonsendringer dersom behovet for endringen ikke har den nødvendige forståelse, fokus og tilslutning fra både mellomledere og ansatte. Lederne må kommunisere endrede rammebetingelser fra omgivelsene slik at de ansatte forstår og har kunnskap om de utfordringer organisasjonen møter fremover. Lederne må også ha forståelse for egen rolle, og kunne se sammenhengen mellom strukturelle og kulturelle forhold i en endringsprosess. Det er også viktig at de ansatte aktivt bidrar og involverer seg ved at det legges til rette for reell medvirkning for å skape eierskap og entusiasme i endringsprosessen. Dette er alle forutsetninger for å få frem gode løsninger og måloppnåelse.

Draumen

Det er den draumen

Det er den draumen me ber på

at noko vidunderlig skal skje,

at det må skje -

at tidi skal opna seg,

at hjarta skal opna seg,

at dører skal opna seg,

at kjeldor skal springa -

at draumen skal opna seg,

at me ei morgonstund skal glida inn

på ein våg me ikkje har visst um

- Olav H. Hauge -

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Draumen.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Oppgavens avgrensning	4
1.4 Oppgavens struktur	5
2 Beskrivelse av NTNU og NTNU Universitetsbiblioteket i nyere tid.....	6
2.1 NTNU	6
2.2 NTNU Universitetsbiblioteket	6
2.2.1 Bakgrunn for innføring av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket.....	7
2.2.2 Informasjon og medvirkning fra tillitsvalgte	9
2.2.3 Mandat for teamene.....	11
2.2.4 Ledelse av teamene	12
2.2.5 Rollen som teamleder og seksjonsleder	12
2.2.6 Implementering av teamorganisering.....	13
2.2.7 Intern organisering av teamene	14
3 Teori.....	16
Innledning.....	16
3.1 Organisasjoner.....	16
3.1.1 Kunnskapsorganisasjoner.....	19
3.1.2 Teamorganisering og teamledelse	21
3.2 Organisasjonskultur og endring.....	26
3.2.1 Organisasjonskultur.....	26
3.2.2 Endring og endringsledelse	26
3.2.3 Informasjon, medbestemmelse og medvirkning	30
3.3 Ledelse.....	32
3.3.1 Mellomlederrollen	34
3.4 Oppsummering av teori.....	35
4 Metode	39
Innledning.....	39
4.1 Forske på egen organisasjon	39
4.2 Datainnsamling.....	40

4.2.1	Casestudie.....	41
4.2.2	Kvalitative dybdeintervjuer	41
4.2.3	Utvalgskriterier.....	42
4.2.4	Intervjuguide	43
4.2.5	Gjennomføring av intervjuer	43
4.3	Analysemetode.....	44
4.4	Troverdighet	46
4.4.1	Objektivitet.....	46
4.4.2	Pålitelighet (reliabilitet).....	47
4.4.3	Gyldighet (validitet)	47
4.4.4	Transparens	48
5	Empiri.....	49
5.1	Behov for innføring av teamorganisering.....	49
5.2	Teamledernes roller i endringsprosessen	56
5.3	Forankring og medvirkning i endringsprosessen.....	62
5.4	Oppsummering av empiri.....	64
6	Drøfting og analyse.....	68
6.1	Hvordan har de ansatte opplevd behovet for innføring av teamorganisering?	68
6.2	Hvordan har teamlederne opplevd sin rolle i endringsprosessen?	73
6.3	Hvordan har de ansatte opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen?	78
7	Avslutning	82
7.1	Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?.....	82
7.2	Videre forskning	85
7.3	Avsluttende refleksjoner	87
8	Referanser.....	89
9	Vedlegg	92

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom mange år har offentlige organisasjoner utviklet byråkratiske og hierarkiske organisasjonsformer med trygge, stabile tilsettingsforhold og forutsigbare forventninger om tjenesteleveranse, teknologi og marked. Siden 1970-tallet har utviklingen gått mot økt liberalisering med mer fokus på markedet, brukertilpasning, effektivitet, kvalitetsheving og krav om innovasjon. Det stilles nå andre krav i et samfunn og arbeidsliv som er i konstant forandring. Rammer og forutsetninger for valg av organisasjonsformer endres, og ofte er endringene tvunget frem gjennom endring i organisasjonenes omgivelser. Dette kan føre til behov for nye teknologiske løsninger, digitalisering av tjenester, spesialisering av oppgaver, andre og økte brukerkrav, markedstilpasning og økende behov for ny kompetanse.

Endringer handler både om mennesker og om teknologier, og her spiller lederne en viktig rolle. Lederne må endre virkelighetsforståelsen i organisasjonen og det er ikke nok at ansatte får høre om nye veivalg og endringer. De ansatte må også akseptere endringen og få lyst til å delta på endringsreisen.

I kunnskapsorganisasjoner hvor mange ansatte har høy og spesialisert kompetanse, skjer det en rask faglig utvikling med økende krav til samarbeid, medvirkning og samhandling. Dette gjelder både på tvers av fagfelt og funksjonsområder noe som medfører behov for nye og endrede organiseringsformer. I dag er ulike organiseringsformer som nettverk, team og matriser m.fl. en naturlig del av organiseringen i mange organisasjoner, og gjerne i tillegg til en hierarkisk organisasjonsstruktur.

Jeg har valgt NTNU Universitetsbiblioteket (heretter kalt Universitetsbiblioteket) som case i min masteroppgave. Dette var naturlig for meg siden jeg har vært ansatt i denne organisasjonen i mange år og oppgaven markerer slutten på et erfaringsbasert masterstudium. Universitetsbiblioteket er en enhet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter kalt NTNU), og er organisert som en enhet i Fellesadministrasjonen under utdanningsområdet og rapporterer til prorektor for utdanning.

NTNU som en del av universitets- og høyskolesektoren i Norge, har gjennom mange år vært preget av rollen som forvalter av fri og uavhengig forskning. Men den generelle samfunnsutviklingen påvirker også universitetene som har vært vant til relativt forutsigbare rammebetingelser i mange tiår. Men i de siste årene har sektoren vært gjennom store og til dels

omfattende reformer. Det gjelder spesielt endringer innenfor områder som styring, finansiering, studieportefølje og teknologiutvikling. I forbindelse med regjeringens ønske om en mer effektiv bruk av fellesskapets ressurser, er det innført en avbyråkratiserings- og effektivitetsreform (ABE-reformen) som også påvirker NTNUs rammebetingelser (Regjeringen, 2017).

Ved Universitetsbiblioteket har de siste års omstillinger og krav til effektivisering og forbedring ført til behov som større fleksibilitet, mer samordning, bedre samarbeid samt kvalitets- og tjenesteutvikling. Samtidig opplever Universitetsbiblioteket strammere budsjett-rammer og en forventning om nedgang i antall ansatte. Utfordringen for Universitetsbiblioteket er å ha en organisering som bidrar til større måloppnåelse, bedre utnyttelse av ressursene, mer samhandling, god videreutvikling av tjenester, og mer brukervennlige tjenester med de ressursene som er til rådighet.

Som ansatt i Universitetsbibliotekets administrasjon med oppgaver som bl.a. organisasjonsutvikling og lederstøtte, er dette relevante problemstillinger i mitt daglige arbeid. I min masteroppgave har jeg studert hvordan Universitetsbiblioteket har møtt de nevnte utfordringer, og her har jeg fokusert spesielt på ett grep; endring av organiseringen. Høsten 2017 ble det besluttet at Universitetsbiblioteket skulle implementere teamorganisering fra 1. januar 2018. Teamorganisering ved Universitetsbiblioteket er en funksjonsbasert matriseorganisering som er i tillegg til, og på tvers av den eksisterende, hierarkiske linjeorganiseringen med seksjoner.

I litteraturen er det mange ulike definisjoner av begrepet team og noen skiller team i liten grad fra andre typer samhandlingsformer som nettverk, prosjektgrupper, prosessgrupper, kvalitetsgrupper, matriser, arbeidsgrupper m.fl. Det er ofte flytende overganger mellom disse begrepene, og de benyttes litt om hverandre, både i teori og i praksis. Men i min oppgave har jeg valgt å bruke begrepet «*team*».

Organisasjoner består av formelle og uformelle grupperinger på forskjellige nivåer og ansatte er gjerne medlemmer av flere grupper. Begrepet team brukes ofte om slike grupperinger i ulike sammenhenger og en definisjon på team er:

«Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater» (Assmann, 2008, s. 37)

Teamorganisering er en betegnelse på en organisasjonsform, og det er en måte å strukturere virksomhetens oppgaver og ansatte på (Assmann, 2008).

En annen, enkel definisjon på team er:

«Folk som gjør noe sammen» (Robbins, Finley & Carlsen, 2001, s. 23).

Organisering av organisasjoner og ansattes opplevelse av endringsprosesser er omfattende temaer så i oppgaven har jeg valgt å fokusere på teorier relatert til ulike typer organisasjoner, organisasjonskultur, endring, ledelse med vekt på mellomlederrollen, og medvirkning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I oppgaven min har jeg valgt å undersøke hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering. Beslutning om innføring av teamorganisering ble som nevnt tatt senhøsten 2017, og teamorganisering skulle innføres fra 1. januar 2018. Selve implementeringsfasen tok mye lengre tid enn forutsatt da jeg startet på min masteroppgave ved årsskiftet 2017/18. Så da jeg samlet inn mitt empirigrunnlag våren 2018, var det mange team som kun var i oppstartsfasen, og flere teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg som var mine informanter, hadde ikke rukket å høste så mye erfaring så langt. Derfor har jeg i min oppgave valgt å konsentrere meg om selve implementerings- og oppstartsfasen i stedet for å skrive om teamenes erfaring med teamorganisering slik jeg opprinnelig tenkte.

Formålet med oppgaven har vært å belyse ulike forhold rundt beslutningstaking, forankring, medvirkning og implementering gjennom å se på teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg sine opplevelser av endringsprosessen. Med utgangspunkt i relevante teorier, kvalitative intervjuer av utvalgte teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg, har jeg forsøkt å belyse deres ulike syn på behovet for innføring av teamorganisering. Videre har jeg studert hvordan teamlederne har opplevd sin rolle i prosessen, ikke minst også i forhold til sin andre rolle som seksjonssjef og mellomleder. Avslutningsvis har jeg sett på hvordan noen ansatte i teamenes arbeidsutvalg har opplevd forankring, medvirkning og innflytelse i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering.

De nevnte forhold har jeg belyst gjennom følgende problemstilling:

Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?

For å avgrense problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvordan har de ansatte opplevd behovet for innføring av teamorganisering?

Hvordan har teamlederne opplevd sin rolle i endringsprosessen?

Hvordan har de ansatte opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen?

I avslutningen av oppgaven kommer jeg med noen betraktninger på bakgrunn av de erfaringer og synspunkter som kom frem. Disse kan forhåpentligvis gi økt innsikt i viktige problemstillinger rundt endringsprosesser, og også være innspill i det videre arbeid med utvikling og evaluering av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket.

1.3 Oppgavens avgrensning

Tidligere innovasjonsforskning har særlig fokusert på teknologiendringer, men en av de dominerende ideer i dag er at innovasjon handler om mer enn teknologi. Det handler også om innovasjon i bl.a. produksjons- og arbeidsprosesser, i ledelsestenkning, og ikke minst i utvikling av organisasjoner.

Denne oppgaven er sluttproduktet av det erfaringsbaserte masterstudiet i «Organisasjon og ledelse» med spesialisering innen «Innovasjon og endringsledelse». Jeg har valgt å konsentrere meg om den nyere retning innen innovasjonsforskning som handler om endringer i arbeidsprosesser, ledelse og organisasjonsutvikling. Utvikling og organisering av organisasjoner, endring og beslutningsprosesser er områder som interesserer meg. Det å følge implementering av teamorganisering fra idestadiet til den nå formelt har fungert i vel ett år, har gitt meg kunnskap om mange aspekter ved innføringen. Ved oppstarten hersket det usikkerhet og manglende kunnskap i organisasjonen om hva teamorganisering er, både blant mellomledere og øvrige ansatte. Deretter var det mange spørsmål omkring behovet for og hvordan teamorganisering kunne innpasses i en formell, hierarkisk organisasjon som også nylig var omorganisert. Det har derfor vært interessant å intervjuer noen teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg om deres oppfatning av egne roller, forventninger og opplevelser av implementeringen. Det er dette som er oppgavens fokus og som inspirerte meg til å gjøre en kvalitativ studie av hvordan en kunnskapsorganisasjon som Universitetsbiblioteket, gjennomførte endringsprosessen med innføring av teamorganisering.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler etterfulgt av referanser og vedlegg.

I det første kapitlet har jeg presentert bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmålene. Jeg har også redegjort for oppgavens avgrensning og struktur.

Jeg gir en beskrivelse av NTNU og NTNU Universitetsbiblioteket i nyere tid i kapittel 2.

I kapittel 3 fremstilles teorier som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Kapitlet starter med teorier om organisasjoner, kunnskapsorganisasjoner, teamorganisering og teamledelse før det fortsetter med teorier om organisasjonskultur, endring, endringsledelse og medvirkning. Jeg avslutter kapitlet med teorier om ledelse og mellomlederrollen.

I kapittel 4 beskrives den metodiske tilnærming jeg har brukt for å skaffe meg empiri om den organisasjonen jeg har valgt som case. Jeg tar også opp egen rolleforståelse, utvalgsriterier, gjennomføring og analysemetode før jeg avslutter med å diskutere oppgavens troverdighet.

Kapittel 5 er empirikapitlet der oppgavens empiri og datagrunnlag presenteres. I kapittel 6 drøftes og analyseres mine funn, samt hvordan disse belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I det siste kapitlet, kapittel 7, oppsummerer jeg mine hovedfunn i studien med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene samt besvarer problemstillingen. Avslutningsvis kommer jeg med refleksjoner rundt videre forskning og noen avsluttende betraktninger.

2 Beskrivelse av NTNU og NTNU Universitetsbiblioteket i nyere tid

2.1 NTNU

NTNU ble Norges største universitet etter fusjonen med høyskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund fra 01.01.2016 (se organisasjonskart, vedlegg 1). NTNU har hovedsete i Trondheim med campuser i Gjøvik og Ålesund, og er en tydelig aktør i de tre byene. NTNU har åtte fakulteter, 55 institutter, NTNU Vitenskapsmuseet og flere stabs-/støttefunksjoner i Fellesadministrasjonen deriblant Universitetsbiblioteket. NTNU har ca. 7.400 årsverk og over 42.000 registrerte studenter (NTNU, 2019).

NTNUs verdier; Kreativ, Kritisk, Konstruktiv og Respektfull er retningsgivende for alle ansatte og studenter, og verdiene skal prege atferden ved NTNU. NTNU har en ambisjon om å utvikle lederrollen, heve ledernes kompetanse og ha «gode faglige ledere som skaper entusiasme og legger til rette for at alle medarbeiderne kan utvikle og bruke sine evner.» Videre at «NTNU har riktig kompetanse innen støttefunksjonene» (NTNU, 2018).

NTNUs visjon og strategier er konkretisert i de enkelte enhetenes strategier og prioriteringer, og er også utgangspunkt for Universitetsbibliotekets utviklings- og plandokumenter (Universitetsbiblioteket, 2019a).

2.2 NTNU Universitetsbiblioteket

Etter fusjonen ved NTNU i 2016, ble Universitetsbiblioteket utvidet med bibliotekene ved de tre innfusjonerte høyskolene og har i dag ca. 130 ansatte fordelt på 13 bibliotekenheter flere steder rundt omkring i Trondheim, samt bibliotekenheter på campus i Gjøvik og Ålesund (se organisasjonskart, vedlegg 2).

Universitetsbibliotekets visjon er «åpen tilgang til kunnskap», og oppdraget er å bidra til «kunnskapsutvikling og verdiskaping ved NTNU gjennom støtte til forskning, formidling, utdanning og publisering». Universitetsbiblioteket skal utvikle og tilby gode, relevante og likeverdige tjenester til NTNUs forskere, ansatte og allmennheten, uavhengig av geografisk tilhørighet (Universitetsbiblioteket, 2019a).

Både NTNU og Universitetsbiblioteket sine aktiviteter er langsiktige. På samme tid er de nasjonale og globale samfunnsendringene både omfattende og raske, og virkningene er på mange områder uforutsigbare. Betydningen av kunnskap, kvalitet og høy kompetanse øker, og

utviklingen i samfunnet avspeiler seg direkte i forventninger og krav til universitetene, og dets enheter.

Universitetsbiblioteket ledes av en biblioteksjef som sammen med syv seksjonssjefer utgjør ledergruppen. De fysiske samlingene har vært selve kjernen i virksomheten i mange år som har røtter tilbake til 1768. Den pågående teknologiske utvikling med overgang fra fysiske samlinger til digitalt innhold og nettbaserte tjenester, har gitt brukerne økt tilgang til kunnskap. Samtidig gir dette grunnlag for konkurranse fra andre aktører på markedet. Det kan både være en kilde til trussel samt skape engasjement for å se nye muligheter for samarbeid og leveranse av tjenester. Universitetsbiblioteket er derfor opptatt av å utvikle nye samarbeidsmuligheter for effektiv drift og utvikling, både internt i egen organisasjon, nasjonalt og internasjonalt, og i samarbeid med ulike aktører. Dette fordrer en omstillingsdyktig organisasjon som evner å utforske og prøve andre samarbeids- og arbeidsformer, og som har en organisering som støtter opp under dette. Et av innsatsområdene er å ha en målrettet rekrutteringspolitikk for å ansette medarbeidere med spesialkompetanse på nye fagområder samt gjennomføre tiltak for å heve og vedlikeholde de ansattes kompetanse. Innen et annet innsatsområde; arbeidsmiljø, er Universitetsbiblioteket opptatt av å ha gode dialogmøter med sine tillitsvalgte og verneombud samt skape arenaer for samhandling og dialog med de ansatte (Universitetsbiblioteket, 2019b).

2.2.1 Bakgrunn for innføring av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket

Hvordan Universitetsbiblioteket skulle organiseres etter fusjonen ble utredet av en gruppe nedsatt av rektor ved NTNU høsten 2016 (NTNU, 2016). Gruppen la frem flere forslag og etter mange diskusjoner i ledergruppen, blant ansatte i seksjonene, i allmøter og i møter med tillitsvalgte, ble dagens organisering forhandlet frem mellom ledelse og tillitsvalgte og iverksatt fra 1. mai 2017 (se organisasjonskart, vedlegg 2). Den valgte løsningen er veldig lik den forrige organiseringen før fusjonen som også var en tradisjonell, hierarkisk organisering i seksjoner.

Dagens organisering innebærer at det er seks publikumsseksjoner; fire i Trondheim, en i Gjøvik og en i Ålesund. Publikumsseksjonene i Trondheim er ulike mht. antall fysiske bibliotekenheter de har ansvar for. Den syvende seksjonen er en stabsseksjon som har et felles ansvar for hele organisasjonen på områder som anskaffelse, registrering og tilgang til informasjonsressurser samt økonomi, IT og systemer. Alle seksjoner ledes av en seksjonssjef

som har et overordnet personal-, budsjett- og tjenestansvar, og antall ansatte ved seksjonene varierer fra ca. seks til ca. tretti ansatte. For å avhjelpe seksjonssjefene i det daglige arbeid, har noen seksjoner tildelt en ansatt rollen som gruppeleder som har daglig og faglig arbeidsledelse, men ikke personal- eller budsjettansvar.

Både under utredningen av ny organisering høsten 2016 og i påfølgende diskusjoner, ble det fra mange påpekt at en hierarkisk organisering lik den som Universitetsbiblioteket hadde hatt siden forrige omorganisering i 2011, ikke var en organisering for fremtiden (NTNU, 2016). Som et ledd i utredningen ble det gjort en SWOT-analyse; en strategisk analyse som viser organisasjonens styrker, svakheter, muligheter og trusler. Den viste at Universitetsbiblioteket var kjennetegnet av et godt rykte og var endringsvillig, men hadde kompetanse som ikke var helt i samsvar med de utfordringer organisasjonen stod overfor. Den viste også at mye av ressursene var knyttet til de fysiske bibliotekenhetene og samlingene, og i mindre grad til de nettbaserte tjenestene som er et satsingsområde. Et positivt trekk som ble fremhevet var at Universitetsbibliotekets satsingsområder og muligheter var i samsvar med NTNU sine mål (NTNU, 2016).

Under utredningsprosessen høsten 2016 var det også lederskifte ved Universitetsbiblioteket. Daværende bibliotekdirektør fratrådte høsten 2016 og en av seksjonssjefene ble midlertidig ansatt som biblioteksjef, og senere fast ansatt fra juni 2017. Påtroppende biblioteksjef hadde gjennom hele utredningsprosessen og under de påfølgende interne diskusjoner og prosesser vinteren 2016/17, vært tydelig på at dersom Universitetsbiblioteket skulle nå sine mål, var det nødvendig med en mer funksjonell organisering (Brandshaug, 2018). For en tjenesteytende organisasjon som Universitetsbiblioteket som yter immaterielle tjenester, er de nødvendige ressurser i stor grad tilført via bevilgning fra NTNU. Bevilgningen skal omdannes til resultater som føres tilbake til omgivelsene, primært til Universitetsbibliotekets målgruppe som er ansatte og studenter ved NTNU. En av konsekvensene av regjeringens ABE-reform, omtalt i kapittel 1.1, er at det hvert år siden 2015 har vært en nedgang i driftsbudsjettene til statlige virksomheter. NTNU har så langt valgt å redusere administrativ kapasitet for å imøtekomme kravene. Universitetsbiblioteket som en administrativ støtteenhet, har derfor hatt kutt i sine budsjetter de siste årene med unntak av i 2019. Dette har også vært med på å påvirke behovet for en mer fleksibel organisering for bedre ressursutnyttelse og større måloppnåelse.

I juni 2017 startet den nyansatte biblioteksjefen en intern prosess om videre utvikling av organisasjonen gjennom å rette fokus mot organisering av arbeidsoppgaver, nye samarbeidsformer samt vurdering av behov for utvalg og arbeidsgrupper (Brandshaug, 2017). Arbeidet

startet med diskusjoner internt i seksjonene med de ansatte, og deres innspill ble diskutert i ledergruppen i flere omganger. Problemstillingen ble også diskutert i et uformelt møte med de lokale tillitsvalgte og verneombud ved Universitetsbiblioteket i september 2017. Etter biblioteksjefens oppfatning var det gjennom alle disse diskusjonene avdekket en stor grad av enighet blant de ansatte om behovet for bedre organisering av arbeidet på tvers av seksjonene (Brandshaug, 2017).

Biblioteksjefen og ledergruppen konkluderte i ledermøte 11.10.2017 at Universitetsbiblioteket best oppnår målene for samarbeid og utvikling av tjenestene gjennom en fast organisering av enheter/team som går på tvers av seksjonene innen klart definerte arbeidsområder; en team-organisering (Brandshaug, 2017). Teamene skulle være drivkraften i utvikling, samordning og kvalitetsheving av bibliotekstjenestene og jobbe etter et mandat. De skulle ha faglig ansvar for sitt ansvars- og arbeidsområde med tydelig ledelse og fastlagte ressursrammer samt at de skulle støtte og yte tjenester til alle seksjonene. Rent konkret skulle teamene utarbeide og vedlikeholde en felles politikk, retningslinjer og arbeidsrutiner innen sitt arbeidsområde. Dette omfattet drift, vedlikehold og utvikling av eksisterende tjenester samt utvikling av nye tjenester (Brandshaug, 2018).

På Universitetsbibliotekets informasjonskanal for de ansatte (Innsida) i oktober 2017, skriver biblioteksjefen følgende om behov for intern organisering av arbeidsprosesser:

«Det er behov for et samarbeid på tvers av seksjonene ved Universitetsbibliotekene for å kunne gi et likeverdig og godt tilbud til alle studenter og ansatte ved NTNU. Det er også behov for å kunne sette av tilstrekkelig med ressurser og bygge opp kompetanse for å videreutvikle våre bibliotekstjenester. I alle seksjoner har det i perioden juni - september vært møter med gode diskusjoner på hvordan vi skal organisere dette arbeidet. Ledergruppa har diskutert saken på flere møter og har nå konkludert med at vi oppretter team som går på tvers av dagens seksjoner. Denne modellen blir nå beskrevet med forslag til ulike team og roller. Notatet blir endelig behandlet på ledermøte den 7. november og blir deretter sendt ut til behandling i seksjonene. Notatet inneholder også en tidsplan for implementering av denne modellen»
(Universitetsbiblioteket, 2019a).

2.2.2 Informasjon og medvirkning fra tillitsvalgte

De ansattes medbestemmelsesrettigheter er grunnlovsfestet i Norge og for statlige virksomheter er den regulert gjennom Hovedavtalen i staten for statlige arbeidstakere (NTNU, 2019).

Den har som formål å fastsette spillereglene for medbestemmelse mellom statlige virksomheter og tjenestemannsorganisasjonene. Hovedavtalen pålegger alle statlige virksomheter å utarbeide en lokal tilpasset tilpasningsavtale og ved NTNU har partene blitt enige om en Tilpasningsavtale, sist revidert 13.04.2018 (NTNU, 2019). Den er førende for hvordan informasjon, medbestemmelse og medvirkning skal utøves ved NTNU. I forordet til tilpasningsavtalen viser rektor bl.a. til NTNUs visjon «*Kunnskap for en bedre verden*» der ledelse, medvirkning og ressurser er et av satsingsområdene. Videre at et fremragende universitet forutsetter en inkluderende ledelse og et godt samarbeid med studentdemokratiet og de ansattes organisasjoner. Rektor understreker at NTNU tar medvirkning og medbestemmelse på alvor og ønsker at alle ledere kjenner sitt ansvar for å gjennomføre gode medvirkningsprosesser.

Ved NTNU skilles det mellom to typer av medvirkning. Den ene er *indirekte medvirkning* som innebærer at ansatte har valgt tillitsvalgte som skal representere de i ulike formelle fora. På overordnet NTNU-nivå møtes toppledelse og sentrale hovedtillitsvalgte i ett sentralt samarbeidsutvalg (Sesam). På fakultets- og avdelingsnivå møtes linjeledelse og lokale tillitsvalgte i lokale samarbeidsutvalg (Losam), som det totalt er 14 av ved NTNU. Den andre formen for medvirkning er *direkte medvirkning* der de ansatte selv medvirker som individuelle representanter. Denne formen for medvirkning skjer gjerne i allmøter, seksjonsmøter, faggruppemøter o.l.

Som nevnt hadde saken vært diskutert i et uformelt møte med lokale tillitsvalgte og verneombud ved Universitetsbiblioteket i september 2017. I møte i Lokalt samarbeidsutvalg for bibliotek og hele utdanningsområdet (Losam BU) den 11.12.2017 ble saken for første gang satt på dagsorden i et formelt informasjons- og drøftingsmøte med de tillitsvalgte (Brandshaug, 2017). Der ble de tillitsvalgte orientert av biblioteksjefen om at det nylig fremforhandlede organisasjonskartet var den fastlagte, ytre ramme. Samtidig var det ønske om en annen intern organisering begrunnet i behov for mer samarbeid og større koordinering mellom alle seksjoner for å samkjøre felles rutiner, drift og utvikling av tjenestene som ytes mot de enkelte fakultet og brukermiljøer. Tillitsvalgte ble også gjort kjent med at målet med teamorganisering var å sikre likeverdige tjenester med høy kvalitet og sikre nok ressurser til utvikling av disse uavhengig av seksjonenes størrelse, økonomiske rammebetingelser, ansattes kompetanse og erfaringsgrunnlag, geografisk plassering, ansvar for ulike fagmiljøer etc. Arbeidet i teamene skulle ikke bli «enda en oppgave» for den enkelte, men skulle ses på som en del av den ansattes daglige arbeidsoppgaver.

Tillitsvalgte var opptatt av utøvelse av ledelse og instruksjonslinjer når en ansatt i et team, både skulle forholde seg til sin seksjonssjef samt en teamleder. Deltakelse for en ansatt i et arbeidsutvalg i team var i modellen stipulert til 20 – 50 % av arbeidstiden, og de tillitsvalgte stilte spørsmål ved hvilke konsekvenser dette kunne få for de mindre enhetene med få personalressurser. Tillitsvalgte mente prosessen gikk for raskt, at forslag til teamenes mandat var for uklart og at det var uklart hvem som skulle være teamledere. Tillitsvalgte viste også til at modellen med teamorganisering kunne føre til uklare og utfordrende økonomiske forhold dersom teamene ikke skulle ha egne budsjetter, men at teamenes aktiviteter skulle belastes de enkelte seksjonenes budsjetter. Biblioteksjefen tok innspillene fra de tillitsvalgte med i det videre arbeid med utforming og implementering av teamorganisering i samarbeid med sin ledergruppe.

På bakgrunn av de siste diskusjoner i seksjonene samt møtet med de tillitsvalgte i Losam BU, ble modellen for teamorganisering presentert for alle ansatte på et allmøte i desember 2017. I etterkant ble det sendt ut et oppdatert notat som beskrev teamorganiseringen, mandat og ledelse av teamene, og dette var grunnlaget for den videre prosess med implementering og opprettelse av teamene.

2.2.3 Mandat for teamene

Etter at den interne prosessen med både ansatte og tillitsvalgte var gjennomført høsten 2017, besluttet biblioteksjefen ved årsskiftet 2017/18 i samråd med sin ledergruppe, følgende mandat for teamene:

«Aktiviteten i teamene styres av teamleder og et arbeidsutvalg. De organiserer arbeidet i sitt team ut fra behov og tilgjengelige ressurser og kan nedsette nødvendige arbeidsgrupper, både permanente og ad hoc-grupper. Teamleder bestemmer organiseringen av sitt team, men det er ønskelig med mest mulig lik organisering av teamene.

Teamene skal utarbeide og vedlikeholde en felles politikk, retningslinjer og arbeidsrutiner for UB innen sitt arbeidsområde. De skal sørge for drift, vedlikehold og utvikling av eksisterende tjenester, samt utvikle nødvendige nye tjenester innen sitt arbeidsområde. De skal sørge for at nødvendige lokale tilpasninger blir behandlet og eventuelt gjennomført. Teamene skal samarbeid og koordinere sin virksomhet og skal ha kontakt og samarbeid med andre enheter ved NTNU eller nasjonalt/internasjonalt.

Teamene skal informere alle seksjonene ved UB om sine aktiviteter og skal sørge for at resultater fra teamene kan bli tatt i bruk i alle seksjonene. Teamene skal også informere andre enheter ved NTNU og eksterne om sin aktivitet. De skal motta tilbakemeldinger fra interne og eksterne brukere av tjenestene og sørge for at disse blir behandlet og at nødvendige tiltak blir igangsatt.

Teamene skal planlegge og koordinere kompetanseoppbyggingen, samt utarbeide planer for kompetanse- og ressursbehov innen sitt arbeidsområde»

(Brandshaug, 2018)

Alle teamene fikk i utgangspunktet samme oppdrag gjennom mandatet, men de fikk også mulighet for å tilpasse teamets organisering og virksomhet til de oppgaver de skulle løse med sine tilgjengelige ressurser og kompetanse.

2.2.4 Ledelse av teamene

I den interne prosessen kom det frem ulike synspunkter på hvordan ledelse av teamene kunne utføres, hvem som hadde de beste forutsetninger, i alle fall i implementeringsfasen, til å gå inn i lederrollen. Biblioteksjefen besluttet at hvert team skulle ledes av en seksjonssjef som skulle ha det faglige ansvaret for teamets arbeid. Teamlederne skulle rapportere til biblioteksjefen og ledergruppen fra sitt team, samt koordinere arbeidet med de øvrige teamlederne. Teamlederne fikk ansvar for oppfølging av mandat for sitt team, foreta prioriteringer, sørge for at teamet hadde tilstrekkelige ressurser og kompetanse for de enkelte aktivitetene (Brandshaug, 2018).

2.2.5 Rollen som teamleder og seksjonsleder

De tillitsvalgte var som nevnt opptatt av teamledelse og instruksjonerlinjer noe biblioteksjefen også vurderte som en utfordring når en seksjonssjef også fikk rollen som teamleder. Men biblioteksjefen vurderte en slik kombinasjon som den beste løsning, i alle fall i oppstarten. Begrunnelsen var seksjonssjefenes erfaring og autoritet som ledere, korte beslutningsveger til biblioteksjef, tette samarbeidsrelasjoner i ledergruppen, kunnskap og oversikt over organisasjonen og den totale virksomheten samt forståelse for trender og utfordringer. Dette ble vurdert som viktig for å lykkes med implementering av teamorganisering (Brandshaug, 2018).

I første omgang fikk biblioteksjefen, og de fem seksjonssjefene lokalisert i Trondheim, ansvar for ett eller flere team. Seksjonssjefene i Gjøvik og Ålesund ønsket ikke å påta seg en slik oppgave da de ville se an rollen av hensyn til at de var nye i organisasjonen, at de ledet små seksjoner samt den geografiske avstanden til det store flertall av ansatte som skulle inn i teamene. Men de var åpne for at dette kunne endre seg på sikt. Fem av seksjonssjefene fikk da to roller; en som seksjonssjef med personal-, økonomi- og tjenesteansvar (driftsansvar) for sin seksjon og en som teamleder med faglig ansvar for bibliotek tjenestene innen sitt område («product manager») (Brandshaug, 2018).

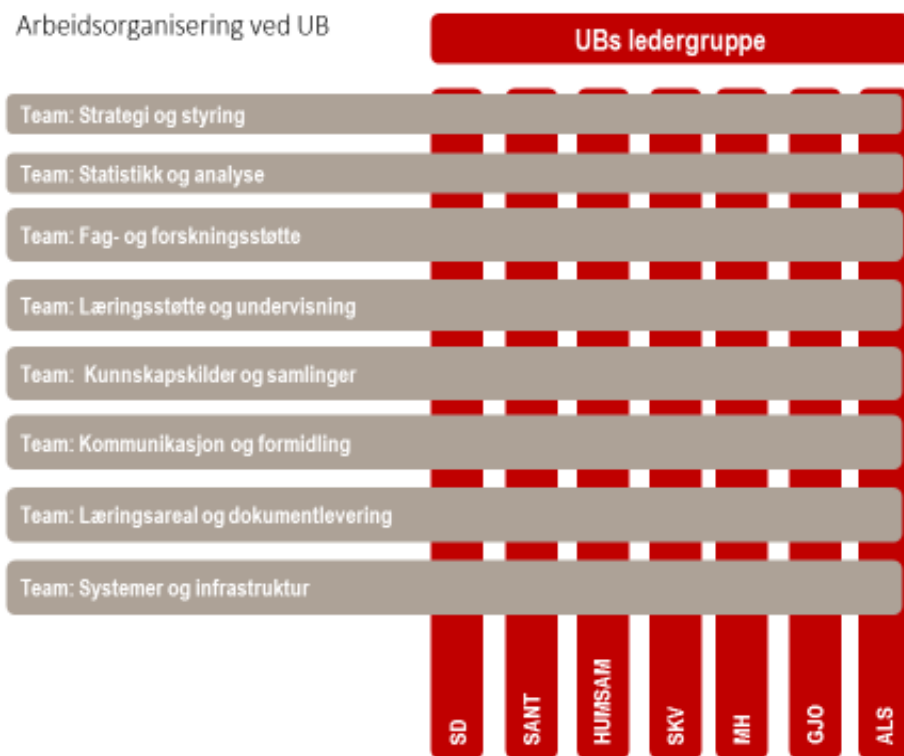
2.2.6 Implementering av teamorganisering

Målet var at teamorganiseringen skulle implementeres i løpet av 1. kvartal 2018. På nyåret fikk de ansatte tilhørighet i ett eller flere av de i alt åtte teamene avhengig av sine arbeidsoppgaver. Alle team består av ansatte fra alle seksjoner som har tilsvarende type arbeidsoppgaver. Størrelsen på teamene er svært forskjellig fra det minste på åtte ansatte til det største på ca. 65 ansatte. Oppnevning av medlemmer i arbeidsutvalgene skjedde i ledergruppen og ved utvelgelsen ble det tatt hensyn til kompetanse, erfaring, ressurser og arbeidsbelastning ved seksjonene. Antall medlemmer i teamenes arbeidsutvalg er forskjellig og her varierer antallet fra seks til ni medlemmer (Brandshaug, 2018).

De åtte teamene fikk følgende navn:

- Team strategi og styring (som er ledergruppen)
- Team statistikk og analyse
- Team fag- og forskningsstøtte
- Team læringsstøtte og undervisning
- Team kunnskapskilder og samlinger
- Team kommunikasjon og formidling
- Team læringsareal og dokumentlevering
- Team systemer og infrastruktur

Figuren på neste side viser hvordan teamorganiseringen er integrert i den hierarkiske organisasjonen. De røde vertikale stolpene viser de syv seksjoner ved UB som alle ledes av en seksjonssjef. De grå horisontale stolpene viser de åtte teamene som ledes av en teamleder som også er seksjonssjef, eller biblioteksjefen.



Figur 1: Arbeids-/teamorganisering ved Universitetsbiblioteket (Brandshaug, 2018)

I februar 2018 ble det arrangert et oppstartmøte for alle medlemmer av arbeidsutvalgene i teamene. Det ble besluttet at alle team skulle benytte Office 365 TeamSite som samhandlingsverktøy for samarbeid, dokumentdeling og samskriving, og Skype som verktøy for kommunikasjon og i møter der alle ikke kunne være fysisk til stede. Dette var vesentlig for å kunne samarbeide og kommunisere med teammedlemmer som var lokalisert i Gjøvik eller Ålesund da deltakelse i fysiske møter er ressurskrevende, både mht. reisekostnader og reisetid.

2.2.7 Intern organisering av teamene

Ved oppstart i teamenes arbeidsutvalg var mandat, arbeidsutvalgets rolle, arbeidsfordeling og intern organisering av teamene på dagsorden. Teamlederne fikk selv ansvar for å vurdere behov for å opprette egne arbeidsgrupper eller utvalg innen teamet som kan være permanente eller ad hoc-grupper, og oppnevning av ansatte skjer i samråd med den ansattes seksjonssjef.

Figuren under viser et eksempel på en mulig intern organisering innad i et team.



Figur 2: Eksempel på en intern organisering av et team (Brandshaug, 2018)

Teamene startet opp med møter for alle sine teammedlemmer utover våren 2018, men det tok relativt lang tid før alle team hadde hatt sine møter og kom i gang med noen aktiviteter. Dette skyldes flere forhold, bl.a. var det praktiske utfordringer med å samle alle medlemmene i de store teamene. Teamorganisering var ett av temaene på UB-seminaret for alle ansatte i juni 2018 og for noen team var dette det første fysiske møtet.

Høsten 2018 ble det besluttet at alle de åtte teamene skulle gå bort fra å bruke samarbeidsverktøyet TeamSite og gå over til å bruke Microsoft Teams i Office 365. Dette verktøyet integrerer personer, innhold og de verktøy (chat, deling av dokumenter, notater, informasjon m.m.) som teamene trenger i sitt arbeid. For å redusere misforståelsen mellom bruk av den organisatoriske benevnelsen **team** og verktøyet **Teams**, ble det besluttet at alle team fra 1. januar 2019 skulle endre navn til **matriser**, men med videreføring av dagens arbeidsoppgaver, mandat, sammensetning m.m. Siden jeg har avgrenset min oppgave til implementeringsfasen av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket, og da ble begrepet **team** brukt, har jeg valgt å benytte begrepet **team** i oppgaven.

3 Teori

Innledning

I dette kapitlet redegjør jeg for relevante teorier for oppgavens problemstilling. Innledningsvis ser jeg på teorier om organisasjoner, kunnskapsorganisasjoner og teamorganisering for å belyse hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av en funksjonsbasert teamorganisering i en hierarkisk linjeorganisasjon. Deretter ser jeg på teorier om organisasjonskultur, endring og endringsledelse for å belyse både lederne og de ansattes opplevelser av endringsbehovet, og betydningen av både struktur og kultur i endringsprosesser. Teorier om informasjon, medbestemmelse og medvirkning er med på å belyse de ansattes forståelse og innflytelse i en endringsprosess. Avslutningsvis ser jeg på teorier om ledelse, teamledelse og mellomledere for å klargjøre hvilken betydning og roller lederne, og spesielt mellomlederne, har i endringsprosesser.

3.1 Organisasjoner

Organisasjons- og ledelsesfaget er i løpende utvikling og det gjøres stadig nye empiriske studier av hvordan organisasjoner og ledelse fungerer og endres over tid. Det som skjer i organisasjoner, reflekterer forholdene i omgivelsene og endringer innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi, arbeids- og samfunnsliv, politiske, sosiale og kulturelle forhold påvirker fremtidige organisasjonsformer og ledelse. Dette fører til stigende endringstrykk og økende krav til fleksibilitet.

I løpet av forrige århundre utviklet mange bedrifter byråkratiske og sentraliserte hierarkier tilpasset industrisamfunnet (Colbjørnsen, 2003). Disse var preget av langsiktige og trygge ansettelsesforhold, og kollektive avtaler mellom bedrift og fagforening. I dagens situasjon, der vi er på veg mot et internasjonalisert kunnskaps- og informasjonssamfunn, øker imidlertid kravene til omstilling. Dette krever mer fleksibel organisering i form av bl.a. teamorganisering (Colbjørnsen, 2003).

Mintzberg (1979) definerer hvilke fem hoveddeler en organisasjon består av (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De tre første utgjør linjeorganisasjonen og er en *operativ kjerne*, en *mellomledelse* og en *toppleidelse*. De to siste; *en teknostruktur* og *en støttestruktur* er det som ofte kalles stabs- og støttefunksjoner. Mintzberg (1979) beskrev også ulike organisasjonsformer og en av disse er *maskinbyråkratiet* som bygger på Max Webers idealtypiske byråkratimodell

(Jacobsen & Thorsvik, 2013). Maskinbyråkratiet karakteriseres ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering og mye av virksomheten styres og koordineres gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Eksempler på slike organisasjoner er private bedrifter med masseproduksjon av enkle produkter til stabile markeder.

En annen organisasjonsform Mintzberg (2009) beskrev er det *profesjonelle byråkratiet* som kjennetegnes ved profesjonalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De ansatte i den operative kjernen er delegert mye beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og har stor handlefrihet i sitt daglige arbeid, og er et desentralisert byråkrati. Oppgaveløsningene standardiseres gjennom systematisk rekruttering av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap og eksempler på denne type organisasjoner er kunnskapsorganisasjoner som sykehus og høyere utdanningsinstitusjoner som bl.a. NTNU.

Mintzberg (1979) valgte å operere med idealtyper som kun er ment som et utgangspunkt for å skape andre organisasjonsformer som er tilpasset den enkelte organisasjon og situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mintzberg (1979) påpekte at de fleste organisasjonsformer ville være hybrider som innehar ulike trekk (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En teamorganisering på tvers i et hierarkisk, profesjonelt byråkrati som Universitetsbiblioteket kan betegnes som en hybrid i en slik sammenheng.

En relevant endring i organisasjonsteorien som utviklet seg på 1990-tallet, var at organisasjoner nå ble sett på som «*kunnskapsstyrte og kunnskapsdannende*» (Klev & Levin, 2009). Organisasjoner kunne ikke forandres bare på basis av endringer i systemer og teknologi. De måtte også ha kapasitet og evne til å utnytte teknologiske og menneskelige ressurser for kontinuerlig å skape nødvendige løsninger og realisere potensielle muligheter.

En av de mest omtalte former for koordinering er et formelt hierarki av stillinger som innebærer at det etableres overordnede posisjoner i organisasjonen som gir personer i disse posisjonene formell myndighet til å gi ordre til personer i underordnede stillinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De definerer organisasjoner som

«Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18).

Organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre og for å forstå organisasjoner må vi forstå den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mange organisasjoner opererer med økt

delegering av ansvar og beslutningsmyndighet, færre hierarkiske nivåer og mindre tradisjonell rapportering og detaljstyring. Kommunikasjon, samhandling, utvikling og læring finner i økende grad sted i virtuelle rom og ved bruk av moderne teknologi.

Teknologisk utvikling og nyvinninger fører til at produkter og arbeidsformer blir utdaterte og tvinger frem endringer (Assmann, 2008). Ny teknologi og innovasjon er en konsekvens av den økte konkurransen og bidrar samtidig til å forsterke denne tendensen. Det endrer både bemanningsbehov og kompetansebehov. Et høyere utdanningsnivå fører til høyere forventninger hos de ansatte i forhold til arbeidsinnhold og arbeidsmåter. Det innebærer også høyere forventninger til at arbeidet skal innebære mulighet for innflytelse, faglig utvikling og selvrealisering. Dette påvirker villigheten til å innordne seg hierarkiske organisasjoner, og det tvinger frem behov for økt delegering og desentralisering hvor den enkelte medarbeider kan bruke og utvikle sin kompetanse (Assmann, 2008).

En organisasjonsstruktur viser oppbyggingen av en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den er ment å gi en oversikt over hvem som tar beslutninger i organisasjonen, hvem som har ansvar og hvordan informasjonen flyter innenfor og mellom de ulike enhetene i organisasjonen. Det skilles gjerne mellom formelle og uformelle strukturer. De formelle strukturer er strukturer som man jobber innenfor og de angir de formelle posisjoner i organisasjonen. De uformelle strukturer er strukturer som ikke blir skapt av organisasjonen selv, men som utvikler seg naturlig. Den formelle organisasjonsstrukturen fremstilles ofte ved hjelp av et organisasjonskart. Når beslutningen om en organisasjonsstruktur skal tas, kan en ikke bare tenke på hvordan organisasjonskartet skal se ut, men også hvordan struktur og kultur påvirker hverandre. Og hvordan samspillet mellom disse påvirker hverandres effekt på prosessene i organisasjonen, dvs. hvordan skal organisasjonen designes (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I alle organisasjoner, uavhengig av valg av struktur, er det behov for en koordinering av virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Utfordringer som manglende informasjon og oversikt samt ulike interesser, kan føre til at den enkelte ansatte eller grupper av ansatte, er opptatt av sine egne arbeidsoppgaver og ikke ser helheten. Det vil da ikke være tilstrekkelig å satse på at behovet for koordinering skjer frivillig, det må opprettes formelle strukturer som sørger for at det faktisk skjer en koordinering i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Byråkratiske, hierarkiske organisasjoner har noen utfordringer ved at spesialisering i avdelinger og faggrupper kan lett bli rigid og lite fleksibel (Colbjørnsen, 2003). Spesialisering

kan føre til motvilje mot å gjøre andre arbeidsoppgaver enn dem som hører til ens eget fagfelt. Økt kompleksitet og uforutsigbarhet øker også behovet for å kunne flytte interne ressurser relativt raskt. Tradisjonell hierarkisk linjeorganisering kan gjøre det vanskelig å foreta slike omprioriteringer mellom avdelinger og enheter (Colbjørnsen, 2003). Utvikling på flere områder bidrar til økt behov for fleksibilitet, både organisatorisk og styringsmessig. Kreativitet, selvstendighet og myndiggjøring betegner i større grad arbeidsprosessene. Det resulterer blant annet i behov for flatere og mindre hierarkiske strukturer, og økt innslag av prosjekt- og teamorganisering, fordi det antas å skape bedre rammevilkår for fornyelse, kreativitet og tilpasningsdyktighet. Dette påvirker også lederrollen der det blir lagt mer vekt på delegering, tilrettelegging, oppfølging og utvikling av medarbeidere fremfor kontroll og detaljstyring (Colbjørnsen, 2003).

3.1.1 Kunnskapsorganisasjoner

Høyere utdanningsinstitusjoner som NTNU, er eksempler på kunnskapsorganisasjoner. De kjennetegnes ved at ansatte har fått delegert beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og har stor handlefrihet i sitt daglige arbeid.

Flere forskere har påpekt at arbeidstakere, spesielt innenfor kunnskapsintensive organisasjoner, stiller nye krav og utviser en endret holdning overfor sine ledere, arbeidsgivere og arbeidet i seg selv (Assmann, 2008). Flere foretrekker selvstendige jobber, teamarbeid og mulighet for nettverksbygging. Et sentralt moment er forventninger om stor grad av autonomi, innflytelse, selvstendighet og fleksibilitet. Det har betydning for hvordan arbeidet organiseres og ledes. Autonomi er et utpreget trekk ved kunnskapsorganisasjoner så det er av stor betydning at lederne forstår de normer som styrer hverdagen og den praksis som utøves. I store organisasjoner råder det ikke en bestemt kultur, men det finnes en rekke ulike subkulturer, både i den hierarkiske organisasjonen og i teamorganisasjonen. Dette er det viktig at ledere har bevissthet om (Assmann, 2008). Colbjørnsen peker på det samme når han hevder at kompetente og selvbevisste ansatte kommer inn i en organisasjon med forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering og prosjekt- og teamarbeid (Colbjørnsen, 2003). Disse forhold kan utfordre byråkratiske organisasjonsformer. Det økende utdanningsnivået blant ansatte bidrar til større spesialisering som gjør den enkelte i mange tilfeller avhengig av samarbeid med andre for å kunne levere et komplett stykke arbeid.

Når kunnskap blir viktig som produksjonsfaktor, vil mange betingelser for utforming og styring av organisasjoner endre seg (Hennestad & Revang, 2017). Kunnskap kan ikke eies av selve organisasjonen, men den kan deles på samme tid som den enkelte ansatte beholder den selv. Når ansatte slutter, tar de med seg sin kompetanse noe som kan være utfordrende, spesielt for kunnskapsorganisasjoner.

Ekman er enig i synet på at kunnskapsarbeidere deler forestillinger om at de skal bestemme over arbeidet selv, og kunnskapsarbeideren ser sin kunnskap som en garanti for at han eller hun vet best (Ekman, 2004). Kunnskapsarbeidere deler ofte en forestilling om at de har autonomi i forholdet til sjefene og normen om autonomi kjennetegner kunnskapsarbeid og gjør sjefsrollen vanskelig. Hvordan kan kunnskapsarbeid ledes når det er preget av handlefrihet? Ekmans svar er at sjefen må bygge tillit, delta i uformelle samtaler og påvirke når normer formes. En del av tilliten i kunnskapsorganisasjoner er gjerne knyttet til sjefens bakgrunn og noen ganger må sjefen selv ha bakgrunn fra kunnskapsarbeid for å kunne vinne den nødvendige tillit (Ekman, 2004).

Effektivitet i en kunnskapsorganisasjon handler primært om relasjoner mellom mennesker (Ekman, 2004). Uformelle samtaler som småprat i organisasjonen er sentral, for det er gjennom den ledere og ansatte lærer hverandre å kjenne. Ikke minst er dette viktig i kunnskapsorganisasjoner der lederne må oppnå tillit hos kunnskapsmedarbeiderne gjennom samtalen. Lederne må kunne påvirke hvordan de ansatte tenker og handler, og utøve det som Ekman benevner som «*lederskap gjennom småprat*» (Ekman, 2004).

Rønning er enig i denne betraktningen og anbefaler at ledere arbeider systematisk og bevisst med å skape gode relasjoner til sine ansatte gjennom en lederstil som karakteriseres av åpenhet, trygghet, respekt og tillit (Rønning et al., 2013). Verdier i en kunnskapsorganisasjon skapes gjennom at ansatte utfører arbeidsoppgaver på en kompetent måte fordi de ansatte har fått mye av sin kunnskap gjennom høyere utdanning, og gjennom kunnskapsdeling med andre ansatte. Ledelse av kunnskapsarbeidere dreier seg om hvordan lederes atferd, bevisst eller ubevisst, skaper eller ødelegger kunnskapsarbeiderens motivasjon (Rønning et al., 2013).

I en undersøkelse med data fra AFFs lederundersøkelse, er det funnet svært lite belegg for å betrakte kunnskapsmedarbeidere som veldig forskjellige fra andre arbeidstakere (Rønning et al., 2013). Det er mer nyttig å fokusere på likheter med andre arbeidstakere fordi det dreier

seg om hvordan ledere bidrar til økt motivasjon gjennom å møte de ansattes behov på jobb som bl.a. å bli sett, verdsatt, få utviklende arbeidsoppgaver, samarbeid og medvirkning. Det er behov som ikke ser ut til å forandre seg vesentlig på grunn av høyere utdanning (Rønning et al., 2013).

3.1.2 Teamorganisering og teamledelse

I litteraturen er det som nevnt mange ulike definisjoner av begrepet team og noen skiller team i liten grad fra andre typer grupper som bl.a. nettverk, matriser, arbeidsgrupper o.l. Begrepene brukes litt om hverandre, men i oppgaven har jeg som nevnt valgt å bruke begrepet «*team*».

Organisasjoner består av formelle og uformelle grupperinger på forskjellige nivåer og ansatte er gjerne medlemmer av flere grupper (Assmann, 2008). Et team er som regel en del av en større organisasjon der både organiseringen av teamet og moderorganisasjonen, vil ha innflytelse på teamets virksomhet (Aanderaa, 1999). En enkel beskrivelse av et team kan være at folk gjør noe sammen (Robbins et al., 2001). Begrepet team brukes ofte om grupperinger i ulike sammenhenger og en definisjon av team er:

«Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater.» (Assmann, 2008, s. 37).

I masteroppgaven til Moe og Ødegaard med tittelen ”Sammen er vi dynamitt? Kunnskapsutvikling i nettverk” gir de følgende definisjon på nettverk:

“Nettverk er en gruppe satt sammen av mennesker som arbeider med oppgaver innenfor samme saksfelt på ulike steder i organisasjonen. Nettverkene treffes på regelmessig basis for å dele informasjon og erfaringer, diskutere felles problemstillinger og sammen bli enige om felles praksis.” (Moe & Ødegaard, 2010)

Den siste definisjonen er svært relevant for oppgavens problemstilling, ikke minst ut fra hvordan teamenes oppgaver ved Universitetsbiblioteket er beskrevet i kapittel 2.2.1. Dette er også på linje med Colbjørnsens beskrivelse av et team som en gruppe av gjensidig avhengige spesialister som har felles resultatansvar (Colbjørnsen, 2003).

Bruk av team økte raskt fra slutten av 1960-årene, spesielt i nord-europeiske land som var tidlig ute med å utvikle arbeidsmåter og organisering med bedre integrasjon av teknologi og mennesker (Assmann, 2008). I Norge startet Einar Thorsrud og Fred Emery *Samarbeidsprosjektet* som var et samarbeid mellom hovedorganisasjonene i arbeidslivet som bygget på

sosio-teknisk teori som var utviklet ved Tavistock-instituttet i England. Prosjektet slo bl.a. fast at det sosiale og tekniske systemet ikke kan virke uavhengig av hverandre i en organisasjon. (Assmann, 2008).

Dagens arbeidsliv er preget av mange organisasjoner med ansatte med høy kompetanse der det skjer en rask faglig utvikling som fører til et økende samarbeidsbehov på tvers av både fagfelt og funksjonsområder (Schiefløe, 2015). Erkjennelsen av at fagspesialister påvirkes av og drar nytte av sine relasjoner til andre, kom inn som et tema i organisasjonsforskningen først fra 1990-tallet. I dag er slike nettverk blitt en naturlig del av de fleste organisasjoner, i alle fall for organisasjoner av en viss størrelse. De ansees som viktige i forhold til tilhørighet, samarbeid, informasjon, gjennomføringskraft samt evne til læring og innovasjon. Innovasjon i organisasjoner må hovedsakelig forstås som sosiale prosesser, der informasjon og ideer utveksles og kombineres. Innovative organisasjoner kjennetegnes ofte av velutviklede interne nettverk som kobler sammen ulike fagfelt og funksjonsområder. Nettverkets leder som ofte er en faglig leder på høyt nivå, vil ha oversikt over tilgjengelig fagkompetanse og bidra til at denne kompetansen disponeres på en god måte (Schiefløe, 2015).

«Flat struktur» er ett av nåtidens aller mest populære organisasjonsideer og etablert som motsats til det byråkratiske, pyramideformede hierarkiet. Fleksible varianter som prosjektorganisering, matriseorganisering og teamorganisering benyttes interessant nok svært ofte innenfor en hierarkisk grunnstruktur (Røvik, 2007).

I likhet med Schiefløe, viser Røvik til at formelle nettverk i organisasjoner er opprettet med et bestemt formål eller for en bestemt gruppe (Røvik, 2007). Typiske eksempler er fagnettverk. Nettverksorganisering dukket opp som en av flere nye organisasjonsformer på 1990-tallet i det som Røvik omtaler som avbyråkratisering og et ønske om mer fleksible organisasjoner (Røvik, 2007).

Virksomheter som har klare organisatoriske skiller mellom avdelinger og enheter, eller som har stor grad av faglig spesialisering, møter gjerne utfordringer (Assmann, 2008). Informasjon og beslutninger følger linjeorganisasjonen. Kontakten og informasjonsutvekslingen på tvers av organisatoriske grenser er ofte mangelfull. Det kan i enkelte tilfeller oppstå såkalte «vanntette skott» mellom enheter og avdelinger som burde ha tett dialog og samarbeid i forbindelse med oppgavene som løses. Kontakten mellom ansatte fra ulike avdelinger bryter ned organisatoriske grenser og informasjonsbarrierer. Den gjør også noe med hvordan de

ansatte opplever virkeligheten. Fantasier og oppfatninger om «de andre» brynes mot virkeligheten når team skal løse oppgaver sammen og i fellesskap være ansvarlige for at de når målene sine. Det skaper også grobunn for større helhetsforståelse og gjør at man setter felles mål foran faglige enheters interesser eller mål for de enkelte avdelingene (Assmann, 2008).

Det var særlig i nyetablerte og nyskapende virksomheter at man ønsket mindre byråkrati og mer fleksibilitet (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2016). I tillegg til nettverksorganisering, nevnes virtuelle organisasjoner og postmoderne organisasjoner som eksempler på organisasjonsformer som oppstod i forbindelse med avbyråkratiseringen. Kjennetegnet for disse organisasjonene er bl.a. et fokus på mindre rigide strukturer og mer fleksibilitet. Det legges større vekt på flate og uformelle strukturer, korte kommandolinjer og liten grad av formalisme. Alle disse modellene er unnfanget som en motvekt mot det klassiske byråkratiet.

Mange etablerte organisasjoner søker etter løsninger preget av nettverkstenkning (Schieffloe, 2015). Dette skjer delvis gjennom utflating av hierarkiene og desentralisering av makt og ansvar. Organisasjoner forsøker å kompensere svakheter i funksjonsdelte og hierarkiske organisasjoner ved å opprette formelle fagnettverk ved å koble sammen fagfolk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjonsområder. Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har også ført til en økt interesse for å vurdere nettverksorganisering i ulike typer organisasjoner (Schieffloe, 2015).

Innføring av teamorganisering er sannsynligvis den enkeltstående organisasjonsendringen i den vestlige verden de siste 20 årene som forekommer oftest. Men utbredelsen av team som arbeidsform står i kontrast til manglende empirisk dokumentasjon av resultater (Allen et al., 2004).

Det er krevende å fungere som effektive team (Assmann, 2008). Kritiske faktorer er sterk bevissthet omkring felles ansvar for mål og prestasjoner, og evnen til å bearbeide de interne prosessene. I effektive team vil medlemmene ha en klar forståelse av hva teamet skal oppnå, og hva som kreves av den enkelte. Beslutninger tas på grunnlag av dialog og konsensus når det gjelder mål og arbeidsmåter (Assmann, 2008).

Velfungerende team kan karakteriseres ved at de finner en balanse mellom å være så vel oppgave- så vel som følelsesorienterte. Å ha en kritisk, analytisk og åpen holdning til oppgavene og løsningen er viktig (Aanderaa, 1999). Robbins bringer inn begrepet «team-intelligens» som er intelligens om det å jobbe sammen i team (Robbins et al., 2001). Dersom medlemmene i et team har lite kunnskap om mål, prosesser, hvordan beslutninger treffes og

de enkelte medlemmenes behov, er ofte det grunnen til at teamet ikke fungerer. (Robbins et al., 2001).

Teamorganisering innebærer en mulighet for å kunne løse komplekse problemer som ikke enkeltmennesker har kapasitet eller kompetanse til å løse alene (Assmann, 2008). Ved å utnytte forskjellig kunnskap og kompetanse, kan teamorganisering gi bedre betingelser for kreativitet og innovativ virksomhet. Team kan være en egnet måte å bringe inn læring og utvikling i større organisasjoner på gjennom å skape evne til å utvikle nye metoder og kunnskap. Kreativiteten oppstår når medarbeidere med komplementær kompetanse bringes sammen i team. Den organisasjonsmessige utfordringen vil være institusjonalisering av læringen i form av overføring av kunnskap og metoder til andre deler av organisasjonen (Assmann, 2008).

I et foredrag på HR-konferansen for offentlig sektor 2019 på Lillehammer i januar (HRNorge, 2019) tok førsteamanuensis Therese E. Sverdrup, Norges handelshøyskole, utgangspunkt i egen forskning om hvordan det best kan legges til rette for godt teamarbeid. Hun viste til at en av utfordringene med team er «*social loafing*» som innebærer at jo flere som deltar i et team, jo mindre bidrar hver enkelt person.

For å gi team en god start, mener Sverdrup det er fire råd som er viktige å kommunisere ut i oppstartsfasen. Det første er å fastsette klare og tydelige mål for hva teamet skal gjøre. Det andre er å avklare tydelige roller og hvem som skal gjøre hva. Det tredje er å bli enige om normene og kjøreregler og hvordan teamet skal jobbe sammen. Og det siste er å stoppe opp og reflektere over hvordan arbeidet går undervegs samt egen innsats.

Hensikten med team er å gjøre samarbeidet mellom faglige spesialister lettere samt skape en gruppedynamikk og et klima der hver enkelt ansatt bidrar til de andres, og derigjennom også til teamets, suksess (Colbjørnsen, 2003). Colbjørnsen er i likhet med Sverdrup enig i at når et team skal organiseres, er det viktig å få en avklaring av hvordan arbeidsoppgaver skal utformes og fordeles slik at både bredde og spisskompetanse blir ivarettatt. I et team, der kravene til spisskompetanse er stor og de ansatte er spesialister innenfor et arbeidsområde, vil utveksling av erfaringer og synspunkter gi medlemmene innsikt i hverandres arbeidsmåter og forholdene ligge til rette for læring. Teamorganisering representerer også en ny modell for samarbeid og ledelse der teamlederens rolle er å være en tilrettelegger, inspirator og et bindeledd mellom teamet og resten av organisasjonen (Colbjørnsen, 2003).

En organisatorisk utfordring med team som både Colbjørnsen (Colbjørnsen, 2003) og Sverdrup påpeker, er at team som oftest vil stå overfor et «*gratispassasjerproblem*», det som Sverdrup som nevnt kaller for «*social loafing*». Det betyr at alle teammedlemmer vil få tilgang til teamets resultater helt uavhengig av egen innsats. Og både Colbjørnsen og Sverdrup peker på at dess flere medlemmer et team består av, jo større er faren for at dette fenomenet oppstår.

En annen organisatorisk utfordring er at team ofte blir for svake i forhold til linjeorganisasjonen (Colbjørnsen, 2003). I situasjoner hvor det er uenighet mellom teamleder og avdelingsleder, vil ofte sistnevnte vinne frem fordi linjeorganisasjonen gir en sterkere maktbase. Selv om teamorganisering bidrar til å gjøre organisasjonen mer fleksibel, skjer det kun unntaksvis at den hierarkiske organisasjonen oppheves helt, særlig fordi beslutningsmyndigheten på de fleste områder fortsatt ligger i linjen. Dette kan i verste fall føre til en mindre handlekraftig organisasjon med pulverisert ansvar. Løsningen ligger sannsynligvis mer i måten ledelse utøves på, enn i strukturelle grep i organisasjonen. De involverte lederne må selv finne frem til konstruktive måter å håndtere dilemmaer og gråsoner på, og akseptere at det vil herske usikkerhet og mulige konflikter med ledere på samme nivå i organisasjonen. Men de har selv et ansvar for å bidra til å finne konstruktive løsninger (Colbjørnsen, 2003). Det sentrale i en slik funksjonsbasert matrisestruktur er altså at en enkelt leder ikke kan ta den endelige beslutningen, men at den ansatte må forholde seg til to ledere; linjelederen og team-/matriselederen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Når det gjelder lederrollen, er det vanlig å hevde at dens innhold endres gjennom teamorganisering (Assmann, 2008). Det å lede team kan innebære større grad av tilrettelegging og veiledning fremfor detaljert styring og kontroll. En slik lederrolle kan sies å ligne mer på «ledelse» og mindre på «administrasjon».

Hvordan en teamleder utøver sin ledelse er ikke bare avhengig av lederens personlighet. Den er også avhengig av hvordan samarbeid og kommunikasjon med teammedlemmene og teamets omgivelser er (Aanderaa, 1999). Et team er om regel en del av en større organisasjon, og både organiseringen av teamet og av den større organisasjonen, vil ha innflytelse på teamets virksomhet.

3.2 Organisasjonskultur og endring

Det er ikke tilfeldig at organisasjonskultur har kommet sterkt i søkelyset de siste årene etter som arbeidslivet i dag er i stadig endring og preges av individuell frihet og av arbeidsoppgaver som er vanskelig å kontrollere (Ekman, 2004). Organisasjoner mislykkes ofte når de forsøker å endre eller forbedre seg fordi de ikke klarer å endre organisasjonskulturen (Cameron, Quinn & Silva, 2013).

3.2.1 Organisasjonskultur

Mennesker og sosial samhandling blir de viktigste faktorene i en organisasjon der direkte relasjon mellom mennesker og deres kunnskaper, og ferdigheter er sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonskultur er det elementet som ofte kan påvirke effektiviteten i organisasjoner. Selv om man etablerer riktige og gode strukturer, er det ikke sikkert at de ansatte vil ha den ønskede atferd. Dette kan i stor grad skyldes organisasjonskulturer som eksisterer, både i hele og deler av organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er viktig å være bevisst en organisasjons kultur og hvilke mekanismer som kan påvirke den (Schein, 1999). Organisasjonskulturen sitter dypt og den kontrollerer de ansatte, ikke omvendt. Samtidig gir den mening i hverdagen fordi man utvikler antakelser etter hva som gir mening, og mennesker prøver å verne om stabilitet rundt seg (Schein, 1999).

Det er uenighet blant forskere om organisasjonskultur er noe en organisasjon “har” eller “er” (Reason, 1997). Det første synet legger vekt på ledelsens kraft til å endre kulturen gjennom nye standarder og praksis. Det andre synet ser på organisasjonskultur som noe som skapes ut fra verdier, overbevisning og ideologier i hele organisasjonen.

3.2.2 Endring og endringsledelse

Dagens organisasjoner preges av høy omstillingstakt der lederne har en viktig rolle som endringsagenter ved å få de ansatte engasjert i endrings- og utviklingsprosesser.

Et kjennetegn på en omstillingsprosess kan være:

«En omstillingsprosess kjennetegnes ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 42).

Denne definisjonen har en strukturell tilnærming og vektlegger det første synet Reason viser til i det foregående kapitlet 3.2.1 om organisasjonskultur, der lederne kan endre kulturen

gjennom nye arbeidsmåter. En mer kulturell tilnærming som vektlegger det andre synet Reason viser til ved at kultur skapes ut av verdier og overbevisning kan være:

«*Endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Det handler om å endre væremåtene og de tankeganger som gjør at vi velger dem*» (Hennestad & Revang, 2017, s. 138).

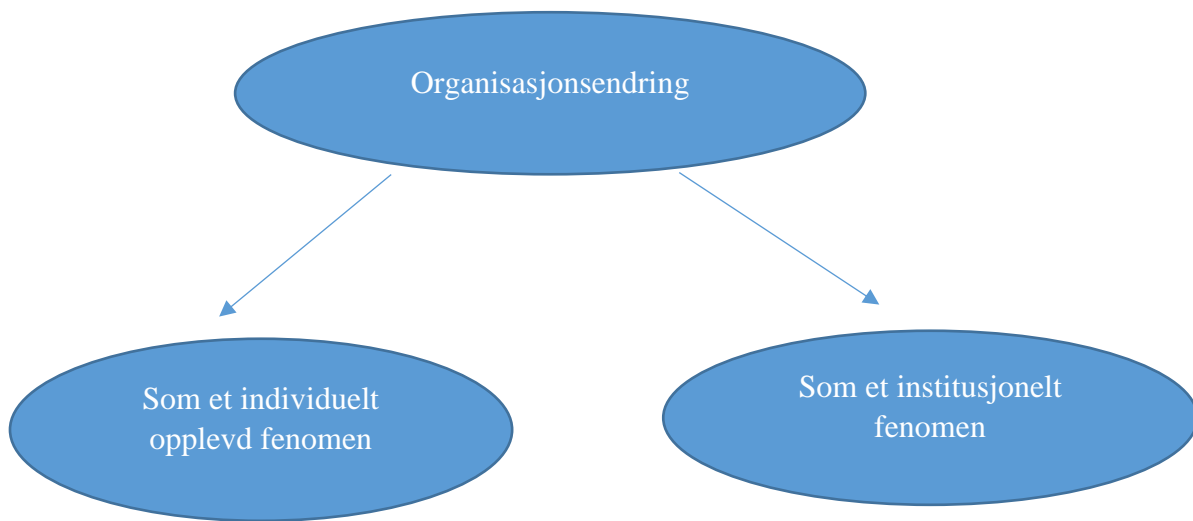
Endring kan omhandle fem forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det første omhandler endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Det andre om endring i organisasjoners struktur, det tredje om endring i organisasjoners kultur, det fjerde om endring i organisasjoners demografi (rekruttering/avgang), og den siste om ulike endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å mestre endringstrykket må organisasjoner ha to egenskaper (Colbjørnsen, 2003). Den første er *evne til mangfold*. Det innebærer at organisasjoner må ha et nyansert og variert tilbud av tjenester for å imøtekomme brukernes behov for skreddersydde løsninger. Den andre er *evne til nyskaping* som krever evne til å utvikle nye produkter og løsninger (Colbjørnsen, 2003).

Etiske og verdimeslige valg har avgjørende innflytelse på hvilken tilnærming man har til endringsledelse (Klev & Levin, 2009). Deres perspektiv på endringsledelse er å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen, og i tillegg å kunne iverksette og lede utviklingsprosesser. Både organisering og endring handler om å forme de ansattes hverdag, og hvilken verdibasert tilnærming man har til det. Ledelsen må mestre dagens oppgaver, og samtidig ha beredskap for å kunne møte fremtidige strategiske utfordringer. Ledelsen må også kunne både iverksette og lede endringsprosesser. En annen viktig oppgave for ledere er å skape en erkjennelse av at organisasjoner er i stadig endring og at det er viktig å endre det mentale bildet om at det stabile er det naturlige og det ønskelige. Utfordringen blir derfor å få de ansatte til å delta aktivt i organisasjonsendringen for å sikre at den går i ønsket retning og at det blir en god omstillingsprosess. (Klev & Levin, 2009).

Endringer er ikke noe som bare kan administreres, det krever også lederskap i forhold til forventninger og tydelighet samt involvering og kommunikasjon (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

Hope viser til at endring er en arena for kamp om makten i en organisasjon, og ved endringer råder ulike virkelighetsoppfatninger. Til slutt handler det om å få kontroll over maktbasen og hvilke løsninger som blir valgt (Hope, 2015).

Amundsen og Kongsvik viser til to hovedperspektiver for å forstå organisasjonsendring og som kan illustreres med følgende figur (Amundsen & Kongsvik, 2008):



Figur 3: To innfallsvinkler for å forstå organisasjonsendring (Amundsen & Kongsvik, 2008)

Organisasjonsendring som et individuelt opplevd fenomen handler om å ta utgangspunkt i hvordan den ansatte opplever og reagerer på endring, og hvilke følger det får for den enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette har vært et vanlig utgangspunkt i psykologien. Innen sosiologi og statsvitenskap har man i større grad sett på organisasjonsendring som et institusjonelt fenomen med utgangspunkt i organisasjonens omgivelser.

Selv om motstand mot endring er et generelt fenomen, kan spesialisering virke forsterkende (Assmann, 2008). Enhver endring som berører den ansattes arbeids- og ansvarsområde kan lett oppleves som en trussel mot egen karriere og egne fremtidsutsikter.

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endring som oftest møtes med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjelder ikke minst når nye endringer følger på tidligere endringer. Dette kan gi stress og frustrasjon hos de ansatte, og svekke deres oppslutning om endringene. I mange tilfeller vil endringsmotstanden oppstå fordi de ansatte forsvarer noe som er kjent, og som de mener er riktig og fungerer bra.

Mye teori og forskning omkring temaene endring og omstilling fremstiller dette som utelukkende negativt for den enkelte arbeidstaker (Amundsen & Kongsvik, 2008). Mange hevder

at stabilitet og forutsigbarhet er viktig for mennesket. Men endring kan også gi muligheter for vekst og utvikling. I lys av klassisk teori som Maslows motivasjonsteori, kan det hevdes at vi mennesker har behov for endring for å oppleve vekst, mer kunnskap og kompetanse. Dersom vekst er viktigere enn trygghet, kan vi tenke oss at endringer blir betraktet som muligheter for utvikling og læring. Men dersom trygghet er grunnleggende viktigere enn vekst, kan vi tenke oss at endringer vil kunne representere noe negativt som man vil yte motstand mot. Dette kan være avhengig av endringens innhold, omfang og form, og hvilke konsekvenser endringen vil ha for den enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2008).

I teorien finnes det ulike måter å typologisere reaksjoner på endring på (Amundsen & Kongsvik, 2008). De menneskene som reagerer konstruktivt på endring, kjennetegnes ved at de ikke ser noen særlige farer ved endringen, og de er villige til å samarbeide om gjennomføringen. De som reagerer destruktivt, ser endringen som en trussel og er mindre innstilt på samarbeid.

Begrepet «*endringskynisme*» går forbi «*endringstrøtthet*» (Amundsen & Kongsvik, 2008). Endringstrøtthet oppstår når negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker de ansattes motivasjon og engasjement til nye endringer. Mens endringskynisme kan bidra til å svekke den enkelte arbeidstakers lojalitet og forpliktelse til virksomheten. Forfatterne viser til fem elementer som speiler de ansattes oppfatning av den situasjon de står oppe i, og som gir grunnlag for endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 31):

1. Endring for endringens skyld (*bare for å lage noe nytt, markering av endring av ny leder*)
2. Resirkulering av ideer (*sirkelmønster i organisasjonen og endringsarbeid, skifte mellom grunnideer, dette har vi prøvd før*)
3. Praksisfjerne løsninger (*fravær av mening med endringen, vanskelig å forstå hva endringen egentlig dreier seg om, hvordan skal det nye gjøres/anvendes i min jobb*)
4. Manglende synliggjøring av resultater (*ikke mulig å se resultater av hver endring, blir møtt med himling med øynene, oppgitthet, negative reaksjoner*)
5. Pseudomedvirkning (*viktig med medvirkning for å forebygge motstand eller «meningsløshet» blant ansatte, medvirkning for å skape eierskap til endringene, opplevelse av reel medvirkning, ikke opplevd at det var mulig å påvirke prosessen, tilsynelatende medvirkning, medvirkning en nøkkelfaktor*)

Det er flere trekk som kjennetegner vellykkede endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Blant annet at det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå ved endringene samt utformet en strategi for hvordan endringsprosessene skal gjennomføres. Videre at strukturelle trekk som hemmer nødvendig omstilling blir endret, og at det er en klar og sterk koalisjon eller et team bak endringen som er i stand til å lede endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er ikke nok at endringen er institusjonalisert i formell forstand (Hennestad & Revang, 2017). Den må være vevd inn i og gjennomsyre organisasjonens hverdagsvirkelighet, og den må prege ledernes beslutninger og utøvelse av lederskap.

3.2.3 Informasjon, medbestemmelse og medvirkning

Medvirkning fra de ansatte er et prinsipp som har stått sterkt i norsk arbeidsliv i flere tiår. Dagens arbeidsliv, ikke minst innen offentlig sektor, er preget av en samarbeidsmodell med aktører både fra ledelse, tillitsvalgte og de ansatte. Dette trepartssystemets avtaleformer og samarbeidsorganer er til en viss grad overlevert fra industrisamfunnets regulerte konkurranse, moderate endringstempo og skjærmede arbeidsforhold (Colbjørnsen, 2003). Denne samarbeidsmodellen kan bli satt under press etter hvert som organisasjoners behov for endring og utvikling øker i takt med samfunnsmessige og teknologiske endringer.

Den byråkratiske organisasjonsformen og det kollektive partssamarbeidet står godt til hverandre (Colbjørnsen, 2003). Byråkratiet er tydelig avgrenset fra omgivelsene og partenes roller er klart definerte, og byråkratiet har effektive virkemidler for formidling av informasjon fra ledelsen og nedover i hierarkiet. De tillitsvalgte spiller også en rolle i kommunikasjonen ved at de kan formidle ledelsenes syn til de ansatte, gjerne fra møter med ledelsen, samt formidle informasjon fra de ansatte og oppover til ledelsen. Det er ikke gitt at et slikt partsamarbeid vil ha samme positive effekt på en organisasjons verdiskaping med mindre partene tilpasser seg organisasjonens nye behov og arbeidsbetingelser (Colbjørnsen, 2003).

Det er en demokratisk rettighet å kunne ha kontroll over sine konkrete arbeidsbetingelser (Klev & Levin, 2009). Ut fra dette perspektivet hevder de at reell medvirkning fremstår som grunnleggende i endringsledelse. Og at endringsledelse er et systematisk arbeid for å utvikle og endre de ansattes arbeidssituasjon for å nå strategiske mål (Klev & Levin, 2009).

Implementeringsfasen regnes ofte som den mest tidkrevende og kostbare i en endringsprosess (Klev & Levin, 2009). Et viktig poeng er at en omfattende implementeringsprosess blir unødvendig hvis de som gjennom egen endret praksis realiserer løsningene, også deltar aktivt i å

forme løsningene. Ikke bare kjenner de løsningene, men de er også blitt eiere av dem nettopp gjennom å ha medvirket til å skape dem.

At ansatte medvirker og involveres kan forebygge eller motvirke endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008). Det samme kan reell medvirkning gjøre som innebærer at flere erfaringer og mer kunnskap kommer til anvendelse som er nødvendige betingelser for å lykkes i endringsprosesser. Ofte er det ledelsen som tar initiativ til endringstiltak, mens de ansatte fungerer som høringsinstans for slike utspill. De ansatte kan dermed oppleve å komme for sent «på banen» med sine bidrag. Samtidig kan ansattes ønske om å følge formelle prosedyrer stå i motsetning til ledelsens resultatorientering og behov for fleksibilitet (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringen foregår (Amundsen & Kongsvik, 2008). Å uttrykke seg godt er en nødvendig forutsetning for god kommunikasjon, men langt fra en tilstrekkelig betingelse. Nøyaktig, hyppig og etterrettelig informasjon gjennom hensiktsmessige kanaler er viktig i endringsprosesser.

I likhet med Colbjørnsen, hevder forsker ved AFI, Henrik Finsrud i en artikkel i www.idebanken.org den 22.12.2012 at det er mye som tyder på at trepartssamarbeidet er i ferd med å bli utfordret (Finsrud, 2012):

«Samarbeidet mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte er på et høyt nivå i norske bedrifter. Det gir effektiv produksjon, godt arbeidsmiljø og høy konkurranseevne. Vi bør gjøre mer av det som har vist seg å virke best; å sørge for liten avstand mellom ansatte og ledere og ha et tett samarbeid om utviklingsoppgaver. Det er en økende tendens til kontroll og detaljstyring som fratrar de ansatte det kvalitative ved arbeidet».

Professor ved Handelshøyskolen BI, Bård Kuvaas støtter dette synet og sier i en artikkel i www.idebanken.org den 24.10.2014 følgende:

«Forskningen er entydig: Tillit er mer effektivt enn intensiv styring og kontroll. Ledere som gir tillit får mer motiverte medarbeidere. De blir mindre stressa, mer produktive og har et lavere sykefravær enn andre. Mye handler om å bli involvert i oppgaver og utfordringer i jobben» (Kuvaas, 2014).

De to siste sitatene understøtter de teorier jeg har redegjort for om at trepartssamarbeid og reell medvirkning fra de ansatte og tillitsvalgte, er viktige forutsetninger for å få til endringer.

3.3 Ledelse

Ledere står overfor mange av de samme utfordringer som organisasjoner gjør i forhold til informasjons- og kommunikasjonsteknologi, et globalt marked og en organisasjon med høyt utdannede ansatte med økende forventninger til stor grad av autonomi og innflytelse over egen arbeidshverdag. Det finnes et utall definisjoner på ledelse og en vanlig forståelse er at det dreier seg om

«Å skape resultater ved hjelp av andre» (Schiefløe, 2015, s. 231).

Ledelse forstått på denne måten handler om arbeid med mennesker, om motivasjon og om å skape engasjement.

All ledelse er endringsledelse fordi samfunnet og omgivelser er i stadig endring (Hennestad & Revang, 2017). Og mange endringer i organisasjoner er ikke et resultat av bevisst endringsarbeid, men et resultat av små kontinuerlige endringer over tid. Ledelse skjer hele tiden og er i konstant endring.

En annen definisjon som utdyper Schiefloes definisjon er:

«Lederskap er en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid. Oppgaver som teamutvikling, motivasjon, involvering, konfliktløsning etc. står sentralt i en slik prosess. All ledelse handler nemlig om å påvirke andre mennesker, og ikke minst samspillet mellom disse på en måte som gjør at organisasjonen fungerer etter de standarder som er satt og når sine målsettinger» (Aarseth et al., 2015, s. 19).

Moderne former for ledelse legger vekt på selvbestemmelse, autonomi og selvkontroll der lederen veileder, strukturerer og tilrettelegger for en gruppe eller organisasjon (Glasø & Thompson, 2018). Forskning viser at det er en direkte sammenheng mellom lederens rolle og organisasjonens resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Av viktige elementer som påvirker organisasjoner som kultur, struktur og ledelse, er sistnevnte mest synlig. Utøvelse av ledelse er basert på påvirkning og utøvelse av makt, og det som skiller ledere fra andre i organisasjonen, er den autoriteten man innehar i rollen samt kontrollen over ressursene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ledelse handler om å få ansatte til å arbeide mot organisasjonens mål (Wit & Meyer, 2014). En leder har en formell posisjon i en organisasjon med tilhørende autoritet, myndighet og ansvar, og for å utvikle en organisasjon, må ledere ha makt; evnen til innflytelse.

Det finnes en sterk tro på at ledere styrer i organisasjoner (Ekman, 2004). Men sett i et sjefsperspektiv er arbeidslivet i dag preget av mye administrasjon og for lite lederskap, og forskjellen mellom administrasjon og ledelse belyser ulike måter en leder kan arbeide på. Administrasjon handler bl.a. om å planlegge og følge opp, fordele ansvar og problemløsning. Dette er oppgaver som ofte kan gjøres uten særlig kontakt med de ansatte. Men lederskap handler om å skape en felles følelse av samhold i organisasjonen rundt felles verdier og forutsetter nærhet mellom leder og ansatte (Ekman, 2004).

Det er syv ulike måter å koordinere arbeid på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av disse er *direkte ordre* som innebærer at overordnede posisjoner i organisasjonen har formell myndighet til å gi ordre til personer i underordnede stillinger. Et sentralt begrep her er kontrollspenn - dvs. hvor mange ansatte kan en overordnet leder ha oversikt og kontroll over. Jacobsen og Thorsvik viser til Henri Fayol og hans teori om at en leder vanskelig kunne ha ledelsesansvar for mer enn seks til åtte personer, maksimum tolv. Dette står i sterk kontrast til Universitetsbibliotekets lederspenn der flere seksjoner har en seksjonssjef som har ansvar for et tyvetalls ansatte. Og lederen av det største teamet har et team som består av ca 65 ansatte.

Ansattes holdninger og atferd er bl.a. i vesentlig grad et spørsmål om tillit, og ledere bør derfor ha evne til å opptre på en slik at de inngir tillit og fungerer som gode rollemodeller. (Schiefløe, 2015). De må sørge for at det er samsvar mellom ord og handling, kommunisere åpent, opptre med sjenerøsitet samt formidle tydelige og realistiske forventninger. Og de må fatte transparente og rettfærdige beslutninger (Schiefløe, 2015).

Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ført til utbredelse av virtuelle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Fysisk avstand fremmer en tendens til det de kaller *sosial fragmentering*, det vil si en liten opplevelse av fellesskap i organisasjonen. Utfordringen ved å ikke møtes fysisk og bli bedre kjent, men kun kommunisere elektronisk eller på telefon, fører ofte til at det ikke er mye i relasjonen som fører til at man utvikler en interesse for hverandre som personer. Forskning på effektiv ledelse i denne type organisasjoner har ikke kommet langt, men noen forhold ser ut til å være av betydning. Det ene at lederne gjennomfører fysiske møter i en tidlig fase for å etablere relasjoner og tillit. Det andre er at lederne også kjenner den nye teknologien samt vet å benytte denne godt mht. kommunikasjon og informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Godt lederskap er helt grunnleggende for innovasjonsevnen til en organisasjon (Tidd & Bessant, 2013). Lederne må være ambisiøse, dele mål og visjoner samt være rollemodeller for

ønsket atferd. Det er lederens ansvar å holde trykket oppe på innovasjon, og de beste lederne holder fokus på få og kritiske faktorer, og bidrar til at ansatte gjør det samme.

Hvilken kompetanse og atferd må til for å realisere kontinuerlige endringer, og hvilke roller spiller lederen? (Klev & Levin, 2009). Det er en misforståelse dersom man tror at strukturelle endringer er hovedgrepet i en organisasjonsendring. En ny struktur skaper muligheter og begrensninger, men den skaper ikke en ny organisasjon før de ansatte begynner å arbeide på en ny måte. Lederne må legge til rette for dialog med ansatte, de må peke ut retning og vise ønskede verdier og normer gjennom egen atferd, og de må redusere de ansattes usikkerhet. De aller fleste mennesker vil ha endringer, men de vil ikke være passive tilskuere til andres endringsforslag som de kanskje verken ser, forstår eller stoler på hva resultatet kan bli (Klev & Levin, 2009).

3.3.1 Mellomlederrollen

Colbjørnsen bruker begrepet «*ledelse mellom barken og veden*» for å beskrive situasjonen som mellomledere kan komme i (Colbjørnsen, 2003). På den ene siden delegerer de ansvar og myndighet til ansatte slik at de kan utnytte sin kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver på best mulig måte, og levere gode resultater. På den andre siden skal de være lojale mot strategiske beslutninger som er tatt av overordnet leder. Slike beslutninger kan oppleves som truende og negative av de ansatte.

Hope ser på mellomlederrollen ut fra tre ulike dimensjoner; den hierarkiske (hvor mellomlederen befinner seg i selve organisasjonsstrukturen), den funksjonelle (hvilken funksjon mellomlederne utøver) og den oppgavebaserte (hvilke ansvars- og arbeidsoppgaver de har) (Hope, 2015). Mellomlederen har en sentral posisjon som et bindeledd mellom det strategiske og operasjonelle nivå i organisasjonen.

Mellomlederen skal forholde seg både til ansatte som kommer med krav og innspill, gjerne som et ledd i en bred medvirkningsprosess, og samtidig er de også ansvarlig for å gjennomføre de beslutninger som toppleder har tatt (Colbjørnsen, 2003). Denne «lederskvisen» er ikke et uvanlig fenomen. En forutsetning for å mestre en slik situasjon er at mellomlederen må få klare og tydelige forventninger og tilbakemeldinger fra både sin overordnede og sine ansatte.

Mellomlederen har en sentral rolle ved iverksetting av strategi, men dersom mellomlederen ikke ønsker endring, har mellomlederen en sentral posisjon til å forsinke eller forhindre

endringer (Hope, 2015). Synet på mellomlederen er todelt i teorien. Det negative synet forbindes gjerne med store omstillinger fra slutten av 1990-tallet og utover 2000-tallet da omstillinger førte til at det ble mindre behov for hierarkiske organisasjoner med flere mellomledernivå, men desto større behov for flatere organisasjoner. Det positive synet ser på mellomlederen som en viktig strategisk ressurs som har en økende innflytelse og betydning i organisasjonen, ikke minst i endringsprosesser (Hope, 2015). Det er fem grunnleggende funksjoner som mellomlederen må fylle for å lykkes med endringsprosesser. En av disse er kommunikasjon som handler om at mellomlederen må kunne formidle hva endringen innebærer slik at de ansatte forstår og aksepterer den (Hope, 2015).

Hope nevner fem kompetansekrav knyttet til mellomlederens funksjoner ved endringer (Hope, 2015, s. 129), bl.a. «*mellommenneskelig kompetanse og strategisk kompetanse*». I min oppgave er «*mellommenneskelig kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og evner til å omgå og håndtere relasjonen til andre mennesker)*» samt «*strategisk kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og evner til å se det store bildet, til å identifisere og håndtere muligheter og trusler og evnen til å identifisere og evaluere alternativer)*» spesielt relevant. Hope viser også til at mellomlederen ofte har både lengre erfaring og mer nærhet til det daglige, faglige arbeidet enn topplederen. noe som også er tilfellet ved Universitetsbiblioteket.

3.4 Oppsummering av teori

Jeg har i dette kapitlet belyst ulike teorier som er relevante for problemstillingen.

Endringer i organisasjoners omgivelser og innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi, arbeids- og samfunnsliv, politiske, sosiale og kulturelle forhold, påvirker både organiseringsformer og ledelse. Disse endringene medfører også et økt behov for omstilling og større krav til fleksibilitet.

En organisasjonsstruktur er en oversikt over hvem som tar beslutninger i organisasjonen, ansvarsforhold og informasjonsflyt. Organisasjonsstrukturen fremstilles ofte ved et organisasjonskart. Når det skal tas valg om organisasjonsstruktur, kan en ikke bare tenke på hvordan organisasjonskartet skal designes, men også hvordan struktur og kultur påvirker hverandre, og hvordan samspillet mellom disse påvirkes gjensidig. I alle organisasjoner, uavhengig av organisasjonsstruktur, vil det være behov for en koordinering av virksomheten. Dette kan være utfordrende i en hierarkisk, byråkratisk linjeorganisasjon der det ofte er vanskelig å flytte ressurser mellom avdelinger og enheter.

I det profesjonelle byråkratiet er ansatte delegert mye beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og de har stor handlefrihet i sitt arbeid. Eksempler på denne type organisasjoner er kunnskapsorganisasjoner som høyere utdanningsinstitusjoner, f.eks. NTNU. I en kunnskapsorganisasjon med ansatte med et høyt utdanningsnivå, har disse ofte større forventninger til innholdet i sine arbeidsoppgaver og at oppgavene skal gi gode muligheter for autonomi, innflytelse, faglig utvikling og selvrealisering. Det er et økende samarbeidsbehov i denne type spesialiserte organisasjoner på tvers av både fagfelt og funksjonsområder.

Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ført til utbredelse av virtuelle organisasjoner der arbeidet preges i stadig større grad av at kommunikasjon, samhandling, utvikling og læring i økende grad finner sted i virtuelle rom og ved bruk av moderne teknologi. Men fysisk avstand kan føre til liten opplevelse av fellesskap i organisasjonen. Utfordringen ved å ikke møtes fysisk og bli bedre kjent, kan føre til at det ikke er mye i relasjonen som fører til at man utvikler en interesse for hverandre som personer. Et forhold som kan motvirke dette er at lederne gjennomfører fysiske møter i en tidlig fase av f.eks. et prosjekt- eller teamarbeid for å etablere relasjoner og tillit. Det andre er at lederne også kjenner den nye teknologien samt vet å benytte denne godt mht. kommunikasjon og informasjon.

I takt med ansattes økende forventninger til arbeidsinnhold og innflytelse, foretrekker flere ansatte selvstendige jobber og mulighet for teamarbeid noe som har betydning for hvordan arbeidet organiseres og ledes. Fleksible varianter som prosjekt- og teamorganisering benyttes ofte innenfor en funksjonsdelt og hierarkisk linjeorganisasjon. Disse forsøker ofte å kompensere for svakhetene med linjeorganiseringen ved å opprette formelle fagnettverk eller team ved å koble sammen fagfolk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjonsområder.

Det er noen forutsetninger for at team skal fungere godt, og en viktig forutsetning er at teamet finner en balanse mellom å være både oppgave- og følelsesorientert. Dersom medlemmene i et team har lite kunnskap om mål, prosesser, hvordan beslutninger treffes og de enkelte medlemmenes behov, vil det ofte føre til at teamet ikke fungerer. En annen viktig forutsetning er at alle teammedlemmer må bidra for at teamet skal nå sine mål. Alle teammedlemmer har i utgangspunktet tilgang til teamets resultater helt uavhengig av egen innsats, og dess flere medlemmer et team består av, jo større er faren for at det kun er noen få som yter en innsats og de andre blir «gratispassasjerer».

En organisatorisk utfordring med teamorganisering er at team ofte blir for svake i forhold til linjeorganisasjonen. Der det er uenighet mellom teamleder og linjeleder, vil ofte sistnevnte vinne frem fordi linjeorganisasjonen gir en sterkere maktbase. Selv om teamorganisering bidrar til å gjøre organisasjonen mer fleksibel, skjer det kun unntaksvis at den hierarkiske organisasjonen oppheves helt, særlig fordi beslutningsmyndigheten på de fleste områder fortsatt ligger i linjen. Det sentrale i en funksjonsbasert teamstruktur er altså at en enkelt leder ikke kan ta den endelige beslutningen, men at den ansatte må forholde seg til to ledere; linjelederen og teamlederen. Et aspekt ved rollen som teamleder, er at den innebærer større grad av tilrettelegging og veiledning fremfor detaljert styring og kontroll. En teamlederrolle ligner mer på «ledelse» og mindre på «administrasjon».

Ledere har en viktig oppgave med å skape en erkjennelse av at organisasjoner er i stadig endring og det er viktig å endre det mentale bildet om at det stabile er det naturlige, og det ønskelige. Selv om man gjennom en omstillingsprosess etablerer riktige og gode strukturer, er det ikke sikkert at de ansatte vil utvise den ønskede atferd. Dette kan i stor grad skyldes organisasjonskulturer som eksisterer, både i hele og deler av organisasjonen. Lederne må derfor legge til rette for dialog med ansatte, de må peke ut retning og vise ønskede verdier og normer gjennom egen atferd, og de må redusere de ansattes usikkerhet. De aller fleste mennesker vil ha endringer, men de vil ikke være passive tilskuere til andres endringsforslag som de kanskje verken ser, forstår eller stoler på hva resultatet kan bli

I organisasjoner under endringer, har lederne en viktig rolle som endringsagenter. Lederne må få de ansatte engasjert i endrings- og utviklingsprosessen, sørge for at den går i ønsket retning og bidra til at det blir en god prosess. Dette handler også om god kommunikasjon, at lederen må kunne formidle hva endringen innebærer slik at de ansatte forstår og aksepterer den. Det er ikke minst viktig å få aktiv deltakelse fra de ansatte for å utvikle en god organisasjonskultur. Mellomlederne har en utfordrende rolle her ved at de både skal forholde seg til ansatte som kommer med krav og innspill, gjerne som et ledd i en bred medvirkningsprosess, og samtidig er de også ansvarlig for å gjennomføre de beslutninger som topplederen har tatt. Denne situasjonen kan mellomlederen oppleve som å være i en «leder-skvis» eller som å være en «leder mellom barken og veden».

Endringer vil som oftest møtes med motstand, og enhver endring som berører den ansattes arbeids- og ansvarsområde kan lett oppleves som en trussel. I mange tilfeller vil endringsmotstanden oppstå fordi ansatte vil beholde det som er kjent, og som oppleves som riktig og velfungerende. Dette gjelder ikke minst når nye endringer følger på tidligere endringer. Dette

kan gi stress og frustrasjon hos de ansatte, og svekke deres oppslutning om endringene. Men endringer kan også gi muligheter for vekst og utvikling. Endringstrøtthet oppstår når negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker de ansattes motivasjon og engasjement til nye endringer. Endringskynisme er noe som går ut over endringstrøtthet, og endringskynisme kan bidra til å svekke den enkelte arbeidstakers lojalitet og forpliktelse til virksomheten.

En måte å forebygge eller motvirke endringskynisme på, er å la de ansatte medvirke og involveres i endringsprosessen. Reell medvirkning er helt grunnleggende i endringsledelse. Medvirkning fra de ansatte er et prinsipp som har stått sterkt i norsk arbeidsliv i flere tiår og det er en demokratisk rettighet å kunne ha kontroll over sine arbeidsbetingelser. Men det er ofte ledelsen som tar initiativ til endringstiltak, mens de ansatte fungerer som høringsinstans for slike utspill. De ansatte kan dermed oppleve å komme for sent «*på banen*» med sine bidrag noe som kan føre til frustrasjon, endringsmotstand eller i verste fall endringskynisme.

På bakgrunn av teoriene vil jeg ved hjelp av mine tre forskningsspørsmål belyse min problemstilling: «*Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?*» De tre forskningsspørsmålene er:

Hvordan har de ansatte opplevd behovet for innføring av teamorganisering?

Hvordan har teamlederne opplevd sin rolle i endringsprosessen?

Hvordan har de ansatte opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen?

De er utgangspunktet for datainnsamlingen, analysen og drøftingen så jeg har derfor valgt å strukturere empirikapitlet og drøftings- og analysekapitlet etter disse.

4 Metode

Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har arbeidet for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte samt mitt valg av metodisk tilnærming. Siden dette er en erfaringsbasert master og det er ønskelig med en tilknytning til en organisasjon som kan bidra med case i forbindelse med oppgaven, valgte jeg min egen organisasjon; Universitetsbiblioteket.

Jeg vil i dette kapitlet ta opp de utfordringer som kan oppstå ved å forske på egen organisasjon, hvilke synspunkter jeg har rundt dette og hvordan jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette gjennom hele denne oppgaven. Deretter beskriver jeg de ulike fasene i forskningsprosessen ved bruk av casestudie, kvalitative dybdeintervjuer, hvilke utvalgs-kriterier jeg har benyttet, utforming og bruk av intervjuguiden. Deretter drøfter jeg analysemetoden før jeg avslutter med å reflektere rundt oppgavens troverdighet, objektivitet, pålitelighet, gyldighet og transparens.

I forkant av datainnsamlingen ble studiet meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD), Personvernombudet for forskning når det gjelder innsamling, håndtering, lagring og sletting av studiens datamateriale. Vedlagt meldeskjemaet til NSD var «Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave» med samtykkeerklæring (vedlegg 3) og intervjuguide (vedlegg 4). Vedlagt denne oppgaven er også en forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning av 19.02.2018 (vedlegg 5).

4.1 Forske på egen organisasjon

Å velge egen organisasjon som utgangspunkt kan være både utfordrende og fordelaktig. Utfordringene er spesielt knyttet til at jeg kan ha forutinntatte meninger og holdninger som kan påvirke forskningsresultatene, eller at jeg ikke klarer å innta den nødvendige avstand for en objektiv tilnærming til temaet (Dalen, 2011).

All forståelse er bestemt av en førforståelse eller forståelseshorisont som omfatter meninger og oppfatninger vi har på forhånd i forhold til det vi ønsker å studere (Dalen, 2011). I møtet med intervjuinformantene og med det innsamlede materialet, vil forskeren alltid stille med en slik førforståelse. Det som blir viktig er å trekke inn sin førforståelse på en slik måte at den åpner opp for størst mulig forståelse av informantens opplevelser og uttalelser.

I mitt daglige arbeid ved Universitetsbiblioteket har jeg bl.a. oppgaver som lederstøtte ved endringer og organisasjonsutvikling. Utfordringen med både å inneha en slik stilling samtidig som jeg er masterstudent og skal forske på egen organisasjon, kan være vanskelig når det gjelder å ha den nødvendige distanse. Men jeg har reflektert over denne utfordringen gjennom hele oppgavens arbeid, og forsøkt etter beste evne å ha «forskerbrillene» på og behandle mitt intervjumateriale på en teoretisk forsvarlig og vitenskapelig måte.

Fordelen består i at jeg har fulgt denne organisasjonen gjennom mange år, også som en tidligere leder. Jeg har hatt en aktiv rolle som lederstøtte i flere omorganiseringer og i en større fusjon. Jeg har fulgt organisasjonen i krevende omstillingstider og under ulike ledere, økonomiske rammebetingelser osv. Jeg mener å ha god kunnskap både om den formelle organisasjonen, og også om den rådende kultur, holdninger, normer og verdier.

På samme måte kan det å ha større eller mindre kjennskap til selve informantene på forhånd være en utfordring (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Et forskningsintervju er gjennomsyret av etiske problemer. Den kunnskap som kommer ut av slik forskning, avhenger av den sosiale relasjonen mellom den som intervjuer og den som intervjues. Jeg har bestrebet meg på å skape en god relasjon og gode forutsetninger i intervjusituasjonene for at de jeg har intervjuet kunne snakke fritt og trygt. Jeg har også forsøkt å skape en god balanse mellom mitt ønske som intervjuer om å innhente interessant kunnskap for min oppgave samtidig som at informantenes integritet skulle respekteres.

Jeg har også vært bevisst på utfordringen med at enkelte av informantene kan ha vært noe tilbakeholdne med å fremme sine synspunkter, og da kanskje spesielt kritiske, pga. min rolle i organisasjonen. Flere av informantene har vært mine kolleger i mange år, og vi har god kjennskap til hverandre. Min tilnærming til studiet har vært at gjensidig tillit, rolleforståelse og respekt har vært nødvendige forutsetninger for å få frem ulike synspunkter, også de kritiske, i dialogen med informantene. Dette ble også formidlet til informantene i forkant, både skriftlig og muntlig. Jeg opplevde ikke at mer eller mindre kjennskap til informantene fra tidligere gjorde noen forskjell i intervjusituasjonen eller under behandlingen av datamaterialet.

4.2 Datainnsamling

Tema for oppgaven og utgangspunktet for mitt metodevalg er oppgavens problemstilling:

Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?

Denne problemstillingen har jeg forsøkt å besvare gjennom følgende tre forskningsspørsmål:

Hvordan har de ansatte opplevd behovet for innføring av teamorganisering?

Hvordan har teamlederne opplevd sin rolle i endringsprosessen?

Hvordan har de ansatte opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen?

Med problemstillingen og forskningsspørsmålene som utgangspunkt, vurderte jeg hvordan jeg kunne gjennomføre en studie som kunne gi meg nødvendig datamateriale for å kunne besvare dette. Jeg vurderte hva som skulle undersøkes, hvem som kunne være mulige informanter og på hvilken måte studiet kunne gjennomføres. Formålet med oppgaven har som sagt vært å få belyst ulike forhold rundt endringsprosessen med innføring av teamorganisering, og valg av metode falt på kvalitative dybdeintervjuer med ansatte ved Universitetsbiblioteket.

4.2.1 Casestudie

Bruk av case er en svært utbredt form for avgrensning i kvalitative studier (Tjora, 2017). En casestudie er en undersøkelse som har en eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. Jeg har derfor valgt å gjøre min oppgave som en casestudie med et kvalitativt design der empirien er hentet inn fra noen informanter på et gitt tidspunkt (mai/juni 2018) som blir et nåtidsbilde.

4.2.2 Kvalitative dybdeintervjuer

Den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing, og da særlig semistrukturerte intervjuer (Tjora, 2017). Når forskningsspørsmålet kan formuleres ved hjelp av ordet *hvordan*, er det relevant å foreta kvalitative intervjuer. I mitt tilfelle er antall informanter på ti personer, noe som også gjør denne oppgaven godt egnet som en kvalitativ studie. Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren ønsker å forstå informantenes opplevelser samt hvordan de reflekterer over dette (Tjora, 2017).

Det kvalitative forskningsintervjuet prøver å forstå verden sett fra intervjupersonenes side (Kvale et al., 2015). Målet er å få frem betydningen av informantenes erfaring og avdekke deres opplevelser. Spesielt er slike intervjuer hensiktsmessige i situasjoner der man vil utforske nyansene i opplevelser og erfaringer. Dette er noe jeg har ønsket å få belyst i min oppgave.

Kvalitativ metode er velegnet for min oppgave fordi temaet er ulike aspekter av menneskelig erfaring, eller vår samtalevirkelighet som (Tjora, 2017) kaller det. (Dalen, 2011) er av samme oppfatning og viser til at det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser.

4.2.3 Utvalgsriterier

I vurderingen av hvem som kunne være mulige informanter til datamaterialet mitt, tok jeg tidlig et valg om at de som kunne bidra var noen teamledere og ansatte som er med i et arbeidsutvalg i et team. Jeg stod selv for utvalget der jeg la vekt på at samtlige syv seksjoner skulle være representert blant informantene. Samtlige teamledere er også sjefer som er ulike med hensyn til lederspenn. I det ligger at de har ulikt ansvar ved sine seksjoner mht. antall ansatte, budsjetttrammer og for antall fysiske bibliotekenheter. Kriterier ellers var at informantene skulle være av begge kjønn, og informantene er seks kvinner og fire menn. De skulle også være i ulik alder, og variasjon i alder mellom eldste og yngste informant er ca 30 år. Videre ønsket jeg at informantene skulle ha varierende ansiennitet i organisasjonen, og den varierer fra ca. to til nesten tretti år.

Alle informanter jeg hadde valgt ut som jeg ønsket å intervju, ble muntlig forespurgt på forhånd. Jeg redegjorde for oppgaven min, mine tanker rundt problemstillingen og hvorfor jeg ønsket å intervju vedkommende. Alle forespurte med unntak av en ansatt ga muntlig samtykke i å delta. For å holde det ønskede antall informanter på ti, valgte jeg å spørre ytterligere en ansatt som samtykket i å delta.

Alle ti informanter fikk et informasjonsskriv med forespørsel om å delta i intervju og en samtykkeerklæring som alle underskrev og returnerte til meg. I skrivet orienteres de mer utdypende om formålet med studien, utvalg og metode, anonymitet, at intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker samt at jeg ville ta notater på pc undervegs. De ble også informert om lagring og sletting av datamateriale, om frivillighet og mulighet for å trekke seg uten nærmere begrunnelse.

Målet mitt var å intervju så mange som nødvendig for å få belyst min problemstilling og forskningsspørsmålene. En metodisk begrensning ved kvalitativ metode er at den er ressurskrevende. utfordringen min var at dersom utvalget var for lite, var det vanskelig å teste hypoteser om ulike forskjeller. Og dersom antall informanter var for stort, ville det være for tidkrevende å gjennomføre alle intervjuene samt foreta en dyptgående analyse av dem. De ti informanter er en liten andel av de ca. 130 fast ansatte ved Universitetsbiblioteket.

Informantene er delt i to informantgrupper med fem personer i hver. Den ene informantgruppen består av teamledere og de andre av ansatte som er med i et teams arbeidsutvalg.

Gjennom analysen fremkom det en del resultater som kan tyde på at utvalget var stort nok og at grunnlaget er godt nok til å kunne trekke noen konklusjoner og se hovedtrekkene, i alle fall for gruppen av teamledere. Målet var å få et datagrunnlag som kunne si noe om erfaringer med implementering av endringsprosesser og være verdifulle ved evt. fremtidig evaluering av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket eller andre sammenlignbare institusjoner.

For å få mest mulig åpenhet og direkte tilbakemeldinger er informantene anonymisert. Jeg oppgir kun noen faktaopplysninger som er interessante og relevante for drøftingen, og for å kunne foreta sammenligner. For å ivareta de ti informantenes anonymitet er teamlederne i oppgaven benevnt som informant 1 - 5 og ansatte som er med i et teams arbeidsutvalg som informant 6 - 10.

4.2.4 Intervjuguide

Intervju er godt egnet når forskeren har behov for å gi informantene større frihet i å uttrykke seg på enn gjennom et spørreskjema (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Målet med intervjuene var å skape en situasjon for en åpen samtale med utgangspunkt i noen utvalgte tema og spørsmål som jeg hadde formulert i en strukturert intervjuguide. Jeg fulgte intervjuguiden så nøye som mulig for å sikre meg at alle informanter fikk anledning til å besvare, reflektere og gitt uttrykk for sine meninger om de samme tema og spørsmål. Under intervjuene måtte jeg gjøre noen tilpasninger ut fra hver enkelt informant sin rolle og spørsmålenes relevans, og også ut i fra om informanten allerede hadde besvart spørsmålet i forbindelse med noe annet som var tatt opp tidligere under intervjuet. Min erfaring er at intervjuguiden bidro til god kommunikasjon og flyt i intervjusituasjonene.

4.2.5 Gjennomføring av intervjuer

Et intervju kan sees på som et direkte sosialt samspill der bl.a. tempo, stemmeleie og kroppsspråk er synlig for samtaledeltakerne, men ikke for den som leser utskriften utenfor denne sammenhengen (Kvale et al., 2015). Jeg brukte lydopptaker under intervjuene, men i transkriberingen var det ikke mulig å få frem et fullstendig bilde på kroppsspråk, blikk, stemmeleie, tonefall m.m. Jeg transkriberte det som kom til uttrykk på lydopptakeren som latter, sidekommentarer, sukk etc. Dette var forhold jeg var ekstra oppmerksom på ved analysen av intervjuene. Jeg var oppmerksom på det som (Tjora, 2017) kaller tapet av *visuelle* ledetråder som er det viktigste tapet fra selve intervjuet til transkripsjonen

Ni av intervjuene ble foretatt i mai 2018 og det siste i juni 2018. Innledningvis i intervjuene forsøkte jeg å få frem alle ti informantene sitt syn på behovet for innføring av teamorganisering. Deretter ønsket jeg å få frem de fem informantene (teamlederne) sine opplevelser av sine roller i endringsprosessen, ikke minst også i forhold til sine roller som seksjonssjefer og mellomledere. Også tema og spørsmål som omhandlet de fem ansatte (medlemmer i teamenes arbeidsutvalg) sine opplevelser av medvirkning i og forankring av beslutninger i endringsprosessen, var viktige å få belyst i forhold til det siste forskningsspørsmålet. Min intensjon var å få et så godt og bredt bilde som mulig av hvordan informantene opplever at organisasjonen på ulike måter har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering.

Intervjuene ble ikke tidsmessig like lange, en variasjon som skyldes hvor mye den enkelte gikk inn i ulike tema og spørsmål, ulik detaljeringsgrad, erfaring etc. Det lengste intervjuet varte i 1 time og 25 minutter mens det korteste var på 45 minutter. De øvrige lå på rundt en time. De som har sitt arbeidssted i Trondheim, ble intervjuet i et fysisk møte i et møterom i Trondheim mens de som har sitt arbeidssted i Gjøvik eller Ålesund, ble intervjuet via Skype. Selv om intervjuene var strukturert ved hjelp av intervjuguiden, la jeg vekt på å skape en uformell og trygg atmosfære der det var rom for andre innspill, refleksjoner og å gå i dybden på enkelte spørsmål. Det er viktig for studiens empiri at den enkelte informant fikk anledning til å beskrive relevante opplevelser og erfaringer av både arbeidsplass og teamorganisering som arbeidsform fra eget ståsted. Dette har ikke minst vært viktig for å få frem ulike nyanser og synspunkter. Dette er naturlig nok informantenes subjektive opplevelser og de vil alltid være ulike, og ingen opplevelser er riktige eller gale.

Som nevnt fikk intervjuobjektene på forhånd beskjed om at jeg ville benytte en lydopptaker under intervjuene samt at jeg i tillegg ville ta notater på pc underveis. Jeg valgte å bruke egen lydopptaker i stedet for en opptaksfunksjon på mobiltelefon. Dette av hensyn til sikkerhet og personvern, og for å holde prosjektet adskilt fra andre aktiviteter. Jeg valgte derimot ikke å notere underveis på pc slik at jeg utelukkende kunne konsentrere meg om å lytte til, og ha blikkontakt med informantene noe jeg i ettertid ser var den beste løsningen.

4.3 Analysemetode

Etter at alle intervjuer og en meget omfattende og tidkrevende transkribering på ca. 160 sider var gjennomført, begynte jeg å organisere og bearbeide det innsamlede materialet. I en slik

intervjuundersøkelse er det mine informanternes verbale utsagn som utgjør hovedtyngden av datamaterialet. Jeg startet med å gjøre meg bedre kjent med dataene gjennom å lese gjennom alle intervjuene flere ganger. For at den kvalitative analysen skulle være overkommelig, tok jeg i empirikapitlet utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. Jeg gikk systematisk gjennom alle informantenes svar og samlet de svar fra hver informant som var relevant under hvert forskningsspørsmål noe som bidro til å gi meg en bedre oversikt over informasjonen som lå i mitt datamateriale. I analysen så jeg spesielt etter hva informantene hadde felles oppfatninger om, hva de hadde ulike syn på og hva de langt på veg var enige om, både innen de to grupper av informanter og også på tvers av informantgruppene. Ved å dele opp datamaterialet i mindre deler, ønsket jeg ikke bare å få frem de uttalte meninger, men også de som ikke var så direkte uttalt, før jeg trakk en konklusjon.

Kvalitativ forskning anvender ulike tilnæringer i analysen av det empiriske grunnlaget og felles for alle er at de har en fortolkende tilnærming til datagrunnlaget. Dette bygger på at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Dermed blir virkeligheten ikke entydig, men mangfoldig (Dalen, 2011).

Den kvalitative forskningen preges av så vel innlevelse og kreativitet som av struktur og systematikk (Tjora, 2017). Den kan være drevet frem både av empiri og teori, men som regel i samspill mellom disse. Data er gjerne i form av tekst heller enn av tall, og har en *induktiv* (eksplorerende og empiridrevet) fremgangsmåte heller enn en *deduktiv* (teori- og hypotesedrevet). Med induktiv menes at man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjonen av enkelttilfeller (Tjora, 2017).

Kvalitativ forskning karakteriseres ofte som induktiv ettersom forskere ofte vil tilnærme seg temaet sitt uten altfor mange ideer å teste (Kvale et al., 2015). Forskerne vil heller la den empiriske verden avgjøre hvilke spørsmål som er verdt å søke et svar på. Induksjon i sine ulike varianter er også den meste utbredte analyseformen (Kvale et al., 2015).

En deduktiv måte er å trekke slutninger fra generelle prinsipper (teorier) til konkrete sammenhenger der det avledes konkrete hypoteser fra eksisterende teori og disse undersøkes empirisk (Johannessen et al., 2016).

Tjora har utviklet en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) der det arbeides i etapper fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2017). Den «oppadgående» prosessen er å oppfatte som induktiv, der man jobber fra data mot teori. De «nedadgående» tilbakekoblingene er å oppfatte som deduktive, ved at man sjekker fra det «mer teoretiske» til det «mer empiriske».

Jeg valgte å starte med en induktiv tilnærming til hvert forskningsspørsmål der jeg har sett etter både overordnede felles trekk og variasjoner for å finne sammenhenger. Jeg har forsøkt å finne et mønster i min empiri som kan danne en mening som skal bidra til å trekke en konklusjon som et svar på min problemstilling. Målet har vært å komme frem til en overordnet forståelse av datamaterialet. Jeg har for det meste fulgt en induktiv metode, men har også i noen grad benyttet en deduktiv tilnærming i et samspill.

Kontrast er en fremstillingsform som benyttes i mange forskningsprosjekter og vi konstruerer våre oppfatninger ut fra de situasjonene vi møter (Dalen, 2011). I empirikapitlet har jeg satt noen av de ulike informantenes beskrivelser og opplevelser opp mot hverandre for å få et mer helhetlig bilde.

I intervjustudier utgjør informantenes uttalelser i form av sitater den egentlige empirien. Et fyldig intervjumateriale består av mange gode og innholdsrike uttalelser og utsagn (Dalen, 2011). Mine informanter var gjort kjent med at jeg ville benytte lydopptaker og at enkelte uttalelser kunne bli sitert dersom det var viktig for å understreke viktige momenter og/eller for å kunne vise bredden i de uttalelser som kom frem. Jeg har derfor valgt å bruke en del sitater fra intervjuene både i empirikapitlet og i analyse- og drøftingskapitlet, for å få frem informantenes egne opplevelser og synspunkter på en levende måte, beskrevet med deres egne ord.

4.4 Troverdighet

Innenfor samfunnsvitenskapene diskuteres troverdighet, styrke og overførbarhet av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene objektivitet, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale et al., 2015). (Tjora, 2017) er i tillegg opptatt av transparens.

4.4.1 Objektivitet

Det stilles spørsmål ved om kunnskap som er produsert via intervju, kan være objektiv. Objektivitet er evnen til å overveie eller presentere kjensgjerninger uten å la seg påvirke av personlige meninger eller følelser (Kvale et al., 2015). Jeg har ingen erfaring eller kompetanse i kvalitativ forskningsmetode, men har gjennom mange år i arbeidslivet lang erfaring med å gi råd, veilede og å snakke med mennesker. For å øke studiets troverdighet, har jeg som tidligere nevnt, brukt en del sitater fra mine informanter og mitt fokus har vært å presentere empirien uten å la egne følelser eller meninger komme til uttrykk. I kvalitative intervjuer kan intervju-personene, i alle fall i prinsippet, protestere mot forutsetningene for forskerens spørsmål og fortolkninger (Kvale et al., 2015).

4.4.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet har med forskningsresultatenes stabilitet og troverdighet å gjøre (Kvale et al., 2015). Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere ved hjelp av samme metode. Men det er av ulike årsaker umulig for en annen forsker å duplisere mine resultater fra min kvalitative undersøkelse fordi empirien er innhentet på et bestemt tidspunkt i en bestemt kontekst. Ingen forskere har samme erfaringsbakgrunn og gjør nøyaktig de samme tolkninger som meg (Kvale et al., 2015).

Som forsker har jeg brukt meg selv som et instrument der rollen er utformet i samspill med informantene og den aktuelle situasjonen (Dalen, 2011). I kvalitative studier er forskerens rolle en viktig faktor. Både det enkelte individet og omstendighetene endrer seg noe som gjør det vanskelig å etterprøve resultatene (Dalen, 2011).

Som jeg var inne på i kapittel 4.1 om å forske på egen organisasjon, kan mitt personlige engasjement prege arbeidet. Min kunnskap om temaet, holdninger til selve organisasjonen og informantene kan også ha preget utforming av spørsmålene i intervjuguiden, selve intervju-situasjonen, analysen og diskusjon av resultatene. For å styrke studiets pålitelighet, er det viktig at jeg har reflektert over om jeg har noe til felles med informantene, over egen kunnskap og engasjement, og hvordan dette kan ha påvirket studiet.

Som nevnt tidligere kan mye kunnskap om temaet være en fordel, f.eks. ved å stille gode, presise spørsmål. Det kan også være en utfordring ved at de spørsmålene jeg stiller samt analysen, kan preges av mine forutinntatte holdninger og synspunkter. For å sikre påliteligheten i min studie har jeg i datainnsamlingen lagt stor vekt på å forstå hva informantene sa og mente, stilte kontrollspørsmål hvis jeg var i tvil eller ba om utdypende kommentarer.

4.4.3 Gyldighet (validitet)

Validitet blir ofte definert som en uttalelss sannhet, riktighet og styrke og dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale et al., 2015). Gyldighet handler om at det skal være en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på (Tjora, 2017).

Mine informanters egne ord og meninger utgjør hovedtyngden av det materialet som danner grunnlaget for min tolkning og analyse. Det er viktig at dette materialet blir så fyldig og relevant som mulig, og validiteten styrkes ved at intervjueren stiller «gode» spørsmål som gir informantene anledning til å komme med innholdsrike og fyldige uttalelser (Dalen, 2011). Det

er også viktig at teknisk opptaksutstyr er utprøvd og holder god kvalitet. Jeg fulgte dette rådet, ikke minst for å unngå unødig stress i intervjusituasjonen, og jeg har hatt god erfaring både med bruk av lydopptaker i intervjusituasjonene og under transkriberingen i etterkant.

Hvis resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale et al., 2015). Et spørsmål som ofte stilles om kvalitative intervjustudier, er hvorvidt funnene er generaliserbare og en vanlig innvending er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. I min studie har jeg vært opptatt av å få frem to grupper av ansatte sitt syn på hvordan endringsprosessen med innføring av teamorganisering har vært gjennomført. Fordi utvalget er lite, er jeg forsiktig med å trekke klare konklusjoner for andre organisasjoner på bakgrunn av funn i mitt datagrunnlag. Jeg er imidlertid av den oppfatning at resultatene fra min studie også kan ha overføringsverdi til andre, sammenlignbare organisasjoner.

4.4.4 Transparens

Et av de viktigste kravene til all forskning og presentasjon av denne, er knyttet til transparens eller gjennomsiktighet (Tjora, 2017). Det betyr at det må være synlighet og tydelighet med tanke på hvordan en undersøkelse er gjort, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvordan deltakerne er rekruttert, hvilke problemer som har oppstått og hva slags teorier som har vært benyttet.

Jeg har i det dette kapitlet presentert mitt forskningsdesign, og målet er at leserne skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til dens kvalitet.

5 Empiri

I empirikapitlet presenterer jeg de data som mine ti informanter har kommet med gjennom de kvalitative intervjuene. Informantene er anonymiserte for å sikre mest mulig konfidensialitet og åpenhet rundt temaet. Alle teamlederne er nummerert som informanter fra 1 – 5. Ansatte som er medlem i et arbeidsutvalg i et team, er nummerert som informanter fra 6 - 10.

For å belyse informantenes syn på hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering, tar jeg utgangspunkt i mine tre forskningsspørsmål. Hvert av de tre forskningsspørsmålene utgjør ett underkapittel. I det første kapitlet ser jeg på hvordan alle de ti informantene har opplevd behovet for innføring av teamorganisering. I det andre kapitlet presenteres de fem teamledernes opplevelse av sin rolle i endringsprosessen. I det tredje kapitlet vil de fem teammedlemmene i arbeidsutvalgene sine opplevelser av forankring og medvirkning i endringsprosessen bli presentert. Jeg avslutter empirikapitlet med en kort oppsummering.

Ved en gjennomgang av datamaterialet, finner jeg at mange gir uttrykk for mye av de samme opplevelser og meninger, men det sies på ulike måter. Dette gjelder ikke bare innenfor gruppen av teamledere, og innenfor gruppen av ansatte som er medlemmer i et arbeidsutvalg i et team, men også på tvers av de to informantgruppene. Dette kommenteres nærmere i de tre underkapitlene.

5.1 Behov for innføring av teamorganisering

Størrelsen på seksjonene som seksjonssjefene (teamlederne) har ansvar for, varierer fra ca. seks til tretti ansatte. En seksjon har alle sine medarbeidere geografisk samlet på ett sted, fire seksjoner har geografisk spredte bibliotekenheter rundt omkring i Trondheim. To seksjoner er kun lokalisert utenfor Trondheim, i hhv. Ålesund og Gjøvik. Disse forhold påvirker seksjonssjefenes arbeidshverdag og det varierer hvor mye tid den enkelte bruker til administrative oppgaver, oppfølging av medarbeidere, utviklingsoppgaver og hvor mange ansatte de har å delegere arbeidsoppgaver til. Dette påvirker også i hvor stor grad de opplever behovet for innføring av teamorganisering og hvilke utfordringer samt fordeler de ser ved en slik organisering.

De mest relevante spørsmålene som ble stilt til alle informantene for å belyse dette forskningsspørsmålet, var om de husker hvilke tanker de hadde om innføring av

teamorganisering og i hvilken grad det er klart for den enkelte hva teamorganisering er. Informantene ble også stilt spørsmål om kryssende hensyn/dilemmaer og hvilken betydning store geografiske avstander mellom de tre campusbyene kunne bety for teamarbeid og da spesielt med tanke på teknologiske løsninger, samhandlingsverktøy, IT-systemer og infrastruktur sett i relasjon til opplevd behov for innføring av teamorganisering.

I dette underkapitlet er det de ti informantenes egne stemmer vi hører. Informantene 1 – 5 er teamledere, og informantene 6 – 10 er ansatte som er medlemmer i et arbeidsutvalg i et team.

Alle informanter, både teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg, uttaler seg i all hovedsak positivt om behovet for teamorganisering, men i noe varierende grad. De som er mest positive, er de som allerede har noe erfaring med teamarbeid i en eller annen form, men da gjerne i mindre målestokk, og ofte innad i en seksjon. De viser til at ved å sette ansatte i team med å løse oppgaver i fellesskap, så er det en læringsprosess. Innad i teamet trekker de på hverandres kunnskap og det er lettere å få fokus på nye oppgaver som skal løses. I empirien fremkommer det ikke en særlig skepsis til selve ideen og tanken bak en teamorganisering blant informantene, men mange stiller spørsmål ved hvordan en slik organisering skal fungere i praksis, i den enkeltes arbeidshverdag, både ved seksjonene og i teamene.

På spørsmål om informantene kan huske hvilke tanker de hadde om innføring av teamorganisering, svarer noen at de tenkte tilbake til da Universitetsbiblioteket noen år tidligere hadde organisert deler av virksomheten i matriser, og da med varierende hell. Noen hadde gode erfaringer med denne type arbeid på tvers, andre ikke. Men etter hvert som innholdet falt mer på plass og de fikk mer kunnskap om hvordan teamorganiseringen var tenkt nå, synes de det virker mer interessant. Flere informanter peker på at det er vesentlig at organisasjonen klarer å utnytte ressursene best mulig og at man sikrer at man har samme tjenester med god kvalitet til alle brukergrupper. Da er et samarbeid på tvers av de etablerte seksjoner viktig.

Informant 3 uttrykker samme syn som flere med hensyn til hvordan informantene ser på behovet for innføring av teamorganisering:

«Tanken bak teamorganisering var lik kvalitet til alle brukergrupper, bedre utnyttelse av ressurser på tvers av seksjonene og å få nok ressurser til å drive utviklingsarbeid. Teamorganisering for meg er at man må jobbe i lag på tvers av seksjoner, av flere grupperinger som jobber med det samme ... Så jeg tror at vi allerede nå ser behovet for å ha en annen type inndeling av virksomheten vår og behovet for å gjøre et mer tungt arbeid innenfor det ... Campusutviklingen ved NTNU tilsier at det blir færre og større bibliotek. Det er en ulempe at

noen seksjoner er så oppsplittet at de har problemer med å få tak i ressurser internt i egen seksjon. Da blir dette med team enda verre. ... Jeg tror at vi er i samme situasjon som veldig mange andre organisasjoner, at vi har problemer med å få satt av ressurser til både kompetanseoppbygging, endring og utvikling. Altfor mye tid går med til det tradisjonelle bibliotekarbeidet»

Flere teamledere, uavhengig av om de leder store eller små seksjoner, gir uttrykk for at de har tanker om at dette er en god modell, men at den er utfordrende. Informant 2 sier:

«Blir virkelig seksjonene med? En samordning på tvers av linjeorganiseringen som jeg bestandig har vært opptatt av, at brukerne skal få et likeverdig tilbud uansett hvor de er. Det var vel en av de tingene jeg kanskje synes teamorganisering kunne løse, at vi får en på tvers organisering uavhengig av seksjon. Når vi får teamorganisering så skal vi fort bli samordnet, jeg tror fortsatt at teamorganisering er bra, men jeg tror man må skjønne at det tar tid»

En av de andre teamlederne, informant 4, ser teamorganisering som en utfordring i forhold til hvordan egen seksjon er organisert i dag fordi den er så mangfoldig. Seksjonen har hatt flere diskusjoner i forhold til å jobbe og samarbeide mer på tvers, uten at det har vært gjort formelt. Mange diskusjoner ender med at ansatte uttrykker at de har nok med de arbeidsoppgaver de allerede har, og at teamorganisering er vanskelig å gjennomføre i praksis. Samtidig synes denne informanten at teamorganisering er spennende og ser behovet for det, ikke minst for å jobbe på tvers av seksjonene. Denne informanten viser også til de gamle matrisene og sier:

«Jeg synes det har forvitret litt, skal ikke si så mye om de gamle matrisene, men det var et eller annet der vi mistet, rett og slett. Det var et eller annet om på-tvers-samarbeidet, en oppfatning av at vi ble mer og mer oss selv nok som seksjon. Jeg var veldig enig i tankegangen om teamorganisering allerede fra begynnelsen, selv om jeg var usikker på hvordan det ville fungere. Rent teoretisk, i utgangspunktet synes jeg det er en god ide»

Alle informanter som er teamledere, viser til en viss skepsis blant sine egne ansatte om behovet for innføring av teamorganisering. Informantene mener primært dette skyldes mangel på kunnskap om hva teamorganisering er, og hvordan den skal virke ved siden av den nye, hierarkiske organisasjonsstrukturen som nylig er innført.

En av teamlederne, informant 5, gir sin beskrivelse av situasjonen:

«I begynnelsen tror jeg det var ganske uforståelig, rett og slett, det å fatte ideen. Og det er jo kanskje litt for at biblioteksjefen er kjapp i hodet og av og til så skjønner han ikke helt at vi andre ikke er inni der og ser hva han tenker ... og det er nå hans måte. Men jeg synes vi fikk

en bra prosess og jeg synes han har vært ganske lydhør for endringer som har blitt foreslått. Vi har hatt mange diskusjoner på ledermøtene, selvfølgelig. Og så var han i seksjonsmøte»

En av de andre teamlederne, informant 1, gir sin opplevelse:

«Universitetsbiblioteket har veldig liten erfaring med reelt arbeid i team. Vi sitter i en gammel tradisjon hvor den enkelte har et eiendomsforhold til sine oppgaver. Og en form for privatisering, så det å jobbe i team, det er vi ikke vant til. Hos oss har det ofte vært gruppearbeid basert på sterke personligheter som har funnet sammen i en slags teamstruktur»

Da den første informasjonen om teamorganisering kom, merket informant 4 at mange ansatte var kjempeskeptiske og hadde en helt annen oppfatning av teamorganisering enn informantens selv. Informanten hadde flere samtaler med ansatte som var kjempebekymret, spesielt de som primært jobbet innen spesifikke arbeidsområder. En historie informantens forteller illustrerer dette:

«Jeg snakket med ei som jeg tilfeldigvis spiste lunsj med. Det var etter at vi hadde hatt informasjonsmøter også. Hun sa at hun ikke fikk sove om natta og at hun gruer seg så til teamarbeid, vi brukte hele lunsjen på dette. Men så fikk jeg forklart hva teamorganisering er, synes jeg hadde sagt det flere ganger på seksjonsmøte. At dette ikke betyr en omveltning, at alle skal gjøre forskjellige ting, at det bare er en annen måte å tenke på. At alle blir mer delaktig i en helhet. Jeg føler nok at det er litt sånn det har blitt ... Men det var ikke sånn i begynnelsen»

Informantene 6 – 10 som alle er ansatte som er medlemmer i et teams arbeidsutvalg, er som nevnt langt på veg enige med teamlederne i behovet for innføring av teamorganisering. Den nye, hierarkiske organiseringen ble iverksatt våren 2017. Da diskusjonen om teamorganisering startet sommeren 2017, og ble vedtatt høsten 2018, var det ikke så klart for alle ansatte hvordan den nylig innførte hierarkiske organiseringen egentlig fungerte. I oppstarten var diskusjonen rundt teamorganisering holdt innen ledergruppen så teamlederne var godt kjent med planene om innføring av teamorganisering før de øvrige ansatte. Ikke alle informantene i denne gruppen har vært ansatt i organisasjonen så lenge at de har vært med i tidligere diskusjoner om, og bakgrunn for, den nylig innførte hierarkiske organiseringen, tidligere matriser m.m.

Selv om informantene 6 – 10 sier de ser behovet for innføring av teamorganisering, uttrykker flere at både de og andre kolleger, ikke har det helt klart for seg hva teamorganisering er. Ved første øyekast synes de det er en kompleks måte å organisere virksomheten på. De fleste vet

hva teamarbeid er i teorien; at det innebærer at man jobber på tvers, at man jobber i grupper eller team, men de er som nevnt også veldig nysgjerrige på og noe skeptisk til, hvordan det skal fungere i praksis.

Informant 6 uttrykker sine tanker om teamorganisering slik:

«Jeg hadde ikke jobbet der så veldig lenge når det begynte å bli snakk om teamorganisering. For min del hadde jeg ikke så veldig klart for meg hvordan den organiseringen som vi hadde fra før egentlig fungerte. Jeg så litt på de planer om teamorganisering som ble presentert og så tenkte jeg at det var ganske likt det som var før. Men det er ganske tydelig nå at det er stor forandring. Helt til å begynne tenkte jeg at det kunne bare bli bedre med tanke på at seksjonene skulle jobbe sammen – det virket som en fornuftig tanke. Jeg følte på en måte det da. At man kunne sitte og dra litt veksler på hverandre som seksjoner. For jeg hadde fått på følelsen av at seksjonene var veldig adskilt på den tiden som jeg hadde jobbet der, fram til da»

En av de andre, informant 10, sier at vedkommende ikke har så klart bilde på hva teamorganisering er, men gjennom sin utdanning har informanten fått bevissthet om at organisasjonsstruktur har betydning for bl.a. samarbeidsmåter. Gjennom tidligere matrisearbeid ser informanten at det er ulike måter å gjøre arbeidet på. Informantens erfaring er at det er behov for mer kommunikasjon på tvers og synes tanken om en teamorganisering er god, og ikke minst veldig relevant i eget arbeid.

Når det gjelder å gi innspill til forslag og modell for teamorganisering, sier informant 9 at ved sin enhet var de tidlig ute med innspill i flere runder. Men de er litt overrasket over forslag til modell ut i fra at de i dag jobber mer oppdelt i ulike arbeidsoppgaver. Og det har fungert bra fordi enheten ikke er så stor. Men informanten er uansett litt overrasket over at det er såpass stor skepsis til teamorganisering. Dette tror informanten skyldes at mange er redde for å bli enda mer oppdelt enn det de allerede er, og at de frykter for hvordan teamorganisering kan påvirke egen enhet i negativ retning. Spesielt er det knyttet usikkerhet i forhold til bruk av arbeidstid i en teamorganisering der informanten utdypet det på følgende måte:

«Hvor mye tid kommer dette til å ta? Jeg tror mye skyldes at det er veldig stort press på de som er her, og må jobbe veldig effektivt og har jobbet mye med tidsstyring og bevissthet på hva en bruker tiden sin på jobb til. Og det har vært med på å sette noen rammer som gjør at en kan si; ja, det har jeg tid til. Men så tar det så og så lang tid, og så blir det vanskelig å få tid til dette innenfor de rammene jeg har»

Behovet for å jobbe på tvers i matriser, i grupper eller team er noe som informant 8 er opptatt av. Informanten har gode erfaringer med tidligere matrise- og teamarbeid som i lange perioder har skapt en «vi-kultur» som legger grunnlag for kreativitet, samhandling og kunnskapsdeling. Deretter spres dette ut i organisasjonen for det er viktig å jobbe mot samme målgruppe og brukere sier informanten, og sier videre:

«Så team synes jeg er kjempefint, både å ha team som er overordnet og som skal trekke de lange linjer, eller sette opp en strategi. Så har du kanskje smågrupper som jobber med spesifikke oppgaver som skal løses som varer fra da til da, og som skal oppløses. Sånt er artig. Så team; jeg har en god oppfatning av hva team er, hva som funker og hva som ikke funker. For jeg begynner å få litt erfaring»

Eksempler på utfordringer med teamorganisering som ble nevnt av flere informanter i begge grupper på ulike måter er: Hva skjer dersom et team ønsker å ta en beslutning som har betydning for bruk av ressurser, personale og arbeidsrutine og som gjøres på forskjellige måter ved de ulike seksjoner i dag? Hva om seksjonene er delt i synet på endringen? Hvem har legitimitet til å ta beslutningen? Informant 7 viser til at slike og lignende spørsmål fra kolleger kunne ikke medlemmene i teamenes arbeidsutvalg gi noe godt svar på.

Flere informanter mener at inndelingen i de åtte teamområdene er riktige i forhold til dagens organisering, men at de må være fleksible både mht. hvilke arbeidsområder som skal organiseres i team, og hvem som er med i arbeidsutvalgene til enhver tid.

På spørsmål om kryssende hensyn/dilemmaer og hvilken betydning store geografiske avstander mellom de tre campusbyene kunne bety for teamarbeid mht. teknologiske løsninger, samhandlingsverktøy, IT-systemer og infrastruktur, har informantene mange like synspunkter, både på tvers og innad i de to informantgruppene.

Det ble besluttet at teamene skulle starte med å ta i bruk Teamsite i Office 365 som samhandlingsverktøy og dokumentdeling fra januar 2018, men det er ulikt hvor langt i arbeidet de ulike teamene har kommet ved intervjutidspunktet i mai/juni 2018. På samme måte er det ulikt hvor god kjennskap og erfaring informantene har til verktøyet. De som har noe erfaring med verktøyet er positive til den måten å arbeide på. De som har mindre erfaring med det, er også positive og ser at det er mange fordeler med å ta verktøyet i bruk.

Alle informantene sier at det er viktig og riktig med fysiske møter i arbeidsutvalgene i oppstarten for å bli bedre kjent, og dele erfaringer og kunnskap om arbeidsfeltet. Mange team har imidlertid ikke hatt fysiske møter med hele teamet på intervjutidspunktet. Flere viser også til

at det er utfordringer med kommunikasjon og samarbeid når de ansatte er så geografisk spredt, ikke bare mellom tre byer, men også innen Trondheim.

Informantene har noe ulikt syn på om behovet for fysiske møter blir mindre viktig fremover. Informant 3 er tydelig på at slike møter blir mindre viktig fremover, mens informant 1 er mer usikker og formulerer det slik:

«Folk er jo lei av det digitale også»

Flere informanter fra begge informantgruppene, forteller om ulike måter å organisere skype-møter på, og hvilke erfaringer de har. Noen viser til at iblant er det hensiktsmessig at de som er geografisk lokalisert i samme by, møtes fysisk i et felles møterom mens de øvrige møtedeltakerne er på skype. Andre viser til at de har god erfaring med rene skypemøter der alle er på skype, uavhengig av geografisk tilhørighet. Det siste skaper en større følelse av jevnbyrdighet for møtedeltakerne. Flere informanter viser til at vellykkede møter karakteriseres av god møteledelse, dvs. at møteleder ser og hører alle, at møtet har en god møtestruktur og at det er en god møblering av møterommet, spesielt under skypemøter. Informant 4 viser til en utforming av møterommet som denne teamlederen har gode erfaringer med. De som er fysisk tilstede sitter i en bue foran skjermen slik at de som er på skype, ser alle møtedeltakerne bedre og har blikkontakt med de andre i møtet. Dette er mye bedre sier informanten enn den mer tradisjonelle utformingen der de som er fysisk tilstede sitter på begge sider av et langt møtebord noe som gjør det vanskelig for de som er på skype å se alle.

Et annet forhold som flere viser til er at den tekniske løsningen som benyttes i dag ikke er optimal og oppleves som krevende å benytte i blant. Som informant 6 uttrykker det:

«Jeg synes ikke de er like gode. Det er litt mer hakket og stotrete måte å gjøre det på»

Alle informantene er av den oppfatning at teamene må ha en variasjon av fysiske og digitale møter. De fysiske møtene er mest hensiktsmessige i oppstarten, og også videre utover når teamet skal arbeide med utvikling av nye tjenester, rutiner og prosedyrer. Skypemøter, sier informantene, er best egnet til kortere møter for informasjon og statusoppdatering. Lange skypemøter opplever informantene som veldig krevende. Flere sier at til forskjell fra fysiske møter, er det ikke like enkelt å observere kroppsspråk, nikk og mimikk hos møtedeltakerne i skypemøter noe som oppleves som et tap.

Informant 8 sier at så lenge teknologi, samhandlingsverktøy og infrastruktur er i orden, så er ikke geografisk avstand en utfordring. Informanten understreker at det må være en balansegang mellom fysiske møter og møter på skype. Dette er den eneste av informantene som eksplisitt kommenterer behovet for endring av møtekultur:

«Det har noe med møtekultur å gjøre og vi må nok lære oss noe om ny møtekultur når vi jobber som vi gjør. Fordrer en ny møtekultur, at vi må være bevisst; ikke skrape mye, ikke tygge for mye, knitring etc. Jeg har blitt flink til å slå av lyden når jeg skal hoste, ta meg en matbit for jeg hører jo hva de andre sier»

5.2 Teamledernes roller i endringsprosessen

De mest relevante spørsmålene som ble stilt til informantene 1 – 5 for å belyse det andre forskningsspørsmålet, er hvordan teamlederne oppfatter sin rolle før implementering av teamorganisering, hva de reflekterte over før de gikk inn i rollen, og om de hadde noen betenkeligheter på enkelte områder (teamorganisering på tvers av den hierarkiske organisasjonen, roller, myndighet, ansvar, tidsbruk, arbeidsmengde o.l.). Svarene disse informantene har gitt på spørsmål om tanker rundt egen motivasjon, og kryssende hensyn og dilemmaer, samt mulige utfordringer ved teamorganisering, er med på å belyse opplevelsen av egen rolle, både som teamleder, seksjonssjef, og mellomleder.

Som nevnt i kapittel 4.3 utgjør informantenes uttalelser i form av sitater den egentlige empirien, og et fyldig intervjumateriale består av mange gode og innholdsrike uttalelser og utsagn (Dalen, 2011). I dette kapitlet velger jeg å bruke mange sitater for å belyse teamledernes egne rolleopplevelser i oppstarten av innføring av teamorganisering.

Når det gjelder hvordan teamlederne oppfatter sin rolle før implementering av teamorganisering og hva de tenkte over før de gikk inn i rollen, har informant 1 særlig reflektert over måten de arbeider på:

«Vi jobber litt på gammel måte, vi tar beslutningen og så får vi mye arbeid etterpå som kunne vært unngått ved og tatt kanskje en annen beslutning. Så når vi står overfor valget teamorganisering eller annen organisering, så beslutter vi det i et ledermøte eller to. Så bruker vi masse tid på hvordan vi skal innføre det, men det er jo prosessen før vi har tatt beslutningen som burde vært annerledes»

Til utfordringer i oppstarten sier informant 4:

«Ja, det føles som om det var litt ferdig da notatet med forslag til modell for teamorganisering kom ut. Det var litt følelsen av at det her blir vel sånn selv om vi hadde en runde med formell struktur. Jeg føler nok at vi hadde en god prosess, både i forhold til struktur, modeller – men det er den evige diskusjon om hvordan vi skal formidle ting som er en utfordring, og vi klarer nok ikke helt å unngå de her bekymringene og at folk oppfatter ting annerledes. Men det er kjempeviktig å se det, å se den enkelte»

Flere andre gir også uttrykk for hva som var utfordringer i oppstarten og som kunne vært gjort annerledes noe informant 3 uttrykker slik:

«Det er klart at det er en del områder som det har vært vanskelig å formidle som en kunne brukt mer tid på. Det var vanskelig å formidle hva som er forskjellen på et arbeidsutvalg og medlem av team, altså noe av de ulike roller her. Det ble gjort flere forsøk på å forklare hva som lå i dette, men det er noe med å greie å forstå rollene i dette her og kanskje kunne vi brukt mer tid på dette»

Informant 1 reflekterer også over hvordan informasjonen til de ansatte ble utformet og formidlet. Teamlederne som del av ledergruppen, hadde innflytelse på utforming av informasjonen, men informanten mener det var vanskelig å kommunisere hva ledergruppen tenkte og hvordan teamlederne så for seg at teamorganiseringen skulle være, og formulerer det slik:

«Så innsalget og forståelsen hos medarbeidere for hva det var som ble satt i gang, tror jeg først kom på nyåret en gang. Det krevde mer kommunikasjon om hva det egentlig var. Det var ikke nok å sende ut skriftlig informasjon om at nå innfører vi teamorganisering og hva det innebærer, men vi måtte også forklare det og ha en dialog rundt det, og det var spørsmål og undring rundt det»

Seksjonssjefene fikk rollene som teamledere på ulike måter. Noen var tidlig ute med å melde sin interesse for hvilket team de ønsket å lede, mens andre fikk/ble spurt om oppgaven da de har en særlig interesse og kunnskap for et særskilt teamområde. Atter andre så at de kan lede ulike team, men avventet litt og tok eller ble tildelt det teamet «som var igjen».

Alle i denne informantgruppen er enige i at den beste løsning, i alle fall i oppstartsfasen, er at det er seksjonssjefer som har rollen som teamledere, ikke minst for lettere å kunne ha mulighet for å se helheten i virksomheten. Noen ga uttrykk for at bekymringen ellers er at det lett kunne bli en egen teamledergruppe ved siden av den ordinære ledergruppen noe som vil være vanskelig å håndtere.

I sin rolle som teamleder, er informant 3 mer opptatt av hva teamet bør vektlegge og prioritere av arbeidsoppgaver enn egen rolle som leder som kan påvirke teamet med sin væremåte, verdier og holdninger. Når det gjelder lederrollen sier informanten følgende:

«Men i et team har en ikke hatt for stor ledelsesstyring på Universitetsbiblioteket ... Det er en del team som har litt problemer med det fakta at det er noen som skal styre teamet»

I likhet med flere andre informanter, har informant 3 en oppfatning av at teamlederens rolle er å skape entusiasme og aktivitet, få innspill til arbeid på områder der det skal settes inn ressurser samt koordinere aktivitetene. Informanten ser at teamlederne har en stor samarbeidsrolle; ikke bare mellom og innenfor de ulike teamområdene, og ikke bare innad i ledergruppen, men også med andre teamledere. Informanten er av den oppfatning at teamlederne har en utfordrende dobbeltrolle ved både å være seksjonssjef og teamleder. I likhet med flere andre teamledere, ser også denne informanten betenkeligheter i at oppgaven som teamleder i kombinasjon med seksjonssjef, har blitt større nå ved at de både skal forvalte sin seksjon og i tillegg drive arbeid i et team, og fordele ressursene mellom de to rollene. Dette blir en ekstra belastning, men det som er viktig nå sier informanten, er å forsøke å få ut effekten av at en seksjonssjef tidligere måtte drive utvikling innen alle områder innen sin seksjon, mens teamlederne nå primært skal konsentrere seg om ett teamområde. Da er det viktig at en seksjonssjef greier å gi slipp på de områder som en ikke er teamleder for. Informanten mener det ikke er lett å gi slipp på den tradisjonelle måten å arbeide på, i alle fall ikke i oppstarten, og kanskje ikke for de minste seksjonene som tradisjonelt driver sin virksomhet innenfor hele tjenestespekteret.

Andre refleksjoner over teamlederrollen, er at den blir mer som en koordinator og mindre en lederrolle som informant 2 uttrykker det. Rollen er å være mer aktiv og mer etterspørrende enn informanten kanskje hadde sett for seg. Denne informanten har ikke noen betenkeligheter med selve teamorganiseringen, men ser at det er noe utfordringer med å få en oversikt over hvilke oppgaver de enkelte medlemmene i arbeidsutvalget har. Informanten hører også enkelte ansatte problematiserer utfordringer med teamorganisering, og det smitter over på teamlederen som også gjør seg noen tanker om hvordan dette egentlig blir. Motivasjonen for å gå inn i en teamlederrolle er synliggjøring og forbedring, spesielt av teamets arbeidsfelt, og øke forståelsen for dette som organisasjonens felles eie. Informanten trekker særlig frem betydningen av god kommunikasjon og å være den som tør å spørre de «dumme» spørsmålene. Informanten gjør seg noen tanker om hvordan de skal få teamet til å virke, men har en

utfordring i å finne arbeidsformen i teamet. Noen dilemmaer ser informanten å kunne løse selv og sier videre:

«Samtidig er jeg ikke i tvil om at en finner seg sine klagemurer eller medsammen-svorne eller hva man nå kaller det. Så det handler mye om å løse det selv og av og til å ha noen å tenke høyt sammen med. Det er jo også å løse det selv for meg ... Nå har jeg det sånn og sånn – hva skal jeg gjøre? Men sammen med andre finner jeg løsninger ... Det handler om å skape handlingsrommet og ikke vente på andre. Tenker ofte at her må det bare ordnes opp i og jeg har jo enda ikke opplevd å få smekk for det, så det er jo også en side av det. Det er en stilltiende aksept»

Med hensyn til oppfatning av rollen som teamleder, støtter informant 4 seg til et internt dokument der teamlederens oppgaver kort er beskrevet samt at informanten selv har en ide om hvordan rollen kan være. Ved å gå gjennom teamets mandat i arbeidsutvalget, fikk informanten mer klarhet i sin rolle. I tillegg viser informanten til behovet for andre måter å organisere arbeidet og arbeidsdagen sin på. Informanten uttrykker det slik:

«I forhold til medvirkning og måten dette har blitt organisert på, ser jeg godt poenget med at det skal være oss seksjonssjefer som skal lede teamene ... Jeg synes nok i mange sammenhenger at mange ved Universitetsbiblioteket lener seg litt for mye på lederen. Ser vi må ha en leder, men er man i et team så har du et ansvar for å bidra. Har ikke lyst til å bli en som nødvendigvis må være sjefen over alle sjefer. Det med å bidra og ta ansvar, men også respekt for det som foregår her, det synes jeg er viktig. Respekt for arbeidet som allerede gjøres, det var nok noe som jeg hadde behov for å si fra om. Det er viktig å ta det som et utgangspunkt. Det er kjempeviktig det du gjør, men måten ting gjøres på kan bestandig endres, også måten vi samarbeider og utvikler ting på»

Denne informanten er også opptatt av den rollen seksjonssjefene har som teamledere, og behovet for koordinering:

«Og det blir viktig at vi samsnakkes litt vi seksjonsledere. Og hvis dette blir et kvarter, ti-minutt på slutten av et ledermøte innimellom, så synes jeg det er litt synd. For skal det være en vits med at det er akkurat vi, så må vi samsnakkes, holde oss orientert om hva vi gjør, diskutere tett sammen hvordan vi løser ting»

Informant 5 ser også sin rolle som en faglig leder av en faggruppe som skal sørge for utvikling og bidra til en del av UBs tjenestespekter og utdyper dette:

«Det var kjempestas, det synes jeg var fint. Da føler jeg at jeg kan konsentrere meg om dette her som er mitt team, og så kan jeg se hvem på NTNU som jeg kan samarbeide med, hvordan kan jeg jobbe for at den her aktiviteten på Universitetsbiblioteket samkjøres med NTNU sin aktivitet. Og nå kan jeg gjøre det med lov i hånd, med retten på min side. Jeg følte det som en godkjenning til å ta en del oppgaver også»

Informanten ser rollen som teamleder som et mulighetsrom til å drive faglig utvikling. Denne informanten peker også på det som flere andre sier; den rollekonflikten som ligger i å være seksjonssjef med beslutningsmyndighet på flere områder, og på samme tid inneha rollen som teamleder med et faglig ansvar. Spesielt peker informanten på muligheten for å møte de andre teamlederne i døra i en annen rolle enn i ledergruppen. Og spesielt dersom informanten ikke er fornøyd med det faglige arbeid som blir levert fra et av de andre teamene, eller at informanten ikke synes at det er bra nok for sin seksjon og de dilemmaer som ligger i dette.

Videre er informant 5 opptatt av gode verdier, rettferdighet og orden i rollen som teamleder. Dette innebærer at det er viktig at alle i arbeidsutvalget blir sett på en god måte og at de får mulighet til å utvikle seg. I teamarbeidet kan teamlederne ha bruk for en verktøykasse for å håndtere forskjellige type situasjoner som kan oppstå. I tillegg til en form for lederutvikling i teamlederrollen og en felles samling for teamlederne for å snakke om hva det betyr å være teamleder.

Når det gjelder spørsmålet om teamlederne har noen betenkeligheter på enkelte områder, gir samtlige uttrykk for bekymring rundt merarbeid og tidsbruk ved å kombinere rollen som teamleder og seksjonssjef. Flere sier at teamarbeid med utvikling og samarbeid står i fare for å ikke få den nødvendige prioritet. Dette er også en utfordring som de ansatte i teamenes arbeidsutvalg kjenner på i sin rolle. Mange teamledere opplever ikke å ha særlig ledig tid fra før og informant 5 kommenterer det slik:

«Det var litt sånn, det kom jo en del innspill fra folk; skal vi gjøre dette i tillegg nå da? Da måtte jeg bare si at: nei, dette skal dere ikke gjøre i tillegg for dette skal dere gjøre uansett. Det er jeg som skal gjøre ting i tillegg. Det er meg det er synd på ... latter ... hvis det er synd på noen. Det er ikke synd på meg. Men det er ikke for det enkelte teammedlem belastningen vil komme, det er jo på de som er teamledere»

Flere teamledere gir uttrykk for det samme og informant 1 sier det slik:

«Eneste betenkeligheten var om jeg hadde krefter nok til og overskudd nok til å gjøre det for opplevelsen er at det er vanskelig å gjøre en god jobb ved siden av alle de andre oppgaver. For det har ikke vært noen endring i de oppgaver jeg gjør, de er de samme og så kommer dette i tillegg. Lite tid til teamarbeid. Og hvis en skal gjøre en god jobb som leder av teamet så krever det en løpende oppfølging og anledning til det. Så det er en ganske stor utfordring og det betyr kanskje at vi etter hvert må omorganisere og fordele arbeidsoppgaver på en annen måte, internt i seksjonen min slik at jeg kan jobbe mer med dette her. Men problemet er at folk ikke vil ha nye oppgaver eller endringer. Så det er veldig mye i kjølvannet. Teamorganisering i seg selv er nå en ting, men alt det andre, de fremtidige oppgavene vi vil få i kjølvannet av resultatene fra teamorganiseringen. Og det med nye roller for biblioteket, samtidig med at vi må slutte å gjøre ting. Det tror jeg er en stor utfordring»

Når det gjelder andre kryssende hensyn, går tidsbruk igjen i alle informantenes svar. Den største utfordringen er å ha tilstrekkelig tid til teamlederrollen når det allerede er en travel hverdag som linjeleder sier informant 1. For å lykkes med teamorganisering sier informanten, må det være en «drive» i det, at flammen må holdes ved like og at det brukes tid til lederskap av teamene. De viktigste kriteriene for å lykkes med teamorganisering mener informant 2 er at teamet må ha en felles forståelse av hva som skal gjøres, felles forståelse av mandatet og hva det er som skal samordnes. Den største utfordringen er å få ansatte i arbeidsutvalget til å dedikere seg til og engasjere seg i teamarbeidet.

De ansatte i seksjonene i Gjøvik og Ålesund har sin seksjonssjef lokalisert der, mens teamlederen for det/de teamene de tilhører, befinner seg i Trondheim. En utfordring det vises til er seksjonssjefenes beslutningsmyndighet i linjen med disposisjonsmyndighet over både økonomiske og personalmessige ressurser, kontra teamlederen som kun er en faglig leder. Disse forhold gjør seg til en viss grad gjeldende i Trondheim også, sier informantene, men større geografisk nærhet gjør det enklere med bl.a. uformell, nesten daglig kontakt og flere fysiske møtepunkt. Informantene opplever en utfordring med å pålegge medlemmer i arbeidsutvalget oppgaver når en ikke alltid har et personalansvar for disse. Uansett er dette forhold som må løses praktisk gjennom god dialog med de ansattes seksjonssjefer, er informantene enige om. Flere informanter sier at geografisk avstand også er en utfordring i oppstartsfasen etter som flere team kun har valgt å ha fysiske møter da teamlederne vurderer det som mest hensiktsmessig i en tidlig fase. Ellers påpeker flere at det blir enda viktigere fremover å ta i bruk kommunikasjons- og samhandlingsverktøy som skypemøter, videomøter, felles arbeidsflater på nett (Teamsite o.l.) og at de må fungere tilfredsstillende.

5.3 Forankring og medvirkning i endringsprosessen

De mest relevante spørsmålene til medlemmene i teamenes arbeidsutvalg, informantene 6 – 10 som danner grunnlag for å belyse det siste forskningsspørsmålet, er hvordan de ansatte synes informasjonen var i begynnelsen, på hvilken måte har de fått informasjon om teamorganisering, hvordan har de opplevd informasjonen utover i implementeringsfasen og avslutningsvis hvordan de opplevde medvirkningen i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering.

Alle disse informantene sier at de fikk informasjon om forslag til teamorganisering gjennom informasjon på Universitetsbibliotekets internside/Innsida, ofte med lenke til interne notater fra biblioteksjefen. Noen sier imidlertid at Innsida ikke er den informasjonskanalen de benytter mest, og de viser til at teamorganisering også har vært tema i allmøter og gjentatte ganger i seksjonsmøter utover høsten 2017, iblant med biblioteksjefen til stede. Orientering i og i etterkant av ledermøter, bl.a. gjennom ledermøtereferater, har også vært en kilde til informasjon for noen av disse informantene. Likeså diskusjoner i faggruppemøter, samtaler med ledere, tillitsvalgte og andre kolleger.

Alle synes det har vært mye informasjon og gode muligheter til å holde seg oppdatert. Informant 6 synes det er for mye informasjon gjennom presentasjoner av forholdsvis store dokumenter så budskapet drukner litt:

«Det er et gjennomgangstema på biblioteket generelt, det er veldig mye prating, veldig mye skriving, og veldig store dokument som blir produsert. Men det er ikke bestandig det er like klart for meg hva som er tanken bak»

Til opplevelsen av informasjonen utover i implementeringsfasen sier informanten videre:

«Det fortsatte i samme tralten, på mange måter. Det ble ikke noe klarere for meg frem til det skulle implementeres. Vi hadde noen samlinger og presentasjoner av biblioteksjefen. Jeg vet rett og slett ikke hva jeg skal si til det. Det kom kanskje ikke noe bedre frem ut av det, fikk ikke noe mer klart for meg hva det skulle føre til. Man må jo sikre at den organisasjonsforandringen man gjør, faktisk skal føre frem til noe. Men det var kanskje mer en slags forhåpning om at det skulle gjøre det, i stedet for en klar formening om at det faktisk kunne føre til noe. Jeg vet ikke...»

Også informant 9 sier at informasjonen var grei og nyttig. Det har vært nødvendig med god og mye informasjon sier informanten da det har vært litt uro ulike steder i organisasjonen i oppstarten og utdyper det slik:

«Jeg ser jo at så fort vi får noen innspill inn i plandokumenter, så ser vi at det har en verdi å komme med innspill. Slik at det ikke blir avfeid, det er veldig viktig. Og vi skjønner at det er mange ulike ønsker og tanker rundt hvordan det skal fungere så alt kan ikke blitt tatt til etterretning. Men at det var en toveis dialog, det er viktig for at det skal fungere»

De ansatte har prøvd å sende inn innspill til forslagene, men de var ikke alltid helt enige selv i hva de landet på sier informant 8. Men det har vært god informasjon fra ledelsen undervegs og informanten påpeker at de ansatte har en plikt til å lese den informasjon som er lagt ut på Innsida. På samme tid viser informanten til at det har vært lagt ut mange notater i forbindelse med fusjonen, og at det ikke har vært mulig å lese alt selv om muligheten for å få god informasjon har vært til stede. Det har vært arrangert et stort oppstartsmøte for teammedlemmer i arbeidsutvalgene, uten at informanten føler det kom noe nytt der. Men det drypper litt, ikke daglig, men ukentlig litt informasjon så informanten har det litt i bakhodet hele tiden. Både informantene 6 og 7 opplever også at de ansatte har fått nok informasjon og begge opplever at det som etterspørres mest er hvordan det praktiske skal løses, og hvordan teamorganiseringen er tenkt i detalj.

Den siste informanten, informant 10 føler fortsatt at alle ansatte ikke helt vet hvordan teamorganiseringen skal bli, men at det er bra nok informasjon til å komme i gang, og at det kommer noe godt ut av det bare det startes opp.

Når det gjelder medvirkning i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering, viser informant 8 til at seksjonen har hatt flere møter og gitt innspill til hva som er viktig å få med, hvilke team som bør opprettes osv. Som informanten formulerer det:

«Så klart, alle kan ikke få det de vil ha så det må bli en konsensus til slutt. Det har vært brukerinvolvering, alle har hatt muligheten til å si noe hvis de vil»

En av de andre, informant 7 opplevde at da beslutningen om innføring av teamorganisering var tatt, så var det greit nok. Informanten tror ikke det hadde kommet forslag på andre måter å organisere virksomheten på enn den valgte. I tillegg er informanten enige med de andre i at det hadde vært fornuftige diskusjoner i forkant der alle hadde fått anledning til å komme med innspill og ulike synspunkter.

Om opplevelsen av medvirkning i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering sier informant 6:

«Det var mer at folk lurte på hva teamorganisering innebar enn at de kom med innspill til det. For det virket veldig gjennomtenkt på mange måter. Og på en måte var forslaget litt fastsatt eller fastlåst, så jeg vet ikke om folk tenkte at det var mulig å komme med noen innvendinger»

Dette er den samme type oppfatning som de andre i denne informantgruppen gir uttrykk for. I det store og hele er de ansatte positive til det fremlagte forslag og de ansatte er klare for å begynne med noe nytt, sier informant 6. Informanten viser også til at det gjerne er enkelte formuleringer i dokumentene som ansatte har en tendens til å henge seg opp i. Det var mulighet for å komme med innspill på formuleringer, men informanten er usikker på om det ville spilt noen rolle da det virker som om den første løsningen som ble presentert ikke er mulig å endre på.

Denne oppfatningen deles av flere og i et seksjonsmøte med biblioteksjefen til stede, forteller informant 9 at de ansatte kom med forslag om en annen type løsning. De ansatte skjønnte imidlertid raskt at biblioteksjefen hadde et ønske om en bestemt modell for gjennomføring av teamorganisering. Opplevelsen er allikevel at innspillene er tatt godt imot, men at biblioteksjefen kanskje hadde bestemt seg på forhånd. Informanten uttrykker forståelse for at det er veldig vanskelig å lede en prosess og samtidig ha et ønske om et spesifikt resultat. Videre ser informanten behovet for en mer helhetlig organisasjon og at en teammodell kan være en fornuftig måte å gjøre det på:

«Så jeg har full forståelse for det. Men vi hadde en liten følelse av at biblioteksjefen hadde allerede bestemt seg»

Alle informantene sier som nevnt at det var gode muligheter for å komme med innspill og tilbakemeldinger. Informant 10 peker i tillegg på særlig ett forhold som var viktig i prosessen. Det var at ledelsen hadde vært ærlig og sagt tidlig under arbeidet at det var både fordeler og ulemper med de fremlagte forslag til å organisere virksomheten i team på. Men ledelsen vurderte at den løsningen som til slutt ble valgt, er passende for organisasjonen noe denne informanten er enig i.

5.4 Oppsummering av empiri

Informantene i gruppen med de fem teamlederne var alle enige med ledelsen i at det var behov for innføring av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket. Det samme syn hadde også de fem informantene i gruppen bestående av medlemmer av et arbeidsutvalg i et team. Informantene hadde forståelse for organisasjonens behov for mer helhetsforståelse, større

enighet om felles målsettinger og nye samarbeidsformer på tvers av linjeseksjonen. Det var også enighet blant informantene om at de arbeidsområder som ble valgt ut til å organiseres i team, var riktige i forhold til dagens organisering. Flere informanter så og hørte at mange av de øvrige ansatte var skeptiske til innføring av teamorganisering der behov for informasjon og forståelse for teamorganisering var stort langt ut i implementeringsfasen.

Flere i begge informantgruppene synes teamorganisering var en utfordrende modell og det ble særlig stilt spørsmål ved to forhold. Det ene var hvor mye arbeidstid teamarbeidet ville kreve i tillegg til andre arbeidsoppgaver som seksjonssjef, dette var forhold som spesielt teamlederne var opptatt av. Men også flere i den andre informantgruppen var opptatt av hvor mye tid teamarbeidet ville ta. Det andre forholdet var teamledernes beslutningsmyndighet i sine ulike roller som teamledere og seksjonssjefer i linjen. I rollen som seksjonssjefer har de personal- og økonomiansvar, og beslutningsmyndighet innen flere områder. Som teamledere har de et faglig ansvar for et tjeneste-/fagområde. Flere teamledere viste i tillegg til det store leder-spennet de hadde som seksjonssjefer noe som også påvirket deres rolle som teamledere.

Fysisk avstand kan føre til liten opplevelse av fellesskap i en organisasjon. Selv om teamene hadde tatt i bruk ny teknologi, ble det understreket i begge informantgruppene at det var behov for og viktig med, en blanding av fysiske og virtuelle møter i ulike faser av teamarbeidet. Spesielt var dette nødvendig i oppstarten for å bli bedre kjent og etablere gode relasjoner og tillit. Informantene behersket den nye teknologien med litt ulik ferdighetsgrad, men en av utfordringene var at de tekniske løsningene ikke alltid fungerte optimalt.

I denne endringsprosessen har det vært stort fokus på strukturelle forhold som ulike modeller for teamorganisering tilpasset den hierarkiske organisasjonsstrukturen, mens utvikling av organisasjonskulturen ikke har vært viet særlig oppmerksomhet i denne endringsprosessen, heller ikke blant mine informanter under intervjuene.

For at seksjonssjefene skulle få innsikt i og forståelse for rollen sin som teamleder, hadde alle lest interne notater om teamorganisering. I tillegg hadde de selv hatt ulike ideer om hvilke krav og forventninger som lå i rollen. Informantgruppen av teamledere har oppfattet rollen som en mulighet for faglig utvikling, tilrettelegging, motivering og koordinering, og mindre som en lederrolle med detaljert styring og kontroll. Informantene så at de hadde fått en ny samarbeidsrolle ved at de både skulle samarbeide mellom og innenfor de ulike teamene, og i tillegg med de andre teamlederne som også var en del av ledergruppen noe som kunne medføre noen utfordringer.

Informasjonen til de ansatte ble primært utformet og formidlet av biblioteksjefen. Teamlederne fulgte opp i egne seksjoner med videre informasjon basert på egen forståelse. Informantene synes det var vanskelig å kommunisere hva ledergruppen tenkte og hvordan teamorganiseringen skulle være, ikke minst fordi bildet ikke var helt klart for de selv heller. Det at informantene oppfattet at biblioteksjefen hadde en preferanse for en bestemt løsning for teamorganisering, gjorde det ikke enklere for teamlederne. Også informantene som var medlem i et teams arbeidsutvalg, hadde en oppfatning om at modellen rundt innføring av teamorganisering virket så gjennomtenkt fra biblioteksjefens side, så informantene var usikker på om det var mulig å komme med mange innspill og om det ville ha noen betydning for den endelige beslutningen av modell.

Informantgruppen av teamlederne opplevde noen dilemmaer. De var mellomledere med overordnet resultatansvar for sine seksjoner og i tillegg teamledere med et faglig ansvar for teamets arbeid. De skulle være lojale mot beslutningen om innføring av teamorganisering initiert av biblioteksjefen og også være medansvarlig for å gjennomføre endringen. Samtidig opplevde informantene noe uklarhet rundt egen rolle og fikk heller ikke så tydelige forventninger og tilbakemeldinger fra biblioteksjefen.

Selv om informantgruppen av teamledere opplevde uklarhet og mulig rollekonflikt i sine to roller, var de enige om at den beste løsningen var at det var informantene som var teamledere. De begrunnet det med at det var lettere for en teamleder som var en del av ledergruppen, å ha mulighet for å se helheten i virksomheten selv om informantene viste til nevnte utfordringer med tidsbruk og beslutningsmyndighet. Denne informantgruppen opplevde også en utfordring med å pålegge medlemmer i sitt teams arbeidsutvalg oppgaver når en ikke alltid hadde et personalansvar for disse, eller god nok oversikt over den ansattes arbeidshverdag. Men informantene var klare på at disse forhold måtte løses praktisk gjennom god dialog med de ansatte, med de berørtes seksjonssjefer og i fellesskap i ledergruppen.

Når det gjelder de ansattes opplevelse av forankring og medvirkning, synes ikke informantene som var medlem av et teams arbeidsutvalg at det hadde vært for lite eller for sjelden informasjon i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering. Men det hadde heller ikke alltid vært like klart for disse informantene hva som var tanken bak og hvordan teamorganisering skulle fungere som en integrert del av en hierarkisk organisasjon.

I forhold til aktivt å bidra til å utforme det endelige resultatet, opplevde de ansatte i arbeidsutvalgene i teamene at det hadde vært fornuftige diskusjoner i forkant der alle hadde fått anledning til å komme med innspill. Informantene opplevde også at ledelsen hadde vært ærlig fra begynnelsen av, og sagt at det var fordeler og ulemper med de ulike måter å organisere virksomheten på. Ingen av informantene ga uttrykk for at de formelle prosedyrer rundt informasjon og medvirkning i endringsprosesser som er hjemlet i lov- og avtaleverk og interne retningslinjer, ikke ble fulgt i denne prosessen.

6 Drøfting og analyse

For å drøfte og analysere informantenes syn på hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering, har jeg fulgt strukturen i empirikapitlet. Jeg har med utgangspunkt i funnene i empirien og hvordan de forholder seg til teorien, drøftet og analysert mine data for å se hvordan funnene kan belyse min problemstilling og forskningsspørsmålene. Jeg har tolket og fremstilt oppgavens empiri på en systematisk måte der intervjuene danner grunnlaget. I tillegg har jeg forsøkt å få frem de meninger som ikke ble så tydelig uttalt, men som også må tolkes.

De tre forskningsspørsmålene utgjør ett underkapittel hver. Jeg redegjør i innledningen til hvert av disse hvilke spørsmål som har vært mest relevante for å analysere og drøfte forskningsspørsmålet. Noen spørsmål berører flere områder, og iblant svarte informantene mer utfyllende og ga noen betraktninger tidligere under intervjuet på spørsmål som egentlig skulle besvares lengre ut i intervjuguiden. Så jeg har også hentet noen funn som er gruppert under et annet forskningsspørsmål i empirien, for å analysere og belyse et forskningsspørsmål i dette kapitlet.

I det første kapitlet har jeg analysert og drøftet hvordan alle de ti informantene har opplevd behovet for innføring av teamorganisering. I det andre kapitlet har jeg sett på de fem teamledernes opplevelser av sin rolle i endringsprosessen før jeg avslutningsvis har drøftet og analysert hvordan de fem teammedlemmene i arbeidsutvalgene har opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen.

6.1 Hvordan har de ansatte opplevd behovet for innføring av teamorganisering?

I dette kapitlet analyseres og drøftes de funnene som er knyttet til hvordan alle de ti informantene opplevde behovet for innføring av teamorganisering, hvilke tanker de hadde i forkant og i hvilken grad det var klart for den enkelte hva teamorganisering var. I tillegg vil jeg drøfte kryssende hensyn/dilemmaer og hvilken betydning informantene mente at store geografiske avstander mellom de tre campusbyene kunne bety for teamarbeid. Det siste drøftes spesielt med tanke på teknologiske løsninger, samhandlingsverktøy, IT-systemer og infrastruktur sett i relasjon til opplevd behov for innføring av teamorganisering. Drøftingen tar

utgangspunkt i informantenes syn opp mot deres institusjonelle kontekst og de teoretiske perspektivene jeg har lagt til grunn i min oppgave.

Byråkratiske, hierarkiske linjeorganisasjoner har noen utfordringer. Spesialisering i avdelinger og faggrupper kan lett bli rigid og lite fleksibel, og det kan føre til motvilje mot å gjøre andre arbeidsoppgaver enn dem som hører til ens eget fagfelt (Colbjørnsen, 2003). Universitetsbiblioteket har gjennom mange år vært organisert i flere seksjoner og bibliotekenheter noe som har vært utfordrende for felles utvikling av tjenestetilbudet og en fleksibel utnyttelse av personalet på tvers i organisasjonen. Jeg har ingen funn i min empiri som underbygger at det har vært en motvilje mot å gjøre andre arbeidsoppgaver enn de som naturlig hører til eget arbeidsområde. Den hierarkiske linjeorganiseringen kan imidlertid ha medvirket til at det har vært vanskelig å få til et godt samarbeid på tvers på flere arbeidsområder i organisasjonen.

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endring ofte møtes med motstand. Dette gjelder ikke minst når nye endringer følger på tidligere endringer. Dette kan gi stress og frustrasjon hos de ansatte, og svekke deres oppslutning om endringene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Flere av mine informanter i begge informantgruppene var litt overrasket over at mange av deres kolleger hadde uttrykt stor skepsis til teamorganisering. Dette mener informantene skyldes at mange ansatte var redde for at teamorganisering kunne påvirke arbeidet i egen seksjon i negativ retning og at Universitetsbiblioteket nylig hadde vært gjennom en organisasjonsendring. Ikke minst var mange ansatte bekymret og usikre med tanke på hvor mye arbeidstid teamarbeidet ville kreve av hver enkelt. Dette hadde vært et tilbakevendende og sentralt spørsmål fra mange ansatte og ledere i lengre tid og i mange sammenhenger.

I alle organisasjoner, uavhengig av valg av struktur, er det behov for en koordinering av virksomheten. Det er ikke tilstrekkelig å satse på at behovet for koordinering skjer frivillig, det må opprettes formelle strukturer som sørger for at det faktisk skjer en koordinering og helhetstenkning i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mange like typer arbeidsoppgaver ved Universitetsbiblioteket utføres i alle de seks publikumsseksjonene. Derfor var det, spesielt etter fusjonen med de tre høgskolebibliotekene i tre geografisk spredte byer, behov for å finne organisatoriske løsninger for å imøtekomme behovet for mer helhetstenkning, bedre samarbeid på tvers i organisasjonen og formell koordinering. Ledelsen ved Universitetsbiblioteket opplevde at de var i samme situasjon som andre sammenlignbare organisasjoner ved at det var problemer med å få dedikert nok ressurser til kompetanseoppbygging, endring og utvikling, og at for mye tid gikk med til tradisjonelt bibliotekarbeid.

Det ble derfor besluttet å opprette team som skulle fungere som formelle strukturer på tvers av seksjonene innen klart definerte arbeids- og fagområder.

Nettverksorganisering dukket opp som en av flere nye organisasjonsformer på 1990-tallet pga. forhold som avbyråkratisering og et ønske om mer fleksible organisasjoner (Røvik, 2007). Regjeringens krav om avbyråkratisering og større effektivitet gjennom budsjettkutt ved NTNU og Universitetsbiblioteket de siste årene, har også vært en medvirkende årsak til behovet for organisasjonsendringen.

Teknologisk utvikling og nyvinninger fører til at produkter og arbeidsformer blir utdaterte og tvinger frem endringer (Assmann, 2008). Den store teknologiske utviklingen de siste årene med overgang til digitalt innhold og nettbaserte tjenester, har gitt Universitetsbibliotekets brukere økt tilgang til kunnskap. Også økt mobilitet hos brukerne har gitt organisasjonen nye muligheter og utfordringer, og hele biblioteksektoren er preget av store endringer.

Under intervjuene uttalte alle informanter, både teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg, seg i all hovedsak positivt om behovet for innføring av teamorganisering. De som var mest positive, var de som allerede hadde noe erfaring med teamarbeid i en eller annen form, men da gjerne i mindre målestokk, enten innad i egen seksjon eller i de tidligere matriser for en del år tilbake. Disse informantene viste til at en organisering av oppgaver på tvers, gjør noe med hvordan de ansatte opplever virkeligheten. Dette styrkes av Assmanns teori om at kontakten mellom ansatte fra ulike avdelinger bryter ned organisatoriske grenser og informasjonsbarrierer når team skal løse oppgaver sammen, og i fellesskap være ansvarlige for at de når målene sine (Assmann, 2008). Team skaper grunnlag for større helhetsforståelse og gjør at man setter felles mål i stedet for mål for egen enhet noe flere informanter understreket som helt essensielt i en teamorganisering. Flere informanter mente at de områder som ble valgt ut til å organiseres i team, var de riktige i forhold til dagens organisering. De understreket også at teamorganiseringen må være fleksibel på flere områder, både mht. hvilke arbeidsområder som skal organiseres i team og hvem som er med i de ulike teamenes arbeidsutvalg til enhver tid.

Flere informanter blant teamlederne, uavhengig av om de leder store eller små seksjoner, ga uttrykk for at de hadde tanker om at dette var en god modell, men at den er en utfordrende modell, spesielt med tanke på krevende tidsbruk som jeg allerede har nevnt. Flere informanter, både blant teamledere og medlemmer i arbeidsutvalgene, understreket at det var

vesentlig at organisasjonen klarte å utnytte ressursene best mulig og da var et samarbeid på tvers av de etablerte seksjoner viktig

Et sentralt begrep er kontrollspenn; hvor mange ansatte kan en overordnet leder ha oversikt og kontroll over (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vises til Henri Fayol og hans teori om at en leder vanskelig kunne ha ledelsesansvar for mer enn seks til åtte personer, maksimum tolv. Dette står i sterk kontrast til Universitetsbibliotekets lederspenn der størrelsen på seksjonene som seksjonssjefene (teamlederne) har ansvar for, varierer fra ca. seks til tretti ansatte, geografisk spredt i Trondheim. Lederen av det største teamet har et team som består av ca 65 ansatte. Flere informanter blant teamlederne viste til at det store lederspennet påvirker deres arbeidshverdag og det varierer hvor mye tid den enkelte bruker til administrative oppgaver, oppfølging av medarbeidere, utviklingsoppgaver og hvor mange ansatte de har å delegere arbeidsoppgaver til. Dette påvirket også i noen grad hvordan de opplevde behovet for innføring av teamorganisering og hvilke utfordringer samt fordeler de så ved en slik organisering. Ikke overraskende var det lederne av de største teamene som var mest skeptisk til hvor mye tid og ekstra ressurser teamlederopp-gaven krevde samtidig som de så at behovet for formell koordinering og samarbeid på tvers av seksjonene var stort.

Ingen av de ti informantene uttrykte en særlig skepsis til selve ideen og tanken bak en teamorganisering, men flere stilte spørsmål ved hvordan en slik organisering skulle fungere i praksis i en allerede travel hverdag. Dette kom som nevnt sterkest til uttrykk hos flere teamledere som ledet større seksjoner. Flere teamledere viste til at mange av deres ansatte hadde uttrykt mye av de samme tankene om at de hadde nok med dagens oppgaver, og at teamorganisering ville komme på toppen av det andre og bli vanskelig å gjennomføre i praksis.

Som nevnt var alle informantene som var medlemmer i et teams arbeidsutvalg, langt på vei enige med teamlederne i behovet for innføring av teamorganisering. Den nye, hierarkiske linjeorganiseringen etter fusjonen ble iverksatt våren 2017. Da diskusjonen om innføring av teamorganisering startet sommeren 2017, var det ikke klart for alle informantene i teamenes arbeidsutvalg hvordan den nylig vedtatte linjeorganiseringen egentlig fungerte. I begynnelsen var diskusjonen om innføring av teamorganisering holdt innen ledergruppen, så teamlederne var langt bedre kjent med forslaget til kommende endringer enn de øvrige ansatte. Ikke alle informantene som var medlem i et teams arbeidsutvalg, hadde vært ansatt i organisasjonen så lenge at de kjente forhistorien med tidligere diskusjoner om den nylig innførte hierarkiske organiseringen og historikken omkring tidligere matriser. Men disse informantene var også

positive til de nye tankene ettersom de oppfattet at seksjonene ikke samarbeidet på tvers i den grad de mente var nødvendig.

Kommunikasjon, samhandling, utvikling og læring finner i økende grad sted i virtuelle rom og ved bruk av moderne teknologi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved Universitetsbiblioteket tok teamene i bruk Teamsite i Office 365 som verktøy for samhandling, dokumentdeling og skypemøter fra oppstarten. En forutsetning for å lykkes med bruk av nye teknologiske løsninger er at de ansatte opplever dem som brukervennlige, stabile og lette å bruke. Selv om ny teknologi innføres og tas i bruk på stadig flere områder, understreket alle informantene at det var viktig med en blanding av fysiske og virtuelle møter i ulike faser av teamarbeidet. Spesielt syntes de det var viktig med fysiske møter i oppstarten. Så lenge teknologi, samhandlingsverktøy og infrastruktur var i orden, var ikke geografisk avstand en utfordring for å kommunisere og samarbeide mente informantene.

Fysisk avstand fremmer en tendens til *sosial fragmentering*, det vil si liten grad av opplevelse av fellesskap i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Utfordringen ved å ikke møtes fysisk og bli bedre kjent, men kun kommunisere elektronisk eller på telefon, fører ofte til at det ikke er mye i relasjonen som fører til at man utvikler en interesse for hverandre som personer. Forskning på effektiv ledelse i denne type organisasjoner har ikke kommet langt, men noen forhold ser ut til å være av betydning. Det ene er at lederne gjennomfører fysiske møter i en tidlig fase for å etablere relasjoner og tillit. Dette hadde alle teamlederne gjort og de hadde stor grad av bevissthet rundt dette. Det andre er at lederne også kjenner den nye teknologien samt vet å benytte denne godt mht. kommunikasjon og informasjon. Alle teamlederne ga uttrykk for at de behersket den nye teknologien som var relevant for deres teamarbeid, men at det iblant var utfordringer med at de tekniske løsningene ikke fungerte godt nok. Det gjenstod også noe arbeid med å avklare hva som var de beste tekniske løsningene og hvordan teamene skulle benytte de ulike samhandlingsverktøy.

I de skriftlige notater og presentasjoner som ble benyttet i forkant av innføring av teamorganisering, har utvikling av organisasjonskulturen ikke vært nevnt. Det ble vist til behov for mer samarbeid internt, mer fleksibel ressursdisponering og kompetanseheving for alle ansatte. Det har under endringsprosessen vært størst fokus på strukturelle forhold som ulike modeller for teamorganisering tilpasset den hierarkiske organisasjonsstrukturen.

Når beslutningen om en organisasjonsstruktur skal tas, kan en ikke bare tenke på hvordan organisasjonskartet skal se ut, men også hvordan struktur og kultur påvirker hverandre. Og

hvordan samspillet mellom disse påvirker hverandres effekt på prosessene i organisasjonen, dvs. hvordan skal organisasjonen designes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Heller ikke blant mine informanter var utvikling av organisasjonskulturen noe tema under intervjuene, noe som kanskje gjenspeiler det strukturfokus som har vært dominerende i det skriftlige materialet og diskusjonene i ulike fora. En informant blant de ansatte i et teams arbeidsutvalg kommenterte imidlertid behovet for endring av møtekultur, men det gikk primært på forhold som teknisk gjennomføring av og møtedeltakernes atferd under skypemøter.

6.2 Hvordan har teamlederne opplevd sin rolle i endringsprosessen?

I dette kapitlet analyseres og drøftes de funnene som er knyttet til hvordan de fem informantene (1 – 5) som var teamledere, opplevde sin rolle i prosessen med innføring av teamorganisering. Utgangspunktet for drøftingen er de synspunkter de har gitt uttrykk for rundt spørsmål som hvordan de oppfattet sin rolle før implementering av teamorganisering, hva de reflekterte over før de gikk inn i rollen, og om de hadde noen betenkeligheter på enkelte områder som f.eks. rollekonflikter, myndighet og ansvar. Også tanker rundt egen motivasjon, kryssende hensyn og dilemmaer, samt mulige utfordringer ved teamorganisering, er relevant å drøfte her for å få belyst deres opplevelser av mulige rollekonflikter i sine roller som teamledere, seksjonssjefer og mellomledere. Drøftingen tar utgangspunkt i informantenes opplevelse av sine ulike roller i organisasjonen og relevante teoretiske perspektiver.

Når det gjelder lederrollen, er det vanlig å hevde at dens innhold endres gjennom teamorganisering. Det å lede team kan innebære større grad av tilrettelegging og veiledning fremfor detaljert styring og kontroll. En slik lederrolle kan sies å ligne mer på «ledelse» og mindre på «administrasjon» (Assmann, 2008).

For å få større innsikt og klarhet i teamlederrollen, sier teamlederne at de har støttet seg til skriftlige, interne notater der teamlederens oppgaver og teamets mandat er beskrevet. I tillegg har teamlederne selv hatt ulike ideer om hva som lå i rollen. Flere teamledere har oppfattet rollen som teamleder mer som et mulighetsrom til å drive faglig utvikling og koordinering, og mindre som en lederrolle. En av teamlederne uttrykte at rollen var å være mer aktiv, mer etterspørrende enn informantene kanskje hadde sett for seg i begynnelsen. En annen at motivasjonen for å gå inn i en teamlederrolle var for å synliggjøre og forbedre, spesielt innenfor teamets arbeidsfelt, samt øke forståelsen for dette som et felles eie for organisasjonen. Også teamlederne som så sin rolle som en faglig leder av en faggruppe som

skulle sørge for utvikling og bidra til en del av UBs tjenestespekter, var mindre opptatt av seg selv som leder, men mer som en tilrettelegger, koordinator og motivator. Mellomlederen har ofte både lengre erfaring og mer nærhet til det daglige, faglige arbeidet enn topplederen (Hope, 2015). Dette støttes også av Schiefloe som viser til at nettverkets leder ofte vil være en faglig leder på høyt nivå, og denne vil ha oversikt over tilgjengelig fagkompetanse og bidra til at denne kompetansen disponeres på en best mulig måte (Schiefloe, 2015). Dette var også tilfelle ved Universitetsbiblioteket, og var en del av bakgrunnen for at nettopp seksjonssjefene ble valgt til å være teamledere.

En av informantene viste til at teamlederne hadde fått en ny, stor samarbeidsrolle. De skulle samarbeide både mellom og innenfor de ulike teamene, og i tillegg med de andre teamlederne som også var en del av ledergruppen. Flere informanter var opptatt av hvilke utfordringer nettopp denne endringen kunne få i samarbeidet med de andre seksjonssjefene i ledermøtene. Nå kunne de komme i situasjoner der «de møtte de andre teamlederne i døra», og det var en annen rolle enn de var vant til. Dette kunne bli utfordrende i situasjoner der informanten av ulike grunner ikke var fornøyd med det faglige arbeid som var levert fra et av de andre teamene, et arbeid som også ville påvirke alle seksjonenes arbeid.

Når det gjelder utfordringer i teamlederrollen, uttrykte en av informantene det slik:

«Men i et team har en ikke hatt for stor ledelsesstyring på Universitetsbiblioteket ... Det er en del team som har litt problemer med det fakta at det er noen som skal styre teamet»

Autonomi er et utpreget trekk ved kunnskapsorganisasjoner. Det er derfor av stor betydning at lederne forstår de normer som styrer hverdagen og den praksis som utøves. Forventninger om stor grad av autonomi, innflytelse, selvstendighet og fleksibilitet står sentralt og det har betydning for hvordan arbeid organiseres og ledes (Assmann, 2008). Ved Universitetsbiblioteket råder ikke én bestemt organisasjonskultur, verken i den hierarkiske organisasjonen eller i teamorganisasjonen. Det er viktig at lederne har bevissthet om dette. Men hvordan organisasjonskultur og endring i ledelsesstyring ville påvirke og endre organisasjonen med den nye teamorganiseringen, har ifølge mine informanter blant teamlederne nesten vært fraværende i diskusjonene rundt implementering av teamorganisering.

Selv om man etablerer riktige og gode strukturer, er det ikke sikkert at de ansatte vil ha den ønskede atferd. Dette kan i stor grad skyldes organisasjonskulturer som eksisterer, både i hele og deler av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det strukturelle fokuset rundt teamorganisering ved Universitetsbiblioteket har gitt lite rom for tanker og diskusjoner rundt

spørsmål som bl.a. organisasjonskultur, kunnskapsdeling, innovasjon og nyskaping. Det har heller ikke vært etterspurt i stor grad verken i ledergruppen eller blant de ansatte i seksjonene. Dette kan eksemplifiseres gjennom en av informantenes strukturelle tilnærming ved å peke på at de viktigste kriteriene for å lykkes med teamorganisering, var at teamet hadde en felles forståelse av arbeidsoppgaver, samordning og mandat. Informanten var mindre opptatt av egen væremåte, verdier og holdninger som teamleder, og hvilken påvirkning dette kunne ha på teamet og dets arbeid.

Organisasjonsendringer og innføring av teamorganisering handler mer om mennesker enn om teknologier, og her har hele ledergruppen ved Universitetsbiblioteket hatt en viktig formidlingsrolle. Ledernes oppgave er å endre virkelighetsforståelsen i organisasjonen og kommunisere fremtidige utfordringer. En grunnleggende funksjon som mellomlederen må fylle for å lykkes med endringsprosesser, er kommunikasjon (Hope, 2015). Det handler om at mellomlederen må kunne formidle hva endringen innebærer slik at de ansatte forstår og aksepterer den.

Ut fra mine funn er jeg usikker på i hvilken grad teamlederne som mellomledere, kommuniserte ut fremtidige endringer slik at de ansatte forstod hvilken betydning teamorganisering hadde på ulike områder. Dette skyldes nødvendigvis ikke mangel på forståelse for viktigheten av disse forhold, men kan henge sammen med hvordan informasjonen til de ansatte ble utformet og formidlet samt teamledernes egen forståelse. Teamlederne som del av ledergruppen, hadde innflytelse på utforming av informasjonen. En av informantene ga uttrykk for at det var vanskelig å kommunisere hva ledergruppen tenkte, og hvordan teamlederne så for seg at teamorganiseringen skulle være. En annen informant mente at innsalget og forståelsen hos de ansatte for teamorganisering først kom på et senere tidspunkt enn forventet, så det var nødvendig med ytterligere informasjon og kommunikasjon. Det var ikke nok at endringen tidligere var kommunisert ut skriftlig samt muntlig i møter. Det var fortsatt behov for dialog samt å svare ut spørsmål fra de ansatte langt inn i implementeringsfasen.

Ledelse av kunnskapsarbeidere dreier seg om hvordan lederes atferd, bevisst eller ubevisst, skaper eller ødelegger kunnskapsarbeiderens motivasjon (Rønning et al., 2013). Det er ikke nok at endringen er institusjonalisert i formell forstand (Hennestad & Revang, 2017). Endringen må være vevd inn i og gjennomsyre hverdagen i organisasjonen. Og viktige spørsmål er hva lederne vektlegger i sine beslutninger og lederpraksis.

Ut fra mine funn, er det kanskje grunn til å stille spørsmål ved om organisasjonskultur, lederatferd og holdninger har vært vektlagt og hensyntatt i tilstrekkelig grad i innføringsfasen av denne endringsprosessen.

Et begrep som beskriver situasjoner som mellomledere kan befinne seg i er «*ledelse mellom barken og veden*» (Colbjørnsen, 2003). På den ene siden delegerer ledere ansvar og myndighet til ansatte slik at de kan utnytte sin kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver på best mulig måte, og levere gode resultater. På den andre siden skal lederne være lojale mot strategiske beslutninger som er tatt av overordnet leder og også være medansvarlig for gjennomføring. Denne «*lederskvisen*» er ikke et uvanlig fenomen. En forutsetning for å mestre en slik situasjon er at mellomlederen må få klare og tydelige forventninger og tilbakemeldinger fra både sin overordnede og sine ansatte (Colbjørnsen, 2003).

Etter at Universitetsbiblioteket var ferdig omorganisert våren 2017, startet biblioteksjefen som nevnt en prosess med utredning av videre organisering av virksomheten i funksjonsbaserte team. Forslag til ulike løsninger ble presentert i notater til ledergruppen som diskuterte saken i mange møter, og notatene ble revidert flere ganger etter innspill. Flere av informantene oppfattet at biblioteksjefen hadde en preferanse for en bestemt løsning, og en av teamlederne uttrykte det slik:

«Ja, det føles som om det var litt ferdig da notatet med forslag til modell for teamorganisering kom ut. Det var litt følelsen av at det her blir vel sånn selv om vi hadde en runde med formell struktur»

En informant hadde også gjort seg noen refleksjoner over måten ledergruppen hadde tatt beslutningen om innføring av teamorganisering på. Først ble det tatt en beslutning i et ledermøte, så fikk lederne mye arbeid i etterkant med informasjon og besvaring av spørsmål som denne informanten mente kunne vært unngått dersom prosessen hadde foregått på en annen måte uten å utdype nærmere hvordan.

Flere informanter oppfattet at det var stilt krav og forventninger til de som teamledere fra overordnet leder under endringsprosessen, men at det var litt uklart for flere hva dette bestod av, og hvordan de skulle tolke det. Informantene opplevde at notatet fra biblioteksjefen med forslag til teamorganisering var ferdig formulert og gjennomtenkt da de fikk det presentert i ledermøter. Det førte til at informantene synes det var vanskeligere å ta tak i dokumentet og komme med forslag til endringer.

Teamlederne hadde også egne ansatte på seksjonene som kommuniserte ulike forventninger og tilbakemeldinger. De fikk bl.a. mange spørsmål fra sine ansatte ved seksjonene som de synes var vanskelig å besvare da de selv ikke hadde helt klart for seg hva teamorganisering var, eller hvordan det skulle fungere i praksis. Det er flere funn i min studie som jeg tolker dit hen at lederne i flere situasjoner oppfattet at de var i en «*skvis*» eller opplevde å være en «*leder mellom barken og veden*». Min tolkning er også basert på observasjoner av kroppsspråk, mimikk, smil og litt smålatter som kom frem hos flere informanter under intervjuene da dette temaet ble brakt på bane.

Det er syv ulike måter å koordinere arbeid på. En av disse er *direkte ordre* som innebærer at overordnede posisjoner i organisasjonen har formell myndighet til å gi ordre til personer i underordnede stillinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Teamorganiseringen ved Universitetsbiblioteket er en matrisestruktur der alle ansatte må forholde seg til minst to ledere; seksjonssjef og teamleder. I noen tilfeller må ansatte til og med forholde seg til flere teamledere dersom de er med i flere team. Flere teamledere understreket den rollekonflikten de opplevde ved både å være seksjonssjef med formell beslutningsmyndighet innen sin seksjon, og en teamleder med faglig ansvar og koordinering av et team-/arbeidsområde. Utfordringen med å forholde seg til to ledere har vært påpekt flere ganger, ikke minst av øvrige ansatte og deres tillitsvalgte. Dette, sammen med tidsbruk, vært de mest omdiskuterte tema i prosessen. Men alle informanter som var teamledere, var enige om at den beste løsning var at det var seksjonssjefene som var teamledere, ikke minst var dette viktig i oppstartsfasen. De grunnga det med at det var lettere for teamlederne som var en del av ledergruppen, å ha mulighet for å se helheten i virksomheten. Noen teamledere ga også uttrykk for at bekymringen ellers var at dersom en teamleder samtidig ikke var en seksjonssjef, kunne det lett bli en uformell teamledergruppe ved siden av den formelle ledergruppen noe som ville vært vanskelig å håndtere.

Flere teamledere viste gjentatte ganger til de utfordringer deres dobbeltrolle hadde med fordeling av arbeidstid mellom arbeid som seksjonssjef og teamlederrollen. Ledelse, utvikling og daglig drift på egen seksjon tok ofte all tid på bekostning av arbeid i teamet og teamlederrollen. Flere informanter kjente på at teamarbeidet ble nedprioritert og de hadde fundert mye på hvordan de kunne ta grep for å endre på dette. En av informantene mente også at en stor utfordring var å få ansatte i arbeidsutvalget til å dedikere seg til og engasjere seg i teamarbeidet. Men den fordelene med teamorganiseringen flere informanter viste til, var at mens de tidligere måtte drive utvikling innen mange fagområder innen egen seksjon, kunne de nå som

teamledere lettere konsentrere seg om sitt eget teams fagområde. Og på den måten kunne resultatene fra de ulike teamene komme hele organisasjonen til gode.

I diskusjonene i ulike fora i forkant av innføring av teamorganisering, var fordeling av økonomiske ressurser mellom seksjonene og teamene og teamenes behov for egne budsjetter et sentralt punkt. Flere informanter var opptatt av utfordringene med egen beslutningsmyndighet som seksjonssjef med disposisjonsmyndighet over både økonomiske og personalmessige ressurser, kontra deres rolle som teamleder med kun fagansvar. Flere informanter som har teammedlemmer i flere byer, mente disse forhold påvirkes noe mer der det er stor geografisk avstand. Men samtidig var utfordringen til en viss grad gjeldende i Trondheim også der det var spredte lokasjoner. Geografisk nærhet gjør det imidlertid enklere med bl.a. uformell, hyppig kontakt med flere muligheter for fysiske møtepunkt. Informantene opplevde en utfordring med å pålegge medlemmer i sitt teams arbeidsutvalg oppgaver når en ikke alltid hadde et personalansvar for disse, eller hadde god nok oversikt over den ansattes arbeidshverdag. Informantene var klare på at disse forhold måtte løses praktisk gjennom god dialog med de ansatte, med de berørte seksjonssjefer og i fellesskap i ledergruppen. Men til syvende og sist ligger selve beslutningsmyndigheten i linjen og hos seksjonssjefene.

Dette sammenfaller med Colbjørnsens syn om at team ofte blir for svake i forhold til linjeorganisasjonen (Colbjørnsen, 2003). I situasjoner hvor det er uenighet mellom teamleder og seksjonssjef, vil som regel sistnevnte vinne frem fordi beslutningsmyndigheten på de fleste områder fortsatt ligger i linjen. Dette kan i verste fall føre til en mindre handlekraftig organisasjon med pulverisert ansvar, og løsningen ligger sannsynligvis mer i måten ledelse utøves på, enn i strukturelle grep i organisasjonen. De involverte lederne må selv finne frem til konstruktive måter å håndtere dilemmaer og gråsoner på, og akseptere at det vil herske usikkerhet og mulige konflikter med ledere på samme nivå i organisasjonen (Colbjørnsen, 2003). Lederne har selv et ansvar for å bidra til å finne konstruktive løsninger noe informantene i min studie også pekte på var løsningen på disse utfordringene.

6.3 Hvordan har de ansatte opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen?

I dette kapitlet analyseres og drøftes de funn som er knyttet til hvordan de ansatte (informantene 6 – 10) som var med i et av teamenes arbeidsutvalg, har opplevd forankring og medvirkning i endringsprosessen. De mest relevante spørsmålene som danner grunnlag for å

analysere og drøfte dette forskningsspørsmålet, er hvordan disse fem informantene synes informasjonen var i begynnelsen og på hvilken måte de har fått informasjon om teamorganisering. Videre drøftes det hvordan de har opplevd informasjonen utover i implementeringsfasen og avslutningsvis hvordan de opplevde medvirkningen i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering. Drøftingen tar utgangspunkt i informantenes opplevelser opp mot relevant teori om medvirkning og medbestemmelse samt gjeldende lov- og avtaleverk og interne prosedyrer om dette ved NTNU.

Som nevnt i teorikapitlet er medvirkning fra de ansatte et prinsipp som har stått sterkt i norsk arbeidsliv i flere tiår. Dagens arbeidsliv er preget av en samarbeidsmodell med aktører både fra ledelse, tillitsvalgte og de ansatte. Selv om denne samarbeidsmodellen er under press i takt med samfunnsmessige og teknologiske endringer, står den sterkt ved NTNU, og den er formalisert gjennom ulike samarbeidsutvalg som nevnt i kapittel 2.2.2. NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen gir også føringer for hvordan informasjon, indirekte medvirkning gjennom tillitsvalgte og direkte medvirkning fra de ansatte, skal utøves ved NTNU. Ved Universitetsbiblioteket er det også tradisjon for sporadiske, uformelle møter mellom øverste leder og lokale tillitsvalgte. I denne endringsprosessen formidlet tillitsvalgte de ansattes syn på innføring av teamorganisering til ledelsen og de tillitsvalgte formidlet ledelsenes syn tilbake til de ansatte, både fra formelle og uformelle møter.

Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringen foregår (Amundsen & Kongsvik, 2008). Å uttrykke seg godt er en nødvendig forutsetning for god kommunikasjon, men langt fra en tilstrekkelig betingelse. Det er viktig med nøyaktig, hyppig og etterrettelig informasjon gjennom hensiktsmessige kanaler i en endringsprosess.

Alle mine fem informanter som er med i et arbeidsutvalg i et team, viste til at kommunikasjonen om innføring av teamorganisering i all hovedsak foregikk gjennom informasjon på Universitetsbibliotekets internside/Innsida, ofte med lenke til interne notater fra biblioteksjefen. En informant opplevde ikke at Innsida var den viktigste kilden til informasjon, men var enig med de øvrige informantene som også viste til andre, viktige informasjonskilder som allmøter og seksjonsmøter. Også referater fra ledermøtene hadde vært en viktig kilde til informasjon for flere i tillegg til diskusjoner i seksjonsmøter. Ingen av informantene synes det hadde vært for lite eller for sjelden informasjon i forkant av beslutningen om innføring av teamorganisering. En informant påpekte at selve budskapet hadde druknet litt i all informasjonen noe som gjorde at det ikke bestandig var like klart for denne informanten hva

som var tanken bak innføring av teamorganisering. Dette ble heller ikke klarere utover i implementeringsfasen. Flere viste til at det hadde vært så mye informasjon tilgjengelig at det ikke var mulig å lese alt, men de var enige om at det hadde vært gode muligheter for å tilegne seg mye informasjon.

Endringsledelse bygger på et deltakerdemokratisk ideal og det er en demokratisk rettighet for de ansatte å kunne ha kontroll over sine arbeidsbetingelser (Klev & Levin, 2009). Ut fra dette perspektivet fremstår reell medvirkning som grunnleggende i endringsledelse. En av informantene viste til egen opplevelse av medvirkning, og sa at de ansatte var mer opptatt av hva teamorganisering ville innebære rent praktisk enn at de kom med konkrete innspill eller forslag til endringer i prosessen. Årsaken var at informanten opplevde innføring av teamorganisering så gjennomtenkt og litt fastlåst, så informanten var usikker på om de ansatte vurderte at det var mulig å komme med innspill, et syn som deles av flere informanter. Men i det store og hele var denne gruppen av informanter positive til forslaget, og mange var klare for endringer.

En omfattende implementeringsprosess blir unødvendig hvis de som gjennom egen endret praksis realiserer løsningene, også deltar aktivt i å forme løsningene. Ikke bare kjenner de løsningene, men de er også blitt eiere av dem nettopp gjennom å ha medvirket til å skape dem (Klev & Levin, 2009). I forhold til aktivt å bidra til å utforme det endelige resultatet, opplevde en av informantene at det hadde vært fornuftige diskusjoner i forkant der alle hadde fått anledning til å komme med innspill. Det støttes av en annen informant som opplevde at det også var gehør for å komme med tilbakemeldinger. Selv om de fleste informanter opplevde at det fremlagte forslag til endring var forutbestemt, sa en av informantene at det var positivt at ledelsen hadde vært ærlig allerede fra begynnelsen av ved å fortelle om fordeler og ulemper med de ulike måter å organisere virksomheten på.

Flere informanter i et teams arbeidsutvalg uttrykte forståelse for at alle ikke kan få den beslutning en helst ønsker seg. En viktig forutsetning for å få aksept for beslutninger er at det har vært en god toveis dialog og medvirkning undervegs. Alle må også få mulighet til å komme med innspill og forslag til endringer som ikke blir avfeid. Det har vært litt ulike opplevelser av dette og en informant viste til et møte der de ansatte kom med forslag om en annen type løsning. De ansatte skjønnte raskt at biblioteksjefen hadde et ønske om en bestemt modell for gjennomføring av teamorganisering. Mine funn viser at de formelle prosedyrer rundt informasjon og medvirkning i endringsprosesser som er hjemlet i lov- og avtaleverk og interne retningslinjer ved NTNU, ser ut til å være fulgt i denne prosessen. Jeg tolker imidlertid

flere informanter dit hen at det synes som om medvirkningen for det meste bestod av informasjon fra ledelsen med presentasjon av fakta, analyser og forslag til løsninger. Forslagene fremstod også så gjennomtenkte at det var vanskelig å komme med konkrete forslag til andre løsninger selv om det i stor grad var enighet om selve prosessen og behovet for innføring av teamorganisering. Dette er ikke helt i tråd med det som er målet med den samskapte læringsprosessen som skal munne ut i konkrete praktiske og nyttige løsninger med høy grad av medvirkning og der læringen forutsetter at alle ansatte deltar i prosessen (Klev & Levin, 2009).

Reell medvirkning og involvering av de ansatte er viktig for å forebygge eller motvirke endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008). Ofte er det ledelsen som tar initiativ til endringstiltak, mens de ansatte fungerer som høringsinstans for slike utspill. De ansatte kan dermed oppleve å komme for sent «*på banen*» med sine bidrag. Samtidig kan de ansattes ønske om å følge formelle prosedyrer stå i motsetning til ledelsens resultatorientering og behov for fleksibilitet (Amundsen & Kongsvik, 2008). Her vil jeg avslutningsvis føye til at i denne prosessen spilte også de tillitsvalgte en sentral rolle med hensyn til å legge vekt på å følge de formelle prosedyrer i endringsprosessen. Basert på mine funn, oppfatter jeg Amundsen og Kongsviks syn som en god beskrivelse av endringsprosessen med innføring av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket.

7 Avslutning

Formålet med min studie har vært å belyse hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering. Dette har jeg gjort ved å undersøke hvordan utvalgte teamledere og ansatte som var medlemmer i et teams arbeidsutvalg, har opplevd behovet for innføring av teamorganisering. Jeg har også studert hvilke erfaringer teamlederne har gjort, både i rollen som teamleder og som linjeleder, i oppstarts- og implementeringsfasen. Avslutningsvis har jeg undersøkt hvordan ansatte har opplevd forankring og medbestemmelse under endringsprosessen.

Metoden jeg valgte for min studie var en kvalitativ intervjuundersøkelse med ti informanter der halvparten av informantene var teamledere og linjeledere. Den andre halvparten var ansatte som var medlemmer i et arbeidsutvalg i et team. For å belyse problemstillingen min har jeg også benyttet relevante teoretiske perspektiver for oppgaven knyttet til organisasjoner, herunder kunnskapsorganisasjoner, og teamorganisering. Teorier om organisasjonskultur og endring samt medbestemmelse og medvirkning, er også relevant for oppgaven på samme måte som teoretiske perspektiver rundt ledelse og mellomlederrollen.

I det første underkapitlet oppsummerer jeg mine hovedfunn i studien med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene samt besvarer problemstillingen. Deretter kommer jeg med noen betraktninger rundt videre forskning før jeg i det siste underkapitlet kommer med noen avsluttende refleksjoner.

7.1 Hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?

Etter at Universitetsbiblioteket ble omorganisert våren 2017, ble det på høsten igangsatt en intern prosess om videre utvikling av organisasjonen gjennom å rette fokus mot organisering av arbeidsoppgaver, nye samarbeidsformer og vurdering av behov for utvalg og arbeidsgrupper. Målet var en organisering som bedre la rette for helhetstenkning, tjenesteutvikling og samarbeid på tvers gjennom en formell koordinering. Ledelsen besluttet derfor å innføre en teamorganisering på tvers av den hierarkiske organisasjonen og mellom seksjonene innen åtte utvalgte teamarbeidsområder.

Mine funn viser at alle var enige i både behovet for innføring av teamorganisering og begrunnelsen for endringen. Det var også enighet om at de teamområder som ble valgt ut, var

riktige i forhold til dagens organisering. Jeg har også sett at alle teamledere, uavhengig av om de ledet store eller små seksjoner, var enige om at teamorganisering var en god modell, men at den var utfordrende på spesielt to områder. Det ene var usikkerhet i forhold til hvor mye arbeidstid teamarbeidet ville kreve i tillegg til andre arbeidsoppgaver en seksjonssjef har. Det andre var dilemma rundt teamledernes beslutningsmyndighet i rollen som både teamleder og seksjonssjef i linjen.

I teamarbeidet ble det fra starten av tatt i bruk ulike nettbaserte verktøy for samhandling, informasjonsutveksling og dokumentdeling samt skypemøter. Mine funn avdekket at det er viktig med, og behov for en blanding av fysiske og virtuelle møter i ulike faser av teamarbeidet, men spesielt i oppstartsfasen for å bli bedre kjent og etablere gode relasjoner og tillit.

I en prosess med endring av organisasjonsstruktur, er det viktig å ha kunnskap om hvordan struktur og organisasjonskultur påvirker hverandre. I mitt studie, har jeg sett at utvikling av organisasjonskultur ikke er viet noen oppmerksomhet, verken i skriftlige notater, i presentasjoner fra ledelsen eller under intervjuene. Mine funn tyder på at det i denne endringsprosessen nesten utelukkende har vært fokus på strukturelle forhold som ulike modeller for teamorganisering tilpasset den hierarkiske organisasjonsstrukturen.

For å få større innsikt og klarhet i teamlederrollen, har teamlederne benyttet interne notater i tillegg til at de selv har ulike ideer om hva som ligger i rollen. Mine funn viser at teamlederne har oppfattet rollen som en mulighet for faglig utvikling, tilrettelegging og koordinering, og mindre som en lederrolle med detaljert styring og kontroll. De har også fått en annen rolle gjennom nye samarbeidsrelasjoner mellom og innenfor de ulike teamene, og i forhold til de andre teamlederne som også er en del av ledergruppen.

Ut fra undersøkelsen, virker det ikke som om teamlederne tok den viktige formidlingsrollen ved å få de ansatte til å forstå og akseptere kommende endringer. Jeg har ut fra mine funn, ikke grunnlag for å hevde at dette skyldes mangel på forståelse for viktigheten av disse forhold. Men informasjonen til de ansatte ble primært utformet og formidlet av biblioteksjefen og teamlederne fulgte opp i egne seksjoner med videre informasjon basert på egen forståelse. Flere teamledere synes det var vanskelig å kommunisere hva ledergruppen tenkte og hvordan teamorganiseringen skulle være, ikke minst fordi bildet ikke var helt klart for de selv heller. I mitt studie gir mange teamledere uttrykk for at de oppfattet at biblioteksjefen hadde en preferanse for en bestemt løsning noe som ikke gjorde situasjonen enklere for teamlederne.

I min studie er begrepet «*ledelse mellom barken og veden*» en god beskrivelse på flere dilemmaer teamlederne opplevde. På den ene siden var de mellomledere med overordnet resultatansvar for sine seksjoner og i tillegg var de teamledere med et faglig ansvar for teamets arbeid. De skulle være lojale mot beslutningen om innføring av teamorganisering initiert av biblioteksjefen samt være medansvarlig for å gjennomføre den. Samtidig opplevde flere teamledere noe uklarhet rundt egen rolle, og forventninger og tilbakemeldinger fra både biblioteksjef og andre ansatte var litt utydelige.

I den valgte teamstrukturen, må de ansatte forholde seg til to ledere etter innføring av teamorganisering. Selv om det ligger en rollekonflikt i dette, viser mitt studie at alle teamlederne mente dette var den beste løsningen, ikke minst i oppstartsfasen. Begrunnelsen var at det er lettere for teamlederne som en del av ledergruppen, å ha mulighet for å se helheten i virksomheten. Utfordringen for teamlederne var å pålegge medlemmer i sitt teams arbeidsutvalg oppgaver når teamlederen ikke alltid har personalansvar eller oversikt over den enkeltes arbeidssituasjon.

Når det gjelder ansattes opplevelse av forankring og medvirkning, viser mine funn at viktige informasjonskanaler i forbindelse med innføring av teamorganisering var den interne nettsiden til Universitetsbiblioteket, interne notater fra biblioteksjefen og ulike møtefora. Det fremkom i min studie at det ikke hadde vært for lite eller for sjelden informasjon, men at informasjonen ikke alltid var tydelig.

I likhet med teamlederne, syntes medlemmene i et teams arbeidsutvalg at den fremlagte modellen for teamorganisering virket veldig gjennomtenkt, ikke minst fra biblioteksjefens side. De var derfor usikre på om det var mulig å komme med mange innspill, og om det i så fall ville påvirke den endelige beslutningen.

Ut fra det jeg hørte under intervjuene, hadde det vært mange diskusjoner i ulike fora i forkant av beslutningen om teamorganisering der det var anledning til å komme med innspill og tilbakemeldinger. En ting som ble positivt mottatt var at ledelsen erkjente at det var fordeler og ulemper med de ulike måter å organisere virksomheten på. Selv om valg av modell virket opplagt, følte de ansatte at deres innspill ble tatt på alvor. Min oppfatning er at de formelle prosedyrer rundt informasjon og medvirkning i endringsprosesser som er hjemlet i lov- og avtaleverk og interne retningslinjer ved NTNU, ble fulgt i denne endringsprosessen.

Det var biblioteksjefen som tok initiativet til omorganisering og innføring av en teamorganisering. Ut fra funnene i denne studien, ser det ut som de ansatte fungerte mer som en

høringsinstans for biblioteksjefens forslag. Min konklusjon er at medvirkningen for det meste har bestått av informasjon fra ledelsen og mindre av reell medvirkning og involvering av de ansatte.

Så hvordan har NTNU Universitetsbiblioteket gjennomført endringsprosessen med innføring av teamorganisering?

Det blir vanskelig å gjennomføre nødvendige organisasjonsendringer dersom behovet for endringen ikke har den nødvendige forståelse, fokus og tilslutning fra både mellomledere og de ansatte. Alle ledere må derfor legge stor vekt på å kommunisere endrede rammebetingelser fra omgivelsene slik at ansatte i enda større grad forstår og har kunnskap om de utfordringer organisasjonen vil møte fremover. Målet er å motivere de ansatte slik at de aktivt ønsker å bidra og medvirke i endringsprosessen. Alle ledere må ha et helhetlig blikk på organisasjonen, de må forstå og ha kunnskap om de ulike lederroller samt kjenne organisasjonskulturen. Ut fra mine funn i denne studien og egen oppfatning, er det grunn til å stille spørsmål ved om betydningen av og utfordringen med ledernes ulike roller, utvikling av organisasjonskultur og ansattes endringskompetanse har hatt tilstrekkelig fokus i innføringsfasen av endringsprosessen med innføring av teamorganisering ved Universitetsbiblioteket.

7.2 Videre forskning

Jeg har i denne masteroppgaven vist hvordan Universitetsbiblioteket har gjennomført endringsprosessen med innføring av en funksjonsbasert teamorganisering i en hierarkisk organisasjon. Funnene i min kvalitative studie er basert på mine informanternes opplevelser og rolleforståelse på et gitt tidspunkt og er ikke målbare parametre.

En aktuell problemstilling for videre forskning kan være å undersøke de samme informantenes opplevelse av teamorganiseringen etter at den har fungert en tid og informantene har gjort seg noen erfaringer. Det vil være interessant å se nærmere på og sammenligne flere av de forhold som var mest fremtredende i denne undersøkelsen. Blant mine informanter var det enighet om at de teamområder som ble valgt ut i oppstarten, var de riktige i forhold til dagens organisering. Er de fortsatt det eller er det behov for å revurdere teamområdene med hensyn til antall team, ansvarsområder? Hva med teamlederrollen, skal den fortsatt innehas av en seksjonssjef eller kan den innehas av andre når oppstarts- og implementeringsfasen er over og teamene har kommet inn i en driftsfase? Et annet meget interessant forhold å se nærmere på er bruk av arbeidstid og prioritering av oppgaver for en teamleder som var et sentralt punkt hos

informantene. I studiet fremkom det bekymring rundt hvor mye arbeidstid teamarbeidet ville kreve av en seksjonssjef i tillegg til de andre arbeidsoppgaver en seksjonssjef har. Hvordan har situasjonen for teamlederne utviklet seg på dette området? Er det mulig å kombinere de to rollene med hensyn til fordeling av arbeidstid og prioritering av arbeidsoppgaver? Hva med evt. rollekonflikter og forholdet til de andre teamlederne og samarbeidsrelasjonen i ledergruppen? Teamlederne hadde en oppfattelse av rollen som en mulighet for faglig utvikling, tilrettelegging og koordinering, og mindre som en lederrolle med detaljert styring og kontroll. Har teamlederne fortsatt den samme oppfattelsen og på hvilken måte har teamlederrollen utviklet seg?

Et annet forhold som hadde vært interessant å studere videre er dilemmaet rundt teamledernes beslutningsmyndighet i rollen som både teamleder og seksjonssjef i linjen. Opplever teamlederne noen rollekonflikter og evt. hvordan håndteres de? I studien ble det også avdekket at det er viktig med, og behov for en blanding av fysiske og virtuelle møter i ulike faser av teamarbeidet, men spesielt i oppstartsfasen for å bli bedre kjent og etablere gode relasjoner og tillit. Hvordan fungerer teamorganiseringen med hensyn til behov for fysiske og virtuelle møter for informasjon- og kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen, og med store geografiske avstander? Hva med organisasjonskulturen? Den hadde ikke fått mye oppmerksomhet i endringsprosessen, men har utvikling av organisasjonskultur fått større fokus i etterkant av innføring av teamorganisering?

Det er mange spørsmål det hadde vært interessant å forske videre på. Når det gjelder denne oppgaven, kan den forhåpentligvis være et bidrag til mer kunnskap om viktige forutsetninger for at fremtidige endrings- og utviklingsprosesser ved Universitetsbiblioteket og andre sammenlignbare organisasjoner, kan lykkes.

Universitetsbiblioteket har planer om en evaluering av den funksjonsbaserte teamorganiseringen som i dag betegnes som matriseorganisering. Jeg håper at oppgaven også kan være et bidrag til dette arbeidet. NTNUs rektor er i disse dager i ferd med å oppnevne en arbeidsgruppe som får i mandat å gå gjennom Universitetsbibliotekets virksomhet mht. fremtidige roller, tjenester og organisering. Kanskje oppgaven også kan være et bidrag til det viktige utredningsarbeidet som skal gjøres i tiden fremover.

7.3 Avsluttende refleksjoner

Jeg har gjort noen refleksjoner rundt min forskningsmetode. Oppgaven min er en casestudie med et kvalitativt design der empirien er hentet inn fra ti utvalgte informanter gjennom kvalitative dybdeintervjuer så funnene må tolkes med forsiktighet.

Når jeg har valgt min egen organisasjon som case, har jeg gjort noen betraktninger i forkant og underveis rundt det å forske på egen organisasjon. Under arbeidet med oppgaven har jeg forsøkt å innta en objektiv rolle og trukket inn min førforståelse på en slik måte at den har åpnet opp for størst mulig forståelse av informantens opplevelser og uttalelser. Jeg hadde ulike kjennskap til informantene på forhånd, og gjennom intervjuene har jeg fått informasjon og synspunkter som både var kjente og ukjente for meg fra før. Jeg har reflektert over ulike utfordringer gjennom hele prosessen med oppgaven og forsøkt etter beste evne å behandle mine funn på en teoretisk forsvarlig og vitenskapelig måte.

Det finnes lite forskning som kan vise til konkrete resultater av team som arbeidsform (Allen et al., 2004). Det betyr ikke at teamarbeid er irrelevant da enkelte oppgaver er vanskelig å løse uten at det gjøres av flere i et organisert og formalisert arbeidsfellesskap. Min undersøkelse viser at det har vært stort fokus på strukturmodeller så utvikling av organisasjonskultur ble etter min mening undervurdert eller lagt for lite vekt på.

Store geografiske avstander fordrer bruk av teknologisk verktøy. I ettertid har det vært en erkjennelse i organisasjonen av at behovet for å øke den teknologiske kompetansen hos alle ansatte er stor, så i løpet av de siste måneder har det vært gjennomført flere kurs og workshop i bruk av ulike samhandlingsverktøy.

Alle organisasjoner møter kontinuerlige endringer som daglig må håndteres. I utgangspunktet ønsker de fleste av oss utvikling og endring, men vi liker ikke å bli fortalt at vi må endre oss. I en endringsprosess er det viktig å skape eierskap og entusiasme samt involvere de ansatte slik at organisasjonen når de mål og resultater som er ønskelig.

Dersom Universitetsbiblioteket skal lykkes i å gjennomføre sine endringsprosesser, er det viktig at lederne kommuniserer behovet for endringen slik at de ansatte forstår og ønsker å medvirke til endringene. Ledernes ulike roller må avklares bedre med tydeligere forventninger fra overordnet leder. Og gode prosesser med medvirkning og medbestemmelse fra både tillitsvalgte og ansatte, må fortsette gjennom å følge lov- og avtaleverk og gjeldende praksis ved NTNU.

Å skrive denne masteroppgaven har gitt meg større teoretisk forståelse og innsikt i viktige forutsetninger for å lykkes med endringsprosesser som bl.a. innføring av ny organisasjonsstruktur. Jeg ser også tydeligere hvilken betydning øverste leder og mellomledere har, samt samspillet mellom disse og med de ansatte. Oppgaven har også gitt meg innspill til mer refleksjon og bevissthet rundt egen rolle som lederstøtte samt større forståelse for hvilke utfordringer som ligger i endringsprosesser. Jeg håper at dette har gitt meg kunnskap som kan bidra til at min rolle som lederstøtte, spesielt i endringsprosesser, kan utføres på en enda bedre måte.

8 Referanser

- Aanderaa, I. (1999). *Relasjoner i teamarbeid : et psykodynamisk perspektiv*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforl.
- Allen, N., Hecht, T., Meindl, J., West, M., Brodbeck, F., Richter, A., ... Cordery, J. (2004). The romance of teams. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 439-491.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering : veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Brandshaug, R. (2017). Organisering av UB. Hentet 11.12.2017 2017 fra https://innsida.ntnu.no/documents/portlet_file_entry/10157/Innkalling_sakspapirer_111217.pdf/e8823721-114a-4e1c-8858-8856562c60cc?status=0
- Brandshaug, R. (2018). *Organisering av arbeidsoppgavene ved UB*. NTNU Universitetsbiblioteket.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2016). *Managing & organizations : an introduction to theory and practice* (Fourth edition. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Finsrud, H. (2012). Idebanken. Hentet 22.11.2012 2012 fra www.idebanken.org
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse : teori, forskning og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- HRNorge. (2019). HR-konferansen for offentlig sektor. Hentet 06.04.2019 2019 fra <https://hrnorge.no/tidligere-arrangementer/hr-konferansen-for-offentlig-sektor-2019-10464>

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B. (2014). Idebanken. Hentet 24.10.2014 fra www.idebanken.org
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Moe, T. & Ødegaard, T. (2010). "Sammen er vi dynamitt?" : om kunnskapsutvikling i nettverk
T. Moe og T. Ødegaard, S.l.
- NTNU. (2016). *Organisering av NTNU Universitetsbiblioteket*.
- NTNU. (2018). NTNUs hovedstrategi. Hentet 04.03.2019 fra <https://www.ntnu.no/strategier>
- NTNU. (2019). Hjemmeside. Hentet 04.03.2019 fra www.ntnu.no
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Regjeringen. (2017). Statsbudsjettet 2017. Hentet 06.04.2019 2017 fra <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2017/Dokumenter/Fagdepartementenes-proposisjoner/Utenriksdepartementet-UD/Prop-1-S-/Del-1-Innledende-del-/3-Avbyråkratiserings--og-effektivitetsreform-/>
- Robbins, H., Finley, M. & Carlsen, C. (2001). *Team som lykkes : praktiske råd for vellykket teamarbeid*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Mathiesen, S. B., Aff, A. S. & lederundersøkelse, A. F. (2013). *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide : sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schiefløe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital : nettverk og nettverksforskning* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (5th ed. utg.). Chichester: Wiley.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Universitetsbiblioteket, N. (2019a). Hjemmeside. Hentet 31.03.2019 fra <https://www.ntnu.no/ub/>

Universitetsbiblioteket, N. (2019b). Universitetsbibliotekets satsingsområder. Hentet 31.03.2019 fra <https://www.ntnu.no/web/ub/om/strategi>

Wit, B. d. & Meyer, R. (2014). *Strategy : an international perspective* (5th ed. utg.). Andover: Cengage Learning EMEA.

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart for NTNU

Vedlegg 2: Organisasjonskart for NTNU Universitetsbiblioteket

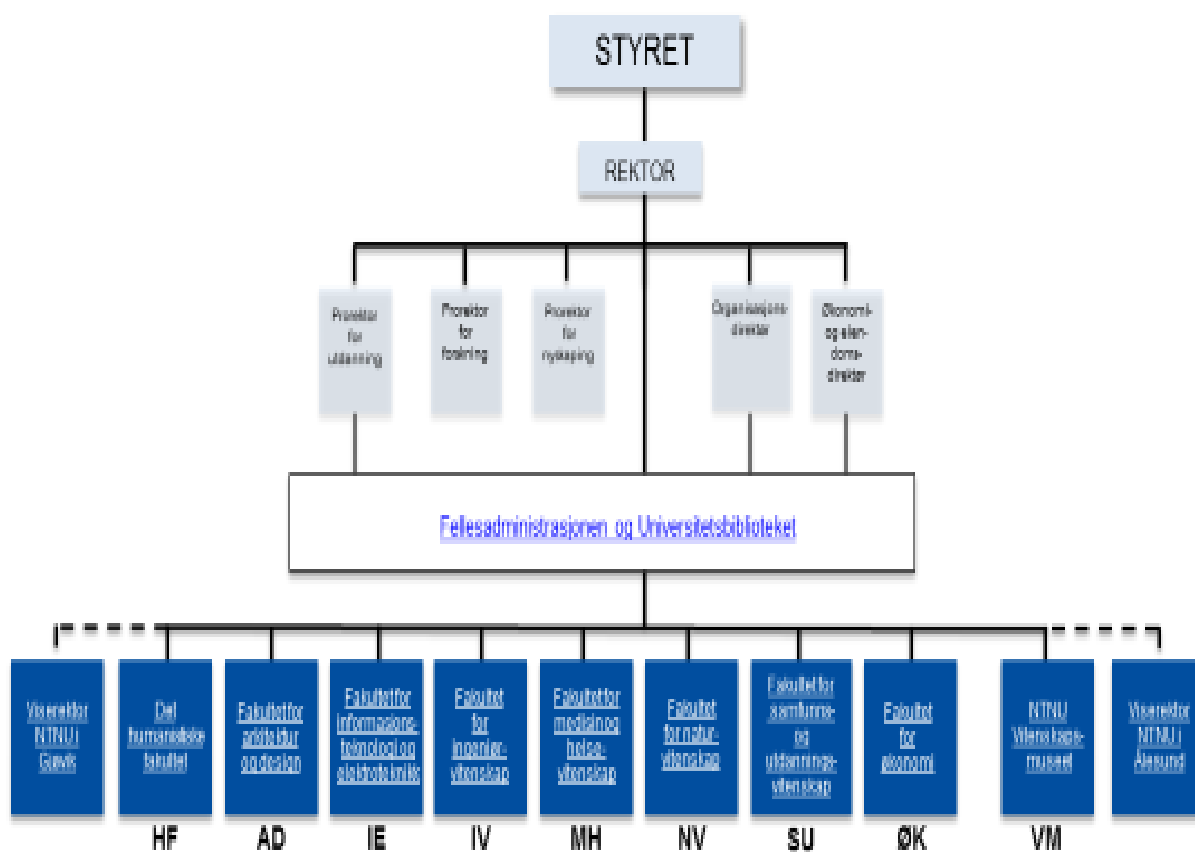
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg 4: Intervjuguide

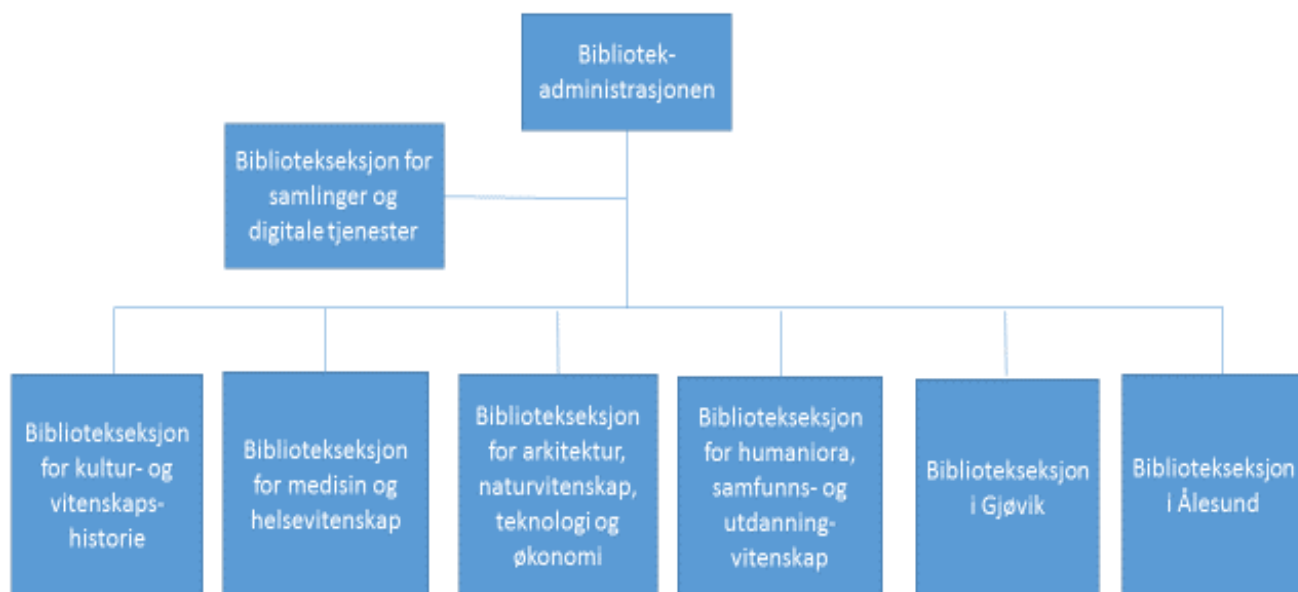
Vedlegg 5: Forenklet vurdering av 19.02.2018 fra NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 1: Organisasjonskart for NTNU

Organisering av NTNU



Vedlegg 2: Organisasjonskart for NTNU Universitetsbiblioteket



Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Trondheim, februar 2018

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Dette er en forespørsel for å høre om du har anledning til å delta i undersøkelse i forbindelse med min masteroppgave om Teamorganisering ved NTNU Universitetsbiblioteket.

Bakgrunn

Oppgavens tema er å studere teamorganisering, og spesielt se på hvilken betydning denne organisering har for arbeidsprosesser, samhandlingsmønstre og kompetansedeling. Temaet er valgt fordi det både opptar meg i min stilling som seniorrådgiver i bibliotekets administrasjon og som masterstudent i Organisasjon og ledelse. Hensikten er å få verdifulle innspill og synspunkter fra dere på hva man ser som utfordringer og muligheter med denne organiseringen. Ikke minst med tanke på endringer i arbeidsprosesser, nye samhandlingsmønstre og kompetansedeling. Min masteroppgave vil inngå i en master i organisasjon og ledelse i regi av NTNU Videre med spesialisering innen innovasjon og endringsledelse. Graden avlegges ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

Utvalg og metode

Jeg ønsker å gjennomføre kvalitative intervjuer med ca. 10 utvalgte ansatte ved UB. Utvalget bør bestå av 3 - 4 ledere som er utpekte teamledere samt 6 – 7 ansatte som er med i teamenes arbeidsutvalg. Intervjuene vil følge en intervjuguide og vil ta mellom 1 – 1,5 time. Det vil ikke bli etterspurt sensitive data, men enkelte uttalelser kan bli sitert dersom det er viktig for å understreke viktige momenter og/eller for å vise bredden i de uttalelser som kommer frem. Sitater vil bli anonymisert og settes inn i en sammenheng slik at det ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Mitt fokus er å gi en beskrivelse av endringer slik den enkelte oppfatter de ut fra sitt ståsted og få utdypet hvordan endringene oppleves.

Oppbevaring og sletting av data

Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker samt at det vil bli tatt notater undervegs. Intervjuene vil ikke bli lagret eller referert med navn, men nummereres i kronologisk rekkefølge; leder nr. 1 osv., og ansatt nr. 1 osv. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Masteroppgaven skal leveres 1. september 2018 og etter at masteroppgaven er levert, vil lydfilene bli slettet. Under arbeidet vil tekstfiler og masteroppgave bli lagret på NTNUs server og er passordbeskyttet. Den endelige oppgaven vil bli åpent tilgjengelig. Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og det er mulig å trekke seg uten nærmere begrunnelse. Intervjuet vil da bli slettet og ikke benyttet i oppgaven. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata A/S.

Ønsker du ytterligere opplysninger, kan undertegnede eller min veileder Gudveig Gjørund, forsker 2 ved NTNU Samfunnsforskning kontaktes, (mobil 918 97 239).

Med vennlig hilsen

Janne Beate Gjengaar

Mail: janne.gjengaar@ntnu.no Mobil: 959 58 589

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om studien og sier meg villig til å bli intervjuet i forbindelse med Janne Beate Gjengaars masteroppgave om teamorganisering ved NTNU UB.

Jeg er kjent med oppgavens hensikt og er klar over at jeg når som helst kan trekke meg uten nærmere begrunnelse.

Trondheim,

.....

Underskrift

Telefon

Samtykkeerklæringen i undertegnet stand returneres til Janne Beate Gjengaar.

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide – teamorganisering ved NTNU Universitetsbiblioteket

Tid/sted:

Teamleder nr. (navn) eller

Ansatt nr. (navn)

Innledning

- Presentere meg selv
- Oppgavens problemstilling og formål
- Hjelpemidler under intervjuet; lydopptaker og pc for notater (for hjelp til utskrivning av intervjuene)
- Konfidensialitet – anonymisering av data
- Frivillig deltakelse – kan trekke seg uten nærmere begrunnelse
- Ønske om å få innspill til oppgaven både fra teamledere og ansatte i teamenes arbeidsutvalg
- Oppgaven kan være innspill/læring for UB mht. teamorganisering (hva lykkes vi med, vil fungere bra og hva kan være utfordringer)

Oppfatning av din rolle på forhånd – for teamorganisering

- a) Som teamleder?
- b) Som medlem i et teams arbeidsutvalg?
- c) Hva reflekterte du over før du fikk rollen?
- d) Hvilke betenkeligheter hadde du? (regler/retningslinjer, roller, myndighet, ansvar)
- e) Hvilke muligheter ser du?
- f) Refleksjon rundt arbeidsmengde/tidsbruk?
- g) Hva og hvor stort er handlingsrom, ansvar og myndighet i rollen?
- h) Hvordan ser du på organisering av team? (som en del av UBs organisasjon)
- i) På hvilken måte kan teamarbeidet bidra til at du utfører dine andre oppgaver på en bedre måte?
- j) På hvilken måte kan dine øvrige, ordinære arbeidsoppgaver bidra til at du utfører teamarbeidet på en bedre måte?

Tanker rundt egen motivasjon/kompetanse

- a) Er dette en ønsket oppgave?
- b) Tok du på deg oppgaven av plikt?
- c) Andre motiver for å ta oppgaven?
- d) Hva mener du at du kan bidra med i din nye rolle? (verdier, normer, holdninger, væremåte)
- e) Hvilke erfaringer/kompetanse kan du bidra med? (praksis)
- f) Hvilken manglende erfaring/kompetanse for å være i rollen ser du?

Kryssende hensyn/dilemmaer

- a) Ser du at denne oppgaven kan komme i konflikt med dine øvrige oppgaver som leder/ansatt?
- b) Evt. på hvilken måte?
- c) Hvordan ser du for deg at dette evt. kan løses? Med hjelp fra andre? På egen hånd?
- d) Hvilket handlingsrom ser du for deg for evt. å minske krysspress?
- e) Hvilke utfordringer ser du mht. å prioritere tid til teamarbeidet?
- f) Hvilken betydning tror du store geografiske avstander (Gjøvik/Ålesund) har å bety for arbeidet? (teknologi, samhandlingsverktøy, IT-systemer, infrastruktur)

Kriterier for å lykkes/utfordringer i teamorganisering

- a) Hva mener du er de viktigste kriterier for at teamorganisering ved UB skal lykkes? (kommunikasjon, samarbeid, koordinering, styring, ledelse/lederskap)
- b) Hva ser du er de største utfordringer?
- c) Noe du ønsker kunne vært gjort annerledes i oppstarten?
- d) Hvordan kan du bidra til at det evt. kan gjøres annerledes i tiden som kommer?
- e) Hva kan du gjøre for å skape en felles oppfatning av teamets arbeid og oppgaver? (tillit, nettverk, vennskap, kjennskap)
- f) Er det mulig å skape en felles forståelse? (konkurrans, konflikt)
- g) Hvis ikke; hvordan håndterer du det?
- h) Er det tilstrekkelige rammebetingelser for å lykkes? (tid, budsjett, egen/andres kompetanse og erfaring, valg av riktig/feil samhandlingsverktøy, opplæringsbehov m.m.)
- i) Hva mener du er det viktigste/den viktigste oppgaven ditt team skal starte opp med?
- j) Hva vil du gjøre for å få oversikt over de andre teammedlemmenes arbeidsoppgaver, oppfølging av tidsfrister m.m.?
- k) Hvilke tanker gjør du deg mht. evt. behov for detaljstyring av de andre i teamet?

Fremtidsbilde

- a) Hva har dere oppnådd når du mener teamet har lykkes og fungerer godt? (kommunikasjon, samarbeid, koordinering, styring, ledelse/lederskap)
- b) Hva kan dere mislykkes med?
- c) Hva gjør du for å opprettholde det som fungerer bra og minimaliserer/reduserer det som ikke fungerer bra?
- d) På hvilken måte ser du at ditt team kan bidra til at UB når sine mål?

Er det noen tema/spørsmål som ikke er stilt? I så fall hvilke? Noe du vil tilføye?

Tusen takk for at du stilte opp til intervju og for at du bidrar til min masteroppgave!

Vedlegg 5: Forenklet vurdering av 19.02.2018 fra NSD Personvernombudet for forskning



Gudveig Gjørund
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 19.02.2018

Vår ref: 59092 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.02.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59092</i>	<i>Teamorganisering ved NTNU Universitetsbiblioteket</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Gudveig Gjørund</i>
<i>Student</i>	<i>Janne Beate Gjengaar</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Siri Tenden Myklebust