

Nordiske Organisasjons- Studier



2 – 2011
ISSN 1501-8237



FAGBOKFØRLAGET

Nordiske OrganisasjonsStudier

Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfundsvidenskabelige tidsskrifter (NOP-HS).

Ansvarlig redaktør

Paul G. Roness, Universitetet i Bergen

Redaksjonssekretær

Kristin Rubecksen, Universitetet i Bergen

Lokal redaksjon (Bergen)

Ivar Bleiklie, Universitetet i Bergen

Haldor Byrkjeflot, Universitetet i Bergen

Per Læg Reid, Universitetet i Bergen

Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)

Peter Kjær, Copenhagen Business School,

København (Danmark)

Ragnhild Kvalshaugen, Handelshøyskolen BI,

Oslo (Norge)

Runolfur Smari Steinthorsson,

Íslands universitet (Island)

Eero Vaara, Hanken (Finland)

Redaksjonsadresse

Uni Rokkansenteret

Nygårdsgaten 5

N-5015 BERGEN

Norge

Tel: +47 55 58 94 97

Fax: +47 55 58 97 11

E-post: nos.rokkansenteret@uni.no

Redaksjonsråd

Mats Alvesson, Lunds universitet

Rolv Petter Amdam, Handelshøyskolen BI, Oslo

Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet

Ingmar Björkman, Hanken

Nils Brunsson, Handelshögskolan i Stockholm

Morten Egeberg, Universitetet i Oslo

Lars Engwall, Uppsala universitet

Päivi Eriksson, University of Kuopio

Nicolai Foss, Handelshøyskolen i København

Steen Hildebrandt, Handelshøyskolen Århus universitet

Bengt Jacobsson, Södertörns Högskola

Thor Øivind Jensen, Universitetet i Bergen

Sten Jönsson, Handelshögskolan i Göteborg

Bente Löwendahl, Handelshøyskolen BI, Oslo

Jan Löwstedt, Mälardalens högskola

Odd Nordhaug, Norges Handelshøyskole, Bergen

Stefan Olafsson, Íslands universitet

Kjell Arne Røvik, Universitetet i Tromsø

Abonnementspriser

Subscription rates

Institusjoner: NOK 748,- pr. år

Private: NOK 428,- pr. år

Heftepris: NOK 186,- pr. nr

Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Postboks 6050, Postterminalen 5892 BERGEN, Norway

Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01

E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no

<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2011

Sats: Laboremus Oslo AS

Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



Innhold

ARTIKLER

- Hvem er vi? Organisasjonsidentitet og identifisering i høyere utdanning** 3
Tor Busch, Randi Hammervold og Grete Wennes
- Presteskap, byråkrati og marked. Forsøk på å konstruere en moderne kunnskapsorganisasjon** 35
Tove Håpnes og Bente Rasmussen
- Finland's changing public sector: Business, trust and gender in municipalities** 57
Anne Kovalainen and Johanna Østerberg-Høgstedt
- Entreprenørskap och hybridisering av lärarprofessionen i en intraprenad** 74
Ylva Fältholm och Kent Nilsson

Hvem er vi? Organisasjonsidentitet og identifisering i høyere utdanning



Who are we?
Organizational identity
and identification in higher education

TOR BUSCH, RANDI HAMMERVOLD OG GRETE WENNES

Nøkkelord: Organisasjonsmessig identitet, identifisering, høyere utdanning, profesjoner, strukturmodeller

Keywords: Organizational identity, organizational identification, higher education, professions, structural equation modelling (SEM)

1.0. INNLEDNING

Det har skjedd store endringer i organiseringen av høyere utdanning i Europa de siste tiårene, og i Norge ser vi en klar trend mot større enheter, større vekt på produktivitet, innføring av enhetlig ledelse og en mer entydig studiestruktur. Denne utviklingen har skjedd parallelt med spredningen av «New Public Management» (NPM) med overføring av styrings- og kontrollsystemer fra privat til offentlig sektor. Forenklet sagt er det en internasjonal trend rettet mot at hierarkiet erstattes med markedsløsninger, at byråkratiet erstattes med resultatstyring, og at brukerne av offentlige tjenester settes i sentrum.

I det nye statlig økonomireglementet som ble vedtatt i 1996, blir det angitt at hvert departement skal fastsette mål og resultatkrav som skal realiseres innenfor rammen av de vedtatte bevilgninger. Videre er departementene pålagt å sørge for at det blir utarbeidet metoder og resultatindikatorer som skal benyttes for å analysere grad av måloppnåelse. For universiteter og høyskoler er dette utviklet videre gjennom et nytt finansieringssystem

med resultatstyrte komponenter – det vil si at budsjettene er delvis avhengig av produksjonsvolum (Bleiklie 2006). I dag finnes to slike komponenter: studiepoengproduksjon og forskningsproduksjon. Forskningskomponenten bygger på en resultatbasert omfordeling. Dette innebærer at det er lagt inn et markedselement hvor institusjonene må konkurrere om fordeling av en på forhånd gitt ramme.

Loven om universiteter og høyskoler fra 2005 ga videre institusjonene større frihet til å innføre nye prinsipper for organisasjon og ledelse. Dette har blant annet ført til en stor overgang fra valgte til ansatte ledere på alle nivåer. Disse endringene representerer en sterk oppjustering av ledelsesfunksjonen og innebærer samtidig en reduksjon av fagprofesjonenes makt i egne institusjoner. Videre ble det allerede i 2004 innført krav om at alle institusjoner må ha et godkjent system for kvalitetssikring (Danø & Stensaker 2009). Dette innebærer et større fokus på studentenes interesser – noe som er i tråd med den økende vektleggingen av brukerorientering fra NPM. Kravet om sterkere studentorientering ligger også implisitt i den nye Kvalitetsreformen fra 2001 hvor det gis retningslinjer for en sterkere oppfølging av den enkelte student og dennes faglige utvikling.

Sentrale aktører innenfor universiteter og høyskoler kritiserer nå dagens såkalte tellekantregime i utdanningssystemet. Mye av kritikken i Norge går i økende grad ut på at det sterke fokus på produktivitet på sikt kan redusere den vitenskapelige kvalitet og skape en utvikling som hemmer kunnskapsutviklingen i samfunnet. Et interessant spørsmål i denne sammenheng er om dagens utvikling kan påvirke *grunnleggende akademiske verdier og normer*.

Så langt er det ikke forskningsmessig dokumentert at offentlige verdier er i sterk endring. En større dansk undersøkelse viser at de grunnleggende verdiene fremstår som relativt stabile, selv etter en periode hvor det er gjennomført omfattende strukturelle endringer (Vrangbæk 2003). Likevel kan den pågående modernisering av offentlig sektor skape økende konflikter mellom eksisterende verdier (Pollitt 2003).

Akademiske verdier er med andre ord ikke upåvirkelige av den pågående modernisering av offentlig sektor. NPM har allerede bidratt til at sektoren har tatt i bruk mange, og for sektoren nye, begreper for aktivitetene, styringen og samfunnsoppdraget. Det sterke fokuset på produksjonsresultater og produktivitet kan derfor bidra til en språklig endring som vil kunne påvirke organisasjonskulturelle forhold. Et nytt språk kan fungere som en viktig «smittebærer» ifølge virusteorien – det vil si at en ny idé kan overføres til organisasjonen i immateriell form (Røvik 2007). Et nytt språk kan også påvirke organisasjonsidentiteten (Busch & Gustafsson 2008; Ran & Dui-mering 2007) – en endring som senere kan avleires i organisasjonskulturen (Hatch & Schultz 2002). Forskning viser også at organisasjonsidentiteten er

integrrert både med organisasjonskultur og image (se Hatch & Schultz 2002 for oversikt og kan derved være en viktig faktor for å balansere behovet for stabilitet og innovasjon i høyere utdanningsinstitusjoner.

På grunn av massiv forskning på begrepet *organisasjonsidentitet* i de siste 20 årene fremstår begrepet i dag som en sentral variabel for å forstå organisasjonsmessig atferd. Det ble tidlig gjort et teoretisk skille mellom *en normativ* og *en nyttemessig* identitet i universiteter (Albert & Whetten 1985), uten at det senere er gjort noen empiriske analyser av disse to begrepene i denne konteksten. En nyttemessig organisasjon er orientert mot økonomisk produksjon, mens en normativ organisasjon har fokus rettet mot bevaring av spesielle atferdsmønstre (Parsons 1960). Identitetene knyttet til disse organisasjonsformene kan representere henholdsvis de verdier som ligger implisitt i NPM, og mer tradisjonelle akademiske verdier.

Parallelt med forskningen om organisasjonsidentitet har det vært økende forskning knyttet til *organisasjonsmessig identifisering*, uten at dette begrepet i empirisk forstand er knyttet sammen med begrepet *organisasjonsidentitet*. Foreman & Whetten (2002) operasjonaliserer organisasjonsmessig identifikasjon som grad av samsvar mellom organisasjonsmedlemmenes persepsjon av eksisterende organisasjonsidentitet og ønsket organisasjonsidentitet. Dette åpner for at alle attributter og meninger knyttet til organisasjonsidentiteten kan påvirke grad av identifisering med organisasjonen. Ut fra dette kan en endring i organisasjonsidentiteten innenfor høyere utdanningsinstitusjoner også få betydning for de ansattes identifisering med egen organisasjon.

Denne artikkelen setter fokus på hvordan organisasjonsidentiteten konstitueres i en høyere utdanningsinstitusjon. Videre vil vi foreta en analyse av forholdet mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering. Dette danner så grunnlaget for en diskusjon om hvilken betydning endringer i organisasjonsidentitet og identifisering kan ha for høyere utdanningsinstitusjoner. Artikkelen er strukturert på følgende måte: Etter innledningen vil vi foreta en litteraturgjennomgang av relevant forskning på 1) organisasjonsidentitet og 2) organisasjonsmessig identifisering. Deretter vil vi redegjøre for de hypotesene vi har utviklet på bakgrunn av teorien (H1 til H6). I del 4 gjør vi rede for våre metodiske valg og implikasjoner, mens vi i del 5 gjør rede for studiens resultater. Studiens resultater og implikasjoner drøftes så i del 6. Avslutningsvis summerer vi opp studiens hovedfunn.

2.0. TEORETISK BAKGRUNN

2.1. *Organisasjonsidentitet*

Det hersker fortsatt meningsforskjeller om hva som er den mest fruktbare definisjonen på begrepet *organisasjonsidentitet* og hvordan begrepet skal relateres til nærliggende begreper som *individuell identitet*, *organisasjonskul-*

tur, omdømme og image. Innenfor sosial identitetsteori har Albert & Whetten (1985) skapt en avgrensning av organisasjonsidentitetsbegrepet ved å legge vekt på tre dimensjoner; identiteten skal være opplevd som et *sentralt særtrekk* ved organisasjonen, den skal gi klare *skillelinjer* i forhold til andre organisasjoner og den skal representere en viss grad av *stabilitet* over tid. De diskuterer også spørsmålet hvorvidt en organisasjon kan ha multiple identiteter, og behandler spesielt doble identiteter. Som eksempel på doble identiteter nevnes en normativ og en nyttemessig organisasjonsidentitet. Den normative-nyttmessige dimensjonen har god teoretisk forankring (Cummings 1983; Etzioni 1961; Parsons 1960) og danner dermed et godt grunnlag for analyse av utviklingen i offentlig sektor og herunder høyere utdanningsinstitusjoner. Albert & Whetten (1985) gjør også et skille mellom en *holografisk* form hvor en organisasjonsenhet kan ha flere identiteter, og en *ideografisk* form hvor ulike identiteter er representert blant ulike organisasjonsenheter. En viktig egenskap ved organisasjonsidentiteten er at den skapes gjennom sammenligning med andre. For å opprettholde og utvikle egen identitet vil en organisasjon aktivt forsøke å skape klare skillelinjer i forhold til sammenlignbare organisasjoner (Messick & Mackie 1989).

Flere forskere har pekt på at organisasjonsidentitet ikke bør betraktes som en monolittisk konstruksjon (Cheney 1991; Gioia 1998; Pratt 2003; Pratt & Foreman 2000), og at det er mer fruktbart å åpne opp for at en organisasjon kan ha doble eller multiple identiteter (Brunsson & Ahrne 2004). Dette ble som nevnt også påpekt av Albert & Whetten (1985), men begrepet blir ytterligere problematisert ved at det åpnes for at identitetene både kan være latente og manifeste (Pratt & Foreman 2000). Hvilken organisasjonsidentitet som manifesterer seg på et bestemt tidspunkt, vil være avhengig av konteksten – dette kan både være krav fra tekniske eller institusjonelle omgivelser eller spesielle interne forhold som krever organisasjonsmedlemmenes oppmerksomhet. De multiple identitetene kan derfor eksistere samtidig i en organisatorisk enhet eller eksistere side om side i ulike enheter (Brunsson & Ahrne 2004; Carsten & Salzer-Mörling 2004). Videre kan de både fremstå som dualistiske, hybride og fragmenterte (Pratt & Rafaeli 1997). De vil også i større eller mindre grad være integrert med profesjonsidentiteten, som er et viktig element i offentlige organisasjoner med sterke profesjoner (Pratt & Rafaeli 1997). Ved at subidentitetene både kan ha sin basis i interne og eksterne interessentgrupper, åpnes det for at organisasjonsidentiteten også kan knyttes til maktkamp og politiske prosesser (Scott & Lane 2000; Valstad 2004).

Det er også i økende grad stilt spørsmål til hvor stabil organisasjonsidentiteten er over tid. Gioia, Schultz & Corley (2000) betrakter organisasjonsidentiteten som en sosial konstruksjon og hevder at den er sterkt knyttet til organisasjonens image. De velger her å bygge på Berg (1985), som definerer image til å være publikums persepsjon av en organisasjon, det vil si de andres

oppfatninger av hva som særpreger organisasjonen, og hevder at identiteten gjennom sin kobling til image vil være et relativt dynamisk konsept. Endringer i omgivelsenes image vil fanges opp av organisasjonsmedlemmene og påvirke deres oppfatning av egen identitet (Dutton & Dukerich 1991; Elsbach & Kramer 1996; Wæraas 2007). Derved vil organisasjonsidentiteten være i konstant forandring og fremstå som mer flytende enn stabil over tid.

Selv om det hittil ikke har vært så mye forskning rettet mot å undersøke de prosesser som er knyttet til endringer i organisasjonsidentitet, har vi i løpet av de siste årene fått en del innsikt i årsakene til identitetsendringer. Det er blant annet dokumentert at endringer i organisasjonsidentiteten kan knyttes til at organisasjonsmedlemmene opplever stor forskjell mellom egen identitetsforståelse og oppfatninger i omgivelsene (Dutton & Dukerich 1991; Elsbach & Kramer 1996; Gioia, Schultz & Corley 2000), at radikale organisasjonsendringer krever tilsvarende endringer i organisasjonsidentitet for å sikre en vellykket implementering (Reger et al. 1994), at organisasjonsidentiteten kan påvirkes av synlige bilder av en fremtidig ønsket identitet (Gioia & Thomas 1996), at opplevd tvetydighet i identiteten kan ha en viktig funksjon i identitetsendringer (Corley & Gioia 2004), at institusjonelle endringer kan være en viktig trigger for identitetsendringer (Valstad 2004), at introduksjon av nye språk i organisasjonen kan ha en viktig funksjon ved konstruksjon av ny organisasjonsidentitet (Busch & Gustafsson 2008) og at organisasjonsidentiteten står i et dynamiske forhold til organisasjonskultur og image (Hatch & Schultz 2002).

Hva er det så som konstituerer organisasjonsidentiteten? Det er i dag god forskningsmessig dokumentasjon på at en rekke forhold ved organisasjonen kan transformeres til å bli et element i opplevd organisasjonsidentitet. Kulturelle forhold er i denne sammenheng av spesielt stor betydning. Det er blant annet funnet at altruisme og lojalitet var en sentral del av identiteten i havnemyndighetene i New York og New Jersey (Dutton & Dukerich 1991), at identiteten i en frivillig organisasjon var primært knyttet til tette sosiale relasjoner mellom organisasjonsmedlemmene (Golden-Biddle & Rao 1997), at identiteten i et sykehus hadde sterke innslag av nestekjærighet (Pratt & Foreman 2000), at identiteten i et regnskapsfirma blant annet var knyttet til intern lojalitet og tillit (Empson 2004), at identiteten i en trygdeetat er knyttet til forvaltning (Kvåle 2000), og at det ble funnet klare spor av en normativ identitet både i høyere undervisningsinstitusjoner (Gioia & Thomas 1996) og samvirkeforetak (Foreman & Whetten 2002).

I tillegg har organisasjonens interesser vært en sentral dimensjon i mange av de teoretiske bidrag knyttet til organisasjonsidentitet – både i forbindelse med organisasjonens image (Gioia, Schultz & Corley 2000; Gioia & Thomas 1996; Hatch & Schultz 2002) og knyttet til ledelse og politiske prosesser (Brown & Humphreys 2006; Scott & Lane 2000; Valstad 2004).

Det er også dokumentert at selve koalisjonssammensetningen kan avbildes i organisasjonsidentiteten – blant annet ved overgang fra offentlig til privat virksomhet (Valstad 2004; Busch & Gustafsson 2006) og gjennom student-sammensetning/eierskap i universiteter (Elsbach & Kramer 1996).

Organisasjonens hovedfunksjon kan også danne grunnlaget for organisasjonsidentiteten. Dette er blant annet funnet i et fylkeskommunalt buss-selskap (Valstad 2004), et kommunalt renovasjonsselskap (Busch & Gustafsson 2008), organisasjoner som tilbyr ulike samfunnstjenester på kommunenivå (Brilliant & Young 2004), universitet (Wæraas & Solbakk 2009) og sykehus (Pratt & Rafaeli 1997; Wæraas et al. 2008). I tillegg er det dokumentert at karaktertrekk ved produktene (Alvesson 1990; Elsbach & Kramer 1996; Empson 2004), organisasjonsstrukturen (Alvesson 1990) og produksjonsopplegget (Elsbach & Kramer 1996; Dutton & Dukerich 1991) kan være avbildet i organisasjonsidentiteten. Til sist kan nevnes at institusjonelle forventninger også kan være av betydning (Wæraas 2007). Dutton & Dukerich (1991) fant blant annet at organisasjonsidentiteten inkluderte en sterk samfunnsforpliktelse, og Pratt & Foreman (2000) fant en sterk samfunnsidentitet i et sykehus.

Dette viser at organisasjonsidentiteten kan avbilde både kulturelle, koalisjonsmessige, strukturelle, funksjonelle og institusjonelle forhold i organisasjonen. Det som i stor grad er bestemmende for hva som konstituerer organisasjonsidentiteten, er hvilke aspekter som både markerer ulikhet og likhet i forhold til andre organisasjoner (Gioia et al. 2010).

2.2. *Organisasjonsmessig identifisering*

Det har som nevnt innledningsvis vært et økende forskningsmessig fokus på organisasjonsmessig identifisering de siste årene, og begrepet fremstår i dag som en viktig variabel for å forklare forholdet mellom organisasjon og individ. Begrepet ble tidlig knyttet til sosial identitetsteori, og hovedvekten ble lagt på den kognitive dimensjonen. Organisasjonsmessig identifisering skapes derved gjennom en mental vurdering av hvor stor overlapp det er mellom egen identitet og identiteten til organisasjonen (Elsbach 1999). Ut fra dette vil organisasjonsmessig identifisering representere «the perception of oneness with or belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member» (Mael & Aschforth 1992:104). Graden av organisasjonsmessig identifisering vil ut fra dette være avhengig av i hvilken utstrekning et individ definerer seg selv med de samme attributtene som er knyttet til den organisasjonen individet er medlem av (Dutton et al. 1994).

Forskere med et annet faglig ståsted har derimot lagt hovedvekten på den emosjonelle siden av begrepet (Edwards 2005; O'Reilly & Chatman 1986).

Dette har skapt uklarhet med hensyn til om organisasjonsmessig identifisering både har en kognitiv og en emosjonell dimensjon – noe som igjen har generert en pågående debatt om i hvor stor grad begrepet er overlappende med organisasjonstilhørighet (*organizational commitment*). Dette gjelder spesielt i forhold til *affektiv organisasjonstilhørighet*, som blant annet er identifisert gjennom Allen & Meyers (1990) operasjonalisering av begrepet. Selv om organisasjonsmessig identifisering og organisasjonstilhørighet rent definisjonsmessig har store likheter og det empirisk er påvist en sterk korrelasjon, synes de fleste forskere i dag å være enige om at dette er to ulike begreper (se Edwards 2005; Edwards & Peccei 2007; Riketta 2005 for oversikt).

I vår studie legger vi til grunn at organisasjonsmessig identifisering har en sterk kognitiv dimensjon, og vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i Mael & Aschforths (1992) definisjon av organisasjonsmessig identifisering, det vil si at høy identifisering innebærer at medarbeiderne opplever seg å være ett med organisasjonen. En sterk sammenheng mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering innebærer ut fra dette at det er stort samsvar mellom de verdier som et organisasjonsmedlem tillegger seg selv, og de som tillegges organisasjonen.

Ut fra dette er begrepet operasjonalisert som grad av samsvar mellom organisasjonsmedlemmenes persepsjon av eksisterende organisasjonsidentitet og ønsket organisasjonsidentitet (Foreman & Whetten 2002; Reger et al. 1994; Whetten et al. 1992), noe som knytter organisasjonsmessig identifisering direkte til organisasjonsidentitet. Stor avstand mellom ønsket og eksisterende organisasjonsidentitet forventes ut fra dette å skape frustrasjon og mistrivsel, som fører til at organisasjonsmedlemmene i liten grad vil identifisere seg med egen organisasjon. Organisasjonen vurderes i en slik situasjon å ha attributter som ikke verdsettes, og organisasjonsmedlemmene vil derfor ikke føle seg å være ett med organisasjonen.

Organisasjonsmessig identifisering har som nevnt vist seg å være et sentralt begrep for å forklare atferd i organisasjoner. I en stor meta-analyse (Riketta 2005) skiller det mellom arbeidsrelaterte holdninger, karakteristika ved konteksten og arbeidsrelaterte intensjoner og atferd. Når det gjelder arbeidsrelaterte holdninger, viser analysene at organisasjonsmessig identifisering er positivt korrelert med jobbtilfredshet, organisasjonstilfredshet og jobbinvolvement. Når det gjelder konteksten, er det videre en positiv korrelasjon med organisasjonsmessig prestisje. I forhold til den siste dimensjonen er begrepet negativt korrelert med intensjon til å forlate jobben og positivt korrelert med ytelse i arbeidsrollen og tilleggsroller. I studier som er foretatt etter denne meta-analysen, er det videre påvist at organisasjonsmessig identifisering har betydning for hvilket fokus medarbeiderne har under større endringsprosesser. Wæraas (2009) har også vist at identifisering er svært sentralt for vellykkede omstillinger. Personer med sterk organisasjonsmessig identifisering

har fokuset primært rettet mot endringsprosessen, mens personer med svak identifisering fokuserer på resultatene av prosessen (van Knippenberg, Martin & Tyler 2006). Det er også påvist at behovet for å bli satt pris på («need for self-esteem») er en viktig moderator i forholdet mellom organisasjonsmessig identifisering og organisasjonens opplevde prestisje (Fuller et al. 2006), og at organisasjonsmessig identifisering har en signifikant effekt på læringsstrategier (Chughtai & Buckley 2010).

I en omfattende analyse, har Bartels et al. (2007) satt fokus på organisasjonsmessig identifisering på ulike nivåer og sammenhenger mellom nivåene; de skiller mellom arbeidsgruppe, avdeling, forretningsenhet og organisasjon. Ved hjelp av en LISREL-analyse finner de at identifisering med egen arbeidsgruppe er en sentral variabel som påvirker identifisering på høyere nivå. De finner videre at kommunikasjonsklimaet er en sentral bakenforliggende variabel som påvirker grad av identifisering. Til sist finner de at organisasjonens opplevde prestisje kun påvirker organisasjonsmessig identifisering med forretningsenhet og organisasjon. Analysene er interessante ved at de dokumenterer at *organisasjonsmessig identifisering* er et komplekst begrep, og at identifisering kan være rettet mot ulike deler av organisasjonen.

3.0. HYPOTESER

For å sette opp hypoteser mellom organisasjonsidentitet og identifisering er det først nødvendig å spesifisere ulike former for identitet som kan finnes i en høgskole. Albert & Whetten (1985) brukte universitetsorganisasjonen som eksempel for å anskueliggjøre to identitetsdimensjoner – nyttemessig identitet og normativ identitet. Den nyttemessige identiteten er knyttet til økonomisk rasjonalitet, verdiskaping og kostnadskontroll. Som vi tidligere har påvist, er dette et svært synlig trekk ved dagens utvikling innenfor høyere utdanning. Den normative identiteten fanger opp kulturelle, emosjonelle og ideologiske dimensjoner, som også er sentrale trekk ved høyere akademiske institusjoner med stor vekt på akademisk frihet og profesjonelle standarder. Vi har derfor valgt å ta med begge disse organisasjonsidentitetene i vår undersøkelse.

I en undersøkelse av åtte amerikanske «business schools» fant Elsbach & Kramer (1996) en rekke identitetsdimensjoner. De mest fremtredende var knyttet til kulturelle forhold, undervisning, innovasjon og forskning. I en casestudie av en høyere utdanningsinstitusjon i England er det dokumentert at to av disse – forskningsmessig og undervisningsmessig identitet – var sterkt fremtredende (Humphreys & Brown 2002). Tilsvarende er dokumentert av Fjellvær (2010), som har studert rasjonalitetsformer innenfor høyere utdanning i Norge. Innenfor det hun har definert som misjonslogikk, som bygger på en kombinasjon av profesjonsidentitet og organisasjonsidentitet,

identifiserte hun forskning og undervisning som de to viktigste dimensjonene. Ut fra dette har vi valgt å ta med både forskningsmessig og undervisningsmessig logikk i vår undersøkelse.

Utviklingen innenfor høyere utdanning i Norge gir klare indikasjoner på en forsterket hierarkisk styring (Larsen & Stensaker 2010) – noe som er i samsvar med en generell utvikling innenfor offentlige, profesjonelle virksomheter (Broadbent & Laughlin 2002; Ferlie & Geraghty 2005). Det betyr at byråkratiet gjennom «New Public Management» synes å ha fått en sterkere posisjon innenfor offentlig tjenesteproduksjon. Den tidligere klankontrollen har måttet vike for nye systemer knyttet til resultatmåling og atferdskontroll. Fjellværs (2010) resultater er en indikasjon på det samme. Hun fant at det var en tydelig konflikt innenfor høyere utdanning mellom byråkratisk logikk og misjonslogikken som uttrykkes gjennom undervisningsmessig og forskningsmessig logikk. Det er også dokumentert at det gjennom ledelsesmessige diskurser er forsøkt etablert en byråkratisk identitet blant servicearbeidere ved et universitet (Holmer-Nadesan 1996). Vi har på denne bakgrunn valgt å inkludere byråkratisk organisasjonsidentitet i vår undersøkelse.

Rent definisjonsmessig er det knyttet en sterk forbindelse mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering (Dutton et al. 1994; Foreman & Whetten 2002), men hittil er det ikke gjennomført noe empirisk forskning for å studere relasjonen mellom disse to begrepene. Sterk identifisering innebærer i denne sammenheng at det er stor grad av samsvar mellom opplevd organisasjonsidentitet og ønsket organisasjonsidentitet. Det betyr blant annet at organisasjonsmedlemmene opplever at organisasjonen representerer de samme dimensjonene som en selv finner verdifulle.

På bakgrunn av en større undersøkelse av verdier i offentlig sektor i Danmark hevder Beck-Jørgensen (2003) at den offentlige identiteten består av flere nivåer hvor profesjonsidentiteten spiller en vesentlig rolle. I høyere utdanningsinstitusjoner har profesjonsidentiteten en sterk verdimesig basis – ofte uttrykt i form av akademiske myter (Henkel & Vabø 2006). I tillegg vil det i offentlige organisasjoner finnes generelle verdier hvor ansvarlighet, ærlighet, integritet og moralsk standard er sentrale dimensjoner (Beck-Jørgensen & Bozeman 2003). Dette er i samsvar med sentrale dimensjoner i normativ identitet, hvor organisasjonskulturelle forhold spiller en sentral rolle. På denne bakgrunn er følgende hypoteser formulert:

Hypotese 1: Høy grad av normativ organisasjonsidentitet har en positiv effekt på organisasjonsmessig identifisering.

En nyttemessig organisasjon er særpreget av sterk orientering mot instrumentell rasjonalitet, produktivitet og effektivitet (Parsons 1960). Økonomiske transaksjoner er den viktigste betingelsen for relasjonen til interes-

sentene – noe som gjelder både medarbeidere, ledere, eiere og andre. Den historiske utviklingen som ligger til grunn for dagens høyere utdanningsinstitusjoner, tilsier at de har en organisasjonskultur som avviker fra det som preger den nyttemessige organisasjonen (Olsen 2007a). Videre har Fjellvær (2010) indikert en konflikt mellom business-logikk, som ligger tett opp til nyttebegrepet, og misjonslogikk, som er knyttet til organisasjonens overordnede formål i høyere utdanningsinstitusjoner i Norge. Ut fra dette er følgende hypotese formulert:

Hypotese 2: Høy grad av nyttemessig organisasjonsidentitet har en negativ effekt på organisasjonsmessig identifisering.

I Norge er høyere utdanning definert som en del av velferdsstaten og underlagt overordnet byråkratisk styring og kontroll. Effekten av denne reguleringen har tradisjonelt vært dempet gjennom utdanningsinstitusjonenes store akademiske frihet. Det er klare tegn på at dette har forandret seg gjennom introduksjonen av NPM i offentlig sektor (Bleiklie & Michelsen 2008; Olsen 2007a), noe som har gitt økende bruk av regelbaserte styringssystemer (Larsen & Stensaker 2010). På samme tid har den byråkratiske organisasjonsformen blitt utsatt for økende kritikk og har mistet mye av sin legitimitet (Olsen 2005). Den sterke spenningen som er dokumentert mellom en byråkratisk logikk og en misjonslogikk i høyere utdanning, understreker dette forholdet (Fjellvær 2010). Det er derfor grunn til å anta at de verdiene som oppleves å være forbundet med den byråkratiske organisasjon, ikke er i samsvar med den dominerende kulturen innenfor høyere utdanningsinstitusjoner. Ut fra dette er følgende hypotese formulert:

Hypotese 3: Høy grad av byråkratisk organisasjonsidentitet har en negativ effekt på organisasjonsmessig identifisering.

Hovedfunksjonen til høyskoler og universiteter er knyttet til forskning og undervisning. Ut fra et funksjonelt perspektiv på organisasjonskultur (Schein 1982, 1987) er det grunnlag for å forvente at verdiene i høyere utdanningsinstitusjoner understøtter disse to hovedfunksjonene. Dette understøttes også av at disse to funksjonene med utgangspunkt i profesjonsidentitet og organisasjonsidentitet danner grunnlaget for misjonslogikken i høyere utdanning (Fjellvær 2010). Følgende to hypoteser er derfor formulert:

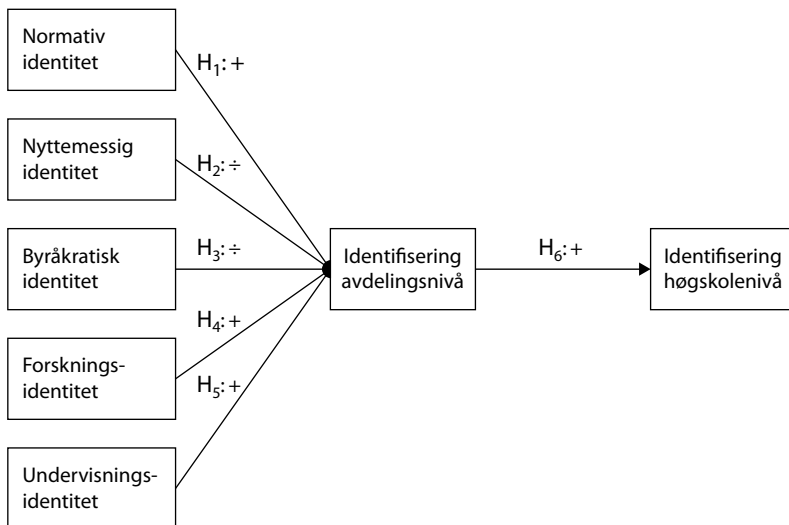
Hypotese 4: Høy grad av forskningsmessig organisasjonsidentitet har en positiv effekt på organisasjonsmessig identifisering.

Hypotese 5: Høy grad av undervisningsmessig organisasjonsidentitet har en positiv effekt på organisasjonsmessig identifisering.

Tidligere forskning har vist at organisasjonsmessig identifisering kan knyttes til ulike nivåer i organisasjonen, og at den identifiseringen som er etablert på et lavere nivå, er avgjørende for identifisering på høyere organisasjonsnivå (Bartels et al. 2007). I Norge ble det, som nevnt innledningsvis, foretatt en omfattende omorganisering av høgskolesektoren i 1994, hvor en rekke tidligere høgskoler ble slått sammen til større enheter. Et interessant spørsmål i denne sammenhengen er hvorvidt sterk identifisering med egen avdeling (tidligere gjerne egne selvstendige høgskoler) påvirker identifiseringen med den «nye» høgskolen. Dette er spesielt viktig ut fra at profesjonsorienteringen i høyere utdanningsinstitusjoner i stor grad er knyttet til egne fagfelt. Ut fra dette er følgende hypotese formulert:

Hypotese 6: Høy grad av organisasjonsmessig identifisering på avdelingsnivå vil ha en positiv effekt på organisasjonsmessig identifisering på høgskolenivå.

Hypotesene 1–6 kan sammenfattes i en teoretisk modell (figur 1) som vil danne grunnlaget for den følgende LISREL-modellen.



Figur 1: Teoretisk modell

4.0. METODE

4.1. *Respondenter og datainnsamling*

Studien bygger på en nettbasert spørreskjemaundersøkelse som ble sendt ut til samtlige ansatte ved en statlig høyskole. Høgskolen er en av de største i Norge med ca. 600 ansatte og opp mot 7000 studenter. Den ble etablert i 1994 i forbindelse med høgskolereformen, og har i dag en rekke studieprogrammer knyttet til helse/sosial, informatikk, lærerutdanning, teknologi og økonomi/administrasjon. Høgskolen har syv masterprogrammer, hvorav tre er i samarbeid med et universitet. Den har ingen doktorgradsutdanning, men har sendt inn en søknad om en ph.d. i økonomistyring.

Totalpopulasjonen var 595, og antall svar var 153, noe som tilsier en svarprosent på 26 %. Respondentene fordeler seg med 43 % på kvinner og 57 % på menn, 57 % under 50 år og 43 % over 50 år, og 35 % fra teknisk-administrative stillinger og 65 % fra faglige stillinger. I web-baserte undersøkelser regnes en svarprosent på 30 % til 40 % som vanlig og relativt bra. Denne undersøkelsen ligger altså noe under 30 %, men dette må tolkes ut fra at ved teoritestning er begrepsvaliditet, statistisk konklusjonsvaliditet og intern validitet de viktigste kriteriene for resultatenes generaliserbarhet (Calder, Philips & Tybout 1981; Lucas 2003).

4.2. *Måleinstrumenter*

Organisasjonsidentitet

For å utvikle instrumenter ble det tatt utgangspunkt «Extended metaphor analysis» (Albert & Whetten 1985) med utvikling av metaforer for de fem subidentitetene. Metaforene som ble utviklet, var: frivillig organisasjon (normativ identitet), privat bedrift (nyttmessig identitet), offentlig byråkrati (byråkratisk identitet), forskningsinstitusjon (forskningsidentitet) og utdanningsinstitusjon (undervisningsidentitet). For hver av disse subidentitetene ble det formulert tre påstander som respondentene skulle ta standpunkt til, på en skala fra 1 til 5. Når det gjelder normativ og nyttmessig identitet, ble det tatt utgangspunkt i et instrument utviklet av Foreman & Whetten (2002). De andre ble konstruert for denne undersøkelsen (se appendiks A).

Det ble gjennomført en eksplorativ faktoranalyse for å undersøke divergent og konvergent validitet, og den viste at de fem subidentitetene korresponderte med fem faktorer som ble identifisert gjennom analysen. Cronbach's alpha for de fem subidentitetene er som følger: normativ identitet: 0,78, nyttmessig identitet: 0,72, byråkratisk identitet: 0,77, forskningsidentitet: 0,83 og undervisningsidentitet: 0,85. Den eksplorative faktoranalysen er vist i tabell 1 – faktorladninger under 0,4 er utelatt i tabellen.

Tabell 1: Eksplorativ faktoranalyse – organisasjonsidentitet. Rotert komponentmatrise.

Variabler	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Norm 1	.88				
Norm 2	.86				
Norm 3	.66				
Nytte 1		.74			
Nytte 2		.78			
Nytte 3		.71			
Byråkrati 1			.84		
Byråkrati 2			.85		
Byråkrati 3			.74		
Forsk 1				.90	
Forsk 2				.81	
Forsk 3				.84	
Undervisning 1					.80
Undervisning 2					.86
Undervisning 3					.86

Note: Prinsipal komponentanalyse, og varimax rotasjon med Kaiser normalisering. Totalt forklart varians er 74 %.

Organisasjonsmessig identifisering

Det finnes to dominerende måleinstrumenter for å måle organisasjonsmessig identifisering – «Organizational Identification Questionnaire» (Cheney 1983) og «The Mael Scale» (Mael & Tetrick 1992). Det siste instrumentet har et klarere kognitivt fokus og anbefales brukt i den store metaundersøkelsen knyttet til organisasjonsmessig identitet (Riketta 2005). Vi har tatt utgangspunkt i et instrument med seks utsagn på en skala fra 1 til 5 som er utviklet av Mael (1988), og senere benyttet for å måle organisasjonsidentitet i universitetssammenheng (Mael & Ashford 1992). Instrumentet er også benyttet av Kreiner & Ashford (2004) i en noe forkortet utgave. Ut fra det store antall variabler er det også i den presenterte undersøkelsen tatt utgangspunkt i en forkortet utgave med tre utsagn. I undersøkelsen ble organisasjonsmessig identifisering målt både på avdelingsnivå og høgskolenivå. Det ble gjennomført en eksplorativ faktoranalyse for å undersøke konvergent og divergent validitet, og den viste at to faktorer som korresponderer med de to variablene, ble identifisert. Faktoranalysen er vist i tabell 2 – faktorladninger under 0,4 er utelatt i tabellen. På avdelingsnivå var det en Cronbach's alpha på 0,85 og på høgskolenivå en Cronbach's alpha på 0,90 (tabell 3). Det er tidligere rapportert en Cronbach's alpha på mellom 0,81 og 0,87 på det komplette instrumentet (Mael & Ashford 1992). Det anvendte instrumentet vises i appendiks A.

Tabell 2: Eksplorativ faktoranalyse – organisasjonsmessig identifisering. Rotert komponentmatrise.

Variabler	Faktor 1	Faktor 2
Identifisering avdeling 1	.875	
Identifisering avdeling 2	.846	
Identifisering avdeling 3	.818	
Identifisering høyskole 1		.916
Identifisering høyskole 2		.913
Identifisering høyskole 3		.807

Note: Prinsippal komponentanalyse, og varimax rotasjon med Kaiser normalisering. Totalt forfrukt varians er 81 %.

Tabell 3 viser at Cronbach's alpha for samtlige faktorer er over 0,7, noe som indikerer høy reliabilitet. Reliabilitetsmål knyttet til selve LISREL-modellen finnes i appendiks C og viser tilsvarende resultater.

Tabell 3: Cronbach's alpha for måleinstrumentene.

Faktorer	Antall variabler	Cronbach's alpha
Normativ identitet	3	.78
Nyttmessig identitet	3	.72
Byråkratisk identitet	3	.77
Forskningsmessig identitet	3	.83
Undervisningsmessig identitet	3	.85
Organisasjonsmessig identifisering – avdeling	3	.85
Organisasjonsmessig identifisering – høyskole	3	.90

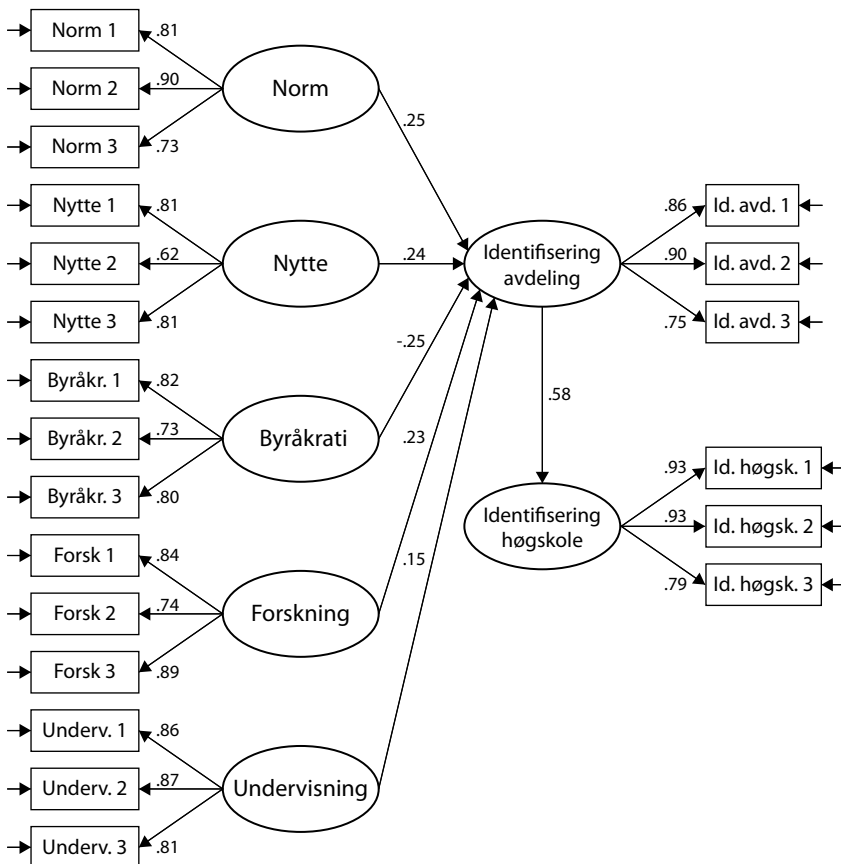
Beskrivende statistikk med gjennomsnittsverdier og standardavvik for måleinstrumentene er vist i appendiks B.

5.0. RESULTATER

En LISREL-modell (Jöreskog & Sörbom 1993) ble benyttet for å teste vår forskningsmodell og hypotesene mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsidentifisering. LISREL (Linear Structural Relations) modellering er en generell teknikk for å analysere kovariansstrukturer, og omfatter både regresjonsanalyse, stianalyse og faktoranalyse (Bollen 1989). LISREL bygger på uobserverte faktorer (latente variabler), og det gjennomføres en samtidig estimering av alle relasjonene i kausalmodellen. Metoden gjør det derfor mulig å teste kausalmodeller på en mer tilfredsstillende måte enn tradisjonell stianalyse basert på regresjon. Modellen tar altså hensyn til målefeil, til-

later simultan estimering av målemodell og strukturmodell, og beregner statistiske mål for tilpasning av modellen i sin helhet (Kaplan 2009).

LISREL-modellen ble estimert ved bruk av FIML (Full maximum likelihood) (Arbuckle 1996). I de fleste empiriske undersøkelser er manglende data et generelt problem. Vanlig praksis er da å utelate observasjoner med manglende verdier. Dette kan resultere i skjevestimeringer av strukturparametrene i modellen, spesielt for små utvalg slik vi har i denne undersøkelsen. To alternative metoder er FIML og multipl imputasjon. Disse metodene er asymptotiske ekvivalente, og begge metodene har sine styrker og svakheter. Vi har her benyttet FIML, men prøvde også estimering og testing av modellen ved multipl imputasjon. Resultatet ble tilnærmet det samme som ved bruk av FIML.



Figur 2: LISREL-modellen. Estimerte standardiserte faktorladninger og strukturparametre.

I LISREL-modellen har vi 2 endogene faktorer (identifisering avdeling og institusjon) og 5 eksogene faktorer (norm, nytte, byråkrati, undervisning og forskning). Den kausale sammenhengen mellom disse faktorene som er basert på de 6 hypotesene i figur 1, vises i strukturligningene under,

$$Id.avd = \gamma_{11}Norm + \gamma_{21}Nytte + \gamma_{31}Byråkrat + \gamma_{41}Forsk + \gamma_{51}Undervis + \zeta_1 \quad (1)$$

$$Id.høgskole = \beta_{21}Id.avd + \zeta_2 \quad (2)$$

Strukturparametrene mellom faktorene er betegnet med γ 'er og β 'er. Testen av de 6 hypotesene svarer til følgende strukturparametre: H_1 til γ_{11} , H_2 til γ_{21} , H_3 til γ_{31} , H_4 til γ_{41} , H_5 til γ_{51} , H_6 til β_{21} . Faktorladningene i målemodellen og strukturparametrene i strukturmodellen er oppsummert i figur 2.

Appendiks C viser estimerte faktorladninger i målemodellen, både for eksogene og endogene faktorer, med tilhørende t-verdier. Vi ser at samtlige faktorladninger er signifikante. Videre ser vi høye forklaringsgrader for de observerte variablene, og høye verdier for reliabilitetsmålene: «composite reliability measure». Dette viser at måleinstrumentet er reliabelt. Dette er i overensstemmelse med de høye verdiene for Cronbach's alpha i tabell 3.

I målemodellen har vi antatt ukorrelerte feilledd for de eksogene faktorene (appendiks C). For de endogene faktorene, identifisering avdeling og identifisering høgskole, har vi imidlertid tillatt korrelerte feilledd for indikatorene id.-avd.1 og id.høgskole1, da påstandene er identiske (se appendiks A). Tilsvarende har vi formulert korrelerte feilledd for påstandene 2 og 3.

Tabell 4 viser strukturparametrene i modellen, tilsvarende dem vi finner i strukturligningene (1) og (2) og hypotesene. Vi ser at LISREL-modellen gir støtte til hypotesene 1, 3, 4 og 6 på 5 % signifikansnivå. Disse strukturparametrene er signifikante. Hypotese 2 får ikke støtte i vår modell; strukturparameteren viser en motsatt ikke-signifikant effekt. Hypotese 5 får heller ikke støtte i vår modell, men parameterestimatet er større enn sin estimerte standardfeil, og p-verdien til t-testen er 12 %.

Tilpasningsindeksen RMSEA indikerer en god tilpasning av modellen, med en verdi på 0,05 (se tabell 4). Testen for nær tilpasning («close fit test») indikerer også god tilpasning, med en p-verdi på 0,32 (Schermmerle-Engel et al. 2003). Vi ser også at øvre grense på 90 % konfidensintervall for RMSEA er under 0,05. Kjikvadrattesten for eksakt tilpasning forkaster imidlertid modellen med en p-verdi på 0,00015, men dette er en streng test (Jöreskog 1993). Imidlertid ser vi at Kjikvadrat per frihetsgrad er lik 1,5, noe som indikerer en god tilpasning av modellen.

Tabell 4: Oppsummering av strukturmodellen. Estimerte strukturparametre med t-verdier og mål for LISREL-modellens tilpasning.

Parameter	LISREL Estimat ¹	t-verdi
$\beta_{2,1}$.58	7.22
$\gamma_{1,1}$.25	2.07
$\gamma_{1,2}$.24	1.39
$\gamma_{1,3}$	-.25	-2.28
$\gamma_{1,4}$.23	2.01
$\gamma_{1,5}$.15	1.17
Ulike mål for modellens tilpasning:		
– Kjikvadrat (frihetsgrader): $\chi^2 = 244.76$ (170); p-verdi = .00015		
– RMSEA = 0,05		
– 90 % konfidensintervall for RMSEA = (.038, .069)		
– Test for nær tilpasning (close fit test) p-verdi = .32		

Note: Forklaringsgrader: id.avd: $R^2 = .44$, id.høgskole: $R^2 = .33$.

Forklaringsgradene for strukturligningene for identifisering avdeling (1) og identifisering institusjon (2) er henholdsvis 0,44 og 0,33, altså relativt moderat høye forklaringsgrader. Det betyr at 44 % og 33 % av variansen i henholdsvis identifisering avdeling og institusjon forklares av modellen. Korrelasjoner mellom faktorene i modellen er vist i appendiks D.

6.0. DRØFTING

Organisasjonsidentitet og identifisering

Resultatene viser at det er en signifikant positiv korrelasjon mellom normativ organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering – noe som er en klar støtte til hypotese 1. Videre viser våre analyser at forskningsmessig identitet også er positivt korrelert med organisasjonsmessig identifisering, med andre ord støtte til hypotese 4, mens studien ikke gir støtte til hypotese 5 som omhandler undervisningsmessig organisasjonsidentitet. Videre er det en signifikant negativ sammenheng mellom byråkratisk identitet og organisasjonsmessig identifisering – noe som er en støtte til hypotese 3. Det er ikke noen signifikante sammenhenger mellom nyttemessig organisasjonsidenti-

tet og organisasjonsmessig identifisering, og resultatene gir derfor ikke noen støtte til hypotese 2. En sterk sammenheng mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering er ikke tidligere dokumentert i kvantitative studier, selv om sentrale definisjoner åpner for en slik sammenheng (Foreman & Whetten 2002). Dette er interessante resultater som støtter teorien om at organisasjonsmessig identifisering har en kognitiv basis, og viser at organisasjonsidentitet indirekte kan være en sentral variabel med hensyn til å utvikle jobbtilfredshet, organisasjonstilfredshet, jobbinvolvering og prestasjonsnivå.

Dersom vi legger til grunn at organisasjonsmessig identifisering kan operasjonaliseres som grad av samsvar mellom organisasjonsmedlemmenes persepsjon av eksisterende organisasjonsidentitet og ønsket organisasjonsidentitet (Foreman & Whettens 2002), kan resultatene tolkes som at ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner foretrekker en normativ organisasjonsidentitet. Når ønsket organisasjonsidentitet er i samsvar med deres persepsjon av eksisterende identitet, skapes en sterk identifisering med egen organisasjon. Det indikerer at ansatte ser sin organisasjon som en sosial organisme med stor vekt på relasjoner, omsorg og felles normer for hvordan jobben skal gjøres. Profesjonelle normer kan betraktes som instrumentelle verdier som regulerer organisasjonsmedlemmenes handlemåte (Rokeach 1976). Disse verdiene gir en viktig faglig plattform for yrkesutøvelsen og sikrer god kvalitet i situasjoner preget av høy autonomi i arbeidet (Mintzberg 1983). Dette forsterkes av støtten til hypotese 4, som indikerer at forskningsmessige verdier har en sterk stilling i høgskolen. I en høgskole som historisk har hatt hovedfokuset rettet mot undervisning, fremstår dette som et interessant resultat, og det er en indikasjon på at den akademisering av profesjonsutdanningene som har funnet sted i Norge de siste 10–20 årene (Kyvik 2009), har skapt en sterk forskningsidentitet. Samtidig ser vi at det kun er en svak støtte til hypotese 5 – noe som indikerer at undervisningsmessige verdier har mindre betydning enn forskningsmessige verdier. Ved den aktuelle høgskolen har det vært et sterkt fokus på forskning siden etableringen i 1994, og dette har blitt forsterket av at departementet innførte økonomiske insentiver rettet mot vitenskapelig publisering. Høgskolens rektor har også markert et klart ønske om at høgskolen bør arbeide mot en fremtidig universitetsstatus, og i de strategiske planene legges det stor vekt på å etablere nye master- og ph.d.-studier. Resultatene indikerer at disse prosessene kan ha redusert den tradisjonelle vekten på undervisning og vridt fokuset over mot forskning. Dette er i samsvar med tidligere forskning, som har dokumentert at et sterkt fokus på å oppnå universitetsstatus har skapt identitetskrise og økt konflikten knyttet til prioritering mellom forskning og undervisning (Humphreys & Brown 2002). Nå er det viktig å legge merke til at selv om ikke hypotese 5 får støtte, er det en klar, positiv sammenheng mellom undervisningsmessig identitet og identifisering. Resultatene indikerer derfor samlet sett at de tra-

disjonelle verdiene knyttet til undervisning og forskning fortsatt står sterkt ved høgskolen.

Tidligere forskning har vist at store og radikale organisasjonsendringer krever tilsvarende endringer i organisasjonsidentiteten (Reger et al. 1994) og at introduksjon av nye begreper og språk kan ha en viktig funksjon ved identitetskonstruksjoner (Busch & Gustafsson 2008). Dette gir sterke indikasjoner på at innføringen av NPM kan ha effekt på organisasjonsidentiteten. Innenfor høyere utdanning har utviklingen de siste årene både ført til sterkere fokus på det overordnede samfunnsoppdraget – det vil si et nytteperspektiv – og skapt en økende byråkratisering (Olsen 2007a). Nytteperspektivet har en klar kobling til NPM, med sterk vekt på målstyring og resultatkontroll, mens den økende byråkratiseringen ligger i sterkere regulering gjennom kvalitetssikringssystemer og nye former for økonomistyring (Olsen 2007a). Resultatene viser at ansatte som opplever at høgskolen har en sterk byråkratisk identitet, har en signifikant lavere identifisering med egen avdeling. Ut fra Foreman & Whetten (2002) kan dette tolkes som at de ansatte betrakter en byråkratisk identitet som uønsket. Dette er interessante resultater som indikerer at høyere utdanningsinstitusjoner som velger å øke graden av byråkratisk styring, kan stimulere til prosesser som reduserer de ansattes identifikasjon med egen organisasjon. Ettersom det er godt dokumentert at organisasjonsmessig identifisering har stor betydning for tilfredshet, involvering og innsats i arbeidssammenheng, kan en slik utvikling få svært dysfunksjonelle effekter for organisasjonen.

Når det gjelder det nyttemessige perspektivet, så viser resultatene det motsatte. Selv om det ikke er en signifikant sammenheng mellom nyttemessig identitet og identifisering med egen avdeling, er det en klar positiv sammenheng ($T=1,37$). Dette indikerer at de ansatte har en underliggende positiv holdning til et sterkere fokus på effektivitet, budsjettkontroll og lojalitet til overordnede. Dersom vi betrakter dette i et verdiperspektiv, viser resultatene at det som Rokeach (1976) definerer som målverdier, også er en del av organisasjonskulturen. Vi kan tolke dette som at de ansatte har en positiv holdning til realisering av høgskolens overordnede samfunnsoppdrag.

Samlet sett viser resultatene at flere av subidentitetene skaper identifisering, mens byråkratiske trekk bidrar til disidentifisering – noe som ifølge Elsbach (1999) kan føre til en ambivalent identifisering. Dette er en uheldig utvikling som kan redusere de ansattes identifisering med egen organisasjon og bidra til at både prestasjoner og jobbtilfredshet reduseres. Den teoretiske basisen for NPM ligger i prinsipal-agent-teori, og mange av de nye styringssystemer er blant annet rettet mot å kontrollere for opportunistisk atferd. Dersom dette tolkes som en mistillit til ansattes motivasjon rettet mot å realisere sentrale mål, kan også dette være med på å forklare en negativ holdning til økt byråkratisering. Selv om bildet er komplekst, viser resultatene at

ansattes organisasjonsidentitet – og hvordan den er sammensatt – har stor betydning for grad av organisasjonsmessig identifisering.

Identifisering på avdelingsnivå og organisasjonsnivå

Vi ser også en sterk positiv sammenheng mellom identifisering på avdelingsnivå og identifisering på organisasjonsnivå – noe som er en klar støtte til hypotese 6. Bartels et al. (2007) dokumenterer også en positiv sammenheng mellom identifisering på ulike organisasjonsnivåer, men fant en svakere sammenheng mellom avdelingsnivå og organisasjonsnivå enn hva som er dokumentert i denne studien. Årsaken kan være at deres undersøkelse ble foretatt i en større regional politiorganisasjon med en større geografisk spredning mellom de enkelte enheter.

Resultatene indikerer at avdelingene, som har ansvaret for høgskolens ulike profesjonsstudier, er viktig for de ansattes identifisering med egen institusjon. Det kan innebære at arbeid med identifisering, eller endring av organisasjonsidentitet, må legges på avdelingsnivå og ikke på et overordnet organisasjonsnivå. De norske høgskolene ble omorganisert i 1994 og representerer en sammenslåing av en rekke tidligere mindre høgskoler til et fåtall store regionale institusjoner. Det er lagt ned et stort arbeid for å skape en sterk identifisering med disse nye høgskolene, og fokuset har primært vært på organisasjonsnivå. Resultatet fra denne studien viser at en strategi rettet mot avdelingsnivået sannsynligvis hadde vært mer velfungerende. Endringene i høyere utdanningsinstitusjoner som følge av NPM-bølgen kan – som vi har vært inne på flere ganger – skape nye tolkninger av hva som konstituerer organisasjonsidentiteten. Det samlede bilde kan endre seg på grunn av at nye elementer i organisasjonsidentiteten trer klarere frem. Resultatene fra denne studien tyder på at grad av identifisering med egen høgskole må skapes gjennom meningssskapende prosesser på avdelingsnivå, hvor det utvikles sterkere samsvar mellom ønsket og eksisterende organisasjonsidentitet.

Hva konstituerer organisasjonsidentiteten?

Resultatene viser at respondentene sitter med flere subidentiteter. Dette er en støtte til tidligere forskning som har påvist at organisasjonsidentiteten er multidimensjonell – ikke bare innenfor en organisasjon, men at de enkelte organisasjonsmedlemmer er bærere av flere identiteter samtidig. Ut fra dette perspektivet er det interessant å stille spørsmål om hva som konstituerer organisasjonsidentiteten. Denne undersøkelsen viser at i en høyere utdanningsinstitusjon er organisasjonsmessig identitet knyttet både til verdigrunnlaget (normativ identitet), samfunnsoppdraget (nyttmessig identitet), organisasjonsstrukturen (byråkratisk identitet) og organisasjonens funksjon (forskningsmessig og undervisningsmessig identitet). Dette støtter

for det første tidligere forskning som har vist at det er en sterk sammenheng mellom verdigrunnlag og organisasjonsidentitet. Forholdet mellom kultur og identitet er grundig gjennomgått av Hatch & Schultz (2002), som hevder at kulturelle dimensjoner vil være innleiret i de symbolske objektene som benyttes til å uttrykke organisasjonsidentiteten. Selv om objektene får ny mening gjennom fortolkningsprosesser, vil den opprinnelige mening ligge som historiske lag som til en viss grad overføres videre (Hatch 1993). Kulturuttrykkene skaper på denne måten en bro mellom kultur og identitet og fremstår med sterk kommunikativ makt.

For det andre er det en støtte til forskning som viser at organisasjonsidentiteten er knyttet til organisasjonens funksjon. Dette er blant annet funnet i et fylkeskommunalt buss-selskap (Valstad 2004), et kommunalt renovasjonsselskap (Busch & Gustafsson 2008), organisasjoner som tilbyr ulike samfunnstjenester på kommunenivå (Brilliant & Young 2004) og sykehus (Pratt & Rafaeli 1997). Tilsvarende er det gjennom denne undersøkelsen dokumentert at organisasjonsidentiteten i høyere utdanningsinstitusjoner er knyttet til primærfunksjonene forskning og undervisning.

At organisasjonsidentiteten i offentlige virksomheter også kan konstitueres av samfunnsoppdraget, er i mindre grad dokumentert i tidligere forskning, selv om tilsvarende resultater er funnet av Dutton & Dukerich (1991) og Pratt & Foreman (2000). Dette er et viktig resultat som indikerer at organisasjonsidentiteten også kan være knyttet til det som Beck Jørgensen (2006; 2007) karakteriserer som prinsipielle verdier som er sterkt institusjonalisert og følges av pliktfølelse – dvs. verdier som er sentrale innenfor den offentlige etos (Lundquist 1998). At disse verdiene er en del av organisasjonsidentiteten i offentlig sektor, innebærer at de er begrepssatt og har en kognitiv basis. En slik subidentitet kan være av avgjørende betydning for skillet mellom offentlig og privat virksomhet – et skille som har blitt mer utydelig i de siste 30 årene (Busch 2005).

Til sist viser resultatene at også strukturelle trekk kan avbildes i organisasjonsidentiteten – i dette tilfellet i form av særtrekk ved en byråkratisk organisasjon. Her finnes heller ikke så mange forskningsresultater å henvise til, men Alvesson (1990) har dokumentert at organisasjonsstrukturen kan påvirke organisasjonsidentiteten. Dette er et interessant trekk ut fra at det siden 1970-tallet har vært en trend mot de-byråkratisering (Olsen 2007b), og er en indikasjon på økende byråkratiske trekk innenfor høyere utdanning.

Resultatene viser altså at det finnes flere subidentiteter blant respondene. I tillegg til at det er en støtte til annen forskning innenfor identitetsteori, er det også i tråd med nyere forskning innenfor kulturteori, som legger til grunn at den enkelte person påvirkes av en rekke unike verdsett i sine omgivelser (Chao & Moon 2005) – noe som medfører at individene fremstår

med et spesifikt sett med verdier hvor både enkeltverdier og sammensetningen av verdiene er av betydning. Dette defineres som en kulturell mosaikk som både kan bestå av verdier i harmoni og verdier i konflikt. Organisasjonskulturen fremstår derved som et komplekst fenomen som i større eller mindre grad kan predikere en bestemt type atferd. Den tette forbindelsen mellom kultur og identitet (Hatch & Schultz 2002) vil ut fra dette indikere at en kulturell mosaikk kan gjenspeiles i en identitetsmessig mosaikk.

Dersom organisasjonsidentiteten ikke bare er multidimensjonell, men også kan betraktes som en mosaikk som avbilder sentrale elementer både innenfor og utenfor organisasjonens grenser, kan den ha et langt sterkere dynamisk trekk enn tidligere antatt innenfor forskningslitteraturen. Det vil si at det finnes en rekke latente sider som kan aktiviseres gjennom menings- skapende prosesser, og at det totale bildet kan endre karakter ved endring i relasjonene mellom de ulike elementene. Videre blir det viktigere å sette fokus på det helhetlige bildet enn de enkelte subidentiteter i forbindelse med identitetsforvaltning. Hittil har fokuset primært vært rettet mot å svekke eller styrke ulike subidentiteter (Pratt & Foreman 2000). Dersom subidentitetene inngår i en mosaikk hvor helheten kan være viktigere enn enkelt- elementene, er utfordringene større, og slike strategier kan ha mindre verdi. Da er det i tillegg nødvendig å arbeide med tolkning av den sammenheng de enkelte subidentitetene er en del av.

7.0. OPPSUMMERING/KONKLUSJONER

Resultatene fra denne studien viser at ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner kan ha et bredt spekter av ulike organisasjonsmessige identiteter, og at sammensetningen av disse kan ha stor effekt både på organisasjonsmessig identifisering med egen avdeling og egen institusjon. Dette betyr at identitetsforvaltning kan være av stor betydning for utvikling av forholdet mellom medarbeidere og den organisasjon de er medlem av. Innenfor høyere utdanningsinstitusjoner hvor ansatte har stort handlingsrom og stor frihet i arbeidsutførelsen, er identifisering spesielt viktig. Høy grad av identifisering innebærer at organisasjonsmedlemmene opplever at organisasjonens verdier er sammenfallende med egne verdier – noe som legger et godt grunnlag for selvledelse og en verdibasert ledelsesform.

«New Public Management» har ført til en rekke nye kontroll- og registreringssystemer i universiteter og høyskoler. Formålet med dette har dels vært å legge til rette for innsatsstyrt finansiering, og dels for å ansvarliggjøre den enkelte institusjon. I dag ser vi – delvis som en motreaksjon mot NPM – tendenser til en ny utvikling. Problemer med å gjennomføre gode resultatmålinger har aktualisert betydningen av verdier og normer i offentlige virksomheter (Olsen 2007b). I den forbindelse kan organisasjonsmes-

sig identifisering være av avgjørende betydning. Høy grad av identifisering betyr at sentrale verdier er internalisert, og dette er en viktig forutsetning for at verdibasert ledelse skal kunne etableres (House 1996).

Forskning har vist at identitetsforvaltning er krevende – spesielt i situasjoner med store institusjonelle endringer (Valstad 2004). Meningssskapende prosesser vil kontinuerlig skape og gjenskape den sosiale virkeligheten, og svaret på «hvem vi er» kan i praksis ha en svært flyktig karakter. Resultatene fra denne studien viser at de sentrale prosesser skjer på avdelingsnivå, og at den identifisering som skapes her, har stor effekt på forholdet til egen institusjon. De senere års forskning har gitt en god avgrensning av begrepet *organisasjonsidentitet*, og det er utviklet god innsikt i mange av de prosesser som ligger bak identitetsutvikling. Utfordringen fremover ligger i å dokumentere mulige effekter av ulike former for organisasjonsidentitet – spesielt med hensyn til organisasjonsmessig atferd. Det vil gi et bedre grunnlag for aktiv identitetsforvaltning, og gi større innsikt i utviklingen i offentlig sektor.

REFERANSER

- Albert, S. & D.A. Whetten. 1985. Organizational identity. I: L.L. Cummings & B.M. Staw, red. *Research in Organizational Behavior* vol. 7, s. 263–95. JAI Press. Greenwich, CT
- Allen, N.J. & J.P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology* 63, s. 1–18
- Alvesson, M. 1990. Organization: From substance to image? *Organization Studies* 11, s. 373–394
- Arbuckle, J.L. 1996. Full information estimation in the presence of incomplete data. I: G.A. Marcoulides & R.E. Schumacker, red. *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*, s. 243–277. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Bartels, J., A. Pruyn, M. De Jong & I. Joustra. 2007. Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior* 28, s. 173–190
- Beck Jørgensen, T. 2003. Konturene af en offentlig identitet. I: T. Beck Jørgensen, red. *På sporet af en offentlig identitet: værdier i stat, amter og kommuner*, s. 240–260. Århus Universitetsforlag. Århus
- Beck Jørgensen, T. 2006. Value consciousness and public management. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 9, s. 510–536
- Beck Jørgensen, T. 2007. Public values, their nature, stability and change. The case of Denmark. *Public Administrative Quarterly* 30, s. 365–398
- Beck-Jørgensen, T. & B. Bozeman. 2003. Det offentlige værdiunivers. Dets bestanddele, struktur og afgrænsning. I: T. Beck-Jørgensen, red. *På sporet af en offentlig identitet*. Århus Universitetsforlag. Århus
- Berg, P.O. 1985. Organization change as a symbolic transformation process. I: P. Frost, L. More, M.R. Luis, C. Lundberg & J. Martin, red. *Reframing Organizational Culture*, s. 281–300. Sage. Beverly Hills, CA
- Bleiklie, I. 2006. Policy regimes and policy making. I: M. Kogan, M. Bauer, I. Bleiklie & M. Henkel, red. *Transforming Higher Education. A Comparative Study*. Springer. Dordrecht

- Bleiklie, I. & S. Michelsen. 2008. The university as enterprise and academic co-determination. I: A. Amaral, I. Bleiklie & C. Musselin, red. *From Governance to Identity. A Festschrift for Mary Henkel*. Springer. Dordrecht
- Bollen, K.A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley. New York
- Brilliant, E. & D.R. Young. 2004. The changing identity of federated community service organizations. *Administration in Social Work* 28(3, 4), s. 23–46
- Broadbent, J. & R. Laughlin. 2002. Public service professionals and the New Public Management. I: K. McLaughlin, P. Osborn & E. Ferlie, red. *New Public Management. Current trends and future prospects*. Routledge. London
- Brown, A.D. & M. Humphreys. 2006. Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies* 43(2), s. 231–257
- Brunsson, N. & G. Ahrne. 2004. Organisations med dubbla identiteter. *Nordiske Organisasjonsstudier* 6(2), s. 58–74
- Busch, T. 2005. Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring. I: T. Busch, E. Johnsen, K.K. Klausen & J.O. Vanebo, red. *Modernisering av offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo
- Busch, T. & O. Gustafsson. 2008. Konkurransetsetting av offentlig virksomhet – endring av identitet, rasjonalitet og legitimitet. *Nordiske Organisasjonsstudier* 10(2), s. 27–53
- Calder, B.J., L.W. Philips & A.M. Tybout. 1981. Designing research for application. *Journal of Consumer Research* 8, s. 197–207
- Carsten, C. & M. Salzer-Mörling. 2004. Innledning: jakten på identiteter. *Nordiske Organisasjonsstudier* 6(2), s. 3–12
- Chao, G.T. & H. Moon. 2005. The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology* 90(6), s. 1128–1140
- Cheney, G. 1983. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs* 50, s. 343–362
- Cheney, G. 1991. *Rhetorics in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*. University of South Carolina Press. Columbia
- Chughtai, A.A. & F. Buckley. 2010. Assessing the effect of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review* 39(2), s. 242–258
- Corley, K.G. & D.A. Gioia. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly* 49, s. 173–208
- Cummings, L.L. 1983. The logics of management. *Academy of Management Review* 8, s. 532–538
- Danø, T. & B. Stensaker. 2009. Still balancing improvement and accountability? Developments in external quality assurance in the Nordic countries 1996–2006, s. 243–255. I: M. Tight, K. Ho Mok, J. Huisman & C.C. Morphet, red. *The Routledge International Handbook of Higher Education*. Routledge. New York
- Dutton, J.E. & J.M. Dukerich. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 34, s. 517–554
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich & C.V. Harquail. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39, s. 239–263
- Edwards, M.R. 2005. Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review* 7(4), s. 207–230
- Edwards, M.R. & R. Pececi. 2007. Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(1), s. 25–57
- Elsbach, K.D. 1999. An expanded model of organizational identification. I: R.I. Sutton & B.M. Staw, red. *Research in Organizational Behaviour*, s. 201–247. JAI. Greenwich, CT

- Elsbach, K.D. & R.M. Kramer. 1996. Members' responses to organizational threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly* 41, s. 442–476
- Empson, L. 2004. Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organization and Society* 29(8), s. 759–781
- Etzioni, A.A. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press. New York
- Ferlie, E. & K.J. Geraghty. 2005. Professionals in public service organizations. Implications for public sector «reforming». I: E. Ferlie, L.E. Lynn jr, & C. Pollitt, red. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press. New York
- Fjellvær, H. 2010. *Dual and unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations*. Doktoravhandling. Norges Handelshøyskole. Bergen
- Foreman, P. & D.A. Whetten. 2002. Members' identification with multiple identity organizations. *Organization Science* 13(6), s. 618–635
- Fuller, J.B., L. Marler, K. Hester, L. Frey & C. Relyes. 2006. Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology* 146(6), s. 701–716
- Gioia, D.A. 1998. From individual to organizational identity. I: D.A. Whetten & P.C. Godfrey, red. *Identity in organizations*. Sage Publications. London
- Gioia, D.A., Schultz, M. & K.G. Corley. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25(1), s. 63–81
- Gioia, D.A & J.B. Thomas. 1996. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41, s. 370–403
- Gioia, D.A., K.N. Price, A.L. Hamilton & J.B. Thomas. 2010. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly* 55, s. 1–46
- Golden-Biddle, K. & H. Rao. 1997. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science* 8, s. 593–611
- Hatch, M.J. 1993. The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review* 18, s. 657–693
- Hatch, M.J. & M. Schultz. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55, s. 989–1018
- Henkel, M. & A. Vabø. 2006. Academic identities. I: M. Kogan, M. Bauer, I. Bleikli & M. Henkel, red. *Transforming Higher Education*. Springer. Dordrecht
- Holmer-Nadesan, M. 1996. Organizational identity and space og action. *Organization Studies* 17, s. 49–81
- House, R.I. 1996. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly* 7, s. 323–352
- Humphreys, M. & A.D. Brown. 2002. Narratives for organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organizational Studies* 23, s. 421–447
- Jöreskog, K.G. 1993. Testing structural equation models. I: K.A. Bollen & J.S. Long, red. *Testing Structural Equation Models*. Sage publications. Newbury Park. Calif.
- Jöreskog, K.G. & D. Sörbom. 1993. *LISREL 8 – Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International. Hillsdale, N.J.
- Kaplan, D. 2009. Structural equation modeling. Foundations and Extensions. *Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences Series* vol. 10. Sage
- Knippenberg, B. van, L. Martin & T. Tyler. 2006. Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 27, s. 685–704

- Kreiner, G.E. & B.E. Achforth. 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 25(1), s. 1–27
- Kvåle, G. 2000. *Organisering av identitet: Ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdestaten*. Doktoravhandling i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø
- Kyvik, S. 2009. *The Dynamics of Change in Higher Education. Expansion and Contraction in an Organizational Field*. Springer. Dordrecht
- Larsen, I.M. & B. Stensaker. 2010. Fra horisontal og vertikal styring til diagonal ledelse og styring av høyere utdanning. I: G. Ladegård & S.I. Vabo, red. *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget. Bergen
- Lucas, J.W. 2003. Theory-testing, generalization, and the problem of external validity. *Sociological Theory* 21, s. 236–253
- Lundquist, L. 1998. *Demokratins väkare*. Studentlitteratur. Lund
- Mael, F.A. 1988. *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*. Upublisert doktoravhandling. Wayne State University. Detroit
- Mael, F.A. & B.E. Aschforth. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13, s. 103–123
- Mael, F.A. & L.E. Tetrick. 1992. Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement* 52, s. 813–824
- Messick, D. & D. Mackie. 1989. Intergroup relations. I: M.R. Rosenzweig & L.W. Porter, red. *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews) 40, s. 45–81
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Olsen, J.P. 2005. Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, s. 1–24
- Olsen, J.P. 2007a. Mellom økonomi og kultur: Det europeiske universitetet i endring. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 1, s. 267–287
- Olsen, J.P. 2007b. *The ups and downs of bureaucratic organization*. Working paper no. 14/2007, Arena
- O'Reilly, III, C. & J. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology* 71, s. 492–499
- Parsons, T. 1960. *Structure and Process in Modern Societies*. Free Press. Glencoe, Ill.
- Pollitt, C. 2003. *The Essential Public Manager*. Open University Press. Maidenhead, Philadelphia
- Pratt, M.G. 2003. *Managing multiple organizational identities: Predicting members' responses to identity interventions*. Innlegg presentert på European Academy of Management, April 3–5, 2003. Milan, Italy
- Pratt, M.G. & P.O. Foreman. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review* 25(1), s. 18–42
- Pratt, M.G. & A. Rafaeli. 1997. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal* 40, s. 862–98
- Ran, B. & P.R. Duimerin. 2007. Imaging the organization: Language use in organizational identity claims. *Journal of Business and Technical Communication* 21, s. 155–187
- Reger, R.K., L.T. Gustafson, S.M. DeMarie & J.V. Mullane. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review* 19, s. 565–584

- Riketta, M. 2005. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 66, s. 358–384
- Rokeach, M. 1976. The nature of human values and value systems. I: E.P. Hollander & R.G. Hunt, red. *Current Perspectives in Social Psychology*. Oxford University Press. New York
- Røvik, K.A. 2007. *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget. Oslo
- Schein, E. 1982. *Organisasjonspsykologi*. Tanum-Norli. Oslo
- Schein, E. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag. Oslo
- Schermelle-Engel, K., H. Moosbrugger & H. Müller. 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online* 8, s. 23–74. Available: <http://www.mpr-online.de/>
- Scott, S. & V.R. Lane. 2000. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review* 25, s. 82–101
- Valstad, S.J. 2004. *Organisasjonsidentitet. En teoretisk og empirisk studie av endring i organisasjonsidentitet*. Doktoravhandling ved Copenhagen Business School, ph.d. serie 18.2004
- Vrangbæk, K. 2003. Værdilandskapet i den offentlige sektor. I: T. Beck Jørgensen, red. *På sporet av en offentlig identitet – verdier i stat, amter og kommuner*. Århus Universitetsforlag. Århus
- Whetten, D.A., D. Lewis & L.J. Mischel. 1992. *Towards an integrated model of organizational identity and membership commitment*. Paper presented at the Academy of Management, Las Vegas, NV
- Wæraas, A. 2007. Fra forvaltningsinstruks til visjon: NSBs identitetsutvikling ved tusenårsskiftet. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 23(2), s. 149–172
- Wæraas, A., R. Østhus & M.N. Solbakk. 2008. Det ekspressive helseforetak. Selvpresentasjon i den norske sykehussektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier* 10(4), s. 62–89
- Wæraas, A. & M.N. Solbakk. 2009. Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher Education* 57(4), s. 449–462

APPENDIKS A: ANVENDETE MÅLEINSTRUMENTER

Organisasjonsidentitet

Nyttemessig identitet

- Stort fokus på mål og resultater (Nytte 1)
- Stort fokus på budsjettkontroll (Nytte 2)
- Stort fokus på effektivitet (Nytte 3)

Normativ identitet

- Det er gode sosiale relasjoner mellom medarbeiderne (Norm 1)
- Medarbeiderne har stor omsorg for hverandre (Norm 2)
- Felles normer for hvordan jobben skal utføres (Norm 3)

Byråkratisk identitet

- Streng hierarkisk oppbygning (Byråkr 1)
- Stor vekt på å gå tjenestevei (Byråkr 2)
- Stor makt hos formelle ledere (Byråkr 3)

Forskningsmessig identitet

- Fokus på vitenskapelig publisering (Forsk 1)
- Fokus på å delta på vitenskapelige konferanser (Forsk 2)
- Fokus på ansattes forskningskvalifikasjoner (Forsk 3)

Undervisningsmessig identitet

- Fokus på undervisningskvalitet (Underv 1)
- Fokus på pedagogiske metoder (Underv 2)
- Fokus på ansattes pedagogiske kvalifikasjoner (Underv 3)

Organisasjonsmessig identifisering

Organisasjonsmessig identifisering – avdelingsnivå

- Avdelingens suksess er det samme som min suksess (Id.Avd 1)
- Når noen roser min avdeling, føles det også som en personlig komplement (Id.Avd 2)
- Hvis det er et avisoppslag som kritiserer min avdeling, blir jeg lei meg (Id.Avd 3)

Organisasjonsmessig identifisering – høgsolenivå

- Høgskolens suksess er det samme som min suksess (Id.Høgskole 1)
- Når noen roser høgskolen, føles det også som en personlig komplement (Id.Høgskole 2)
- Hvis det er et avisoppslag som kritiserer høgskolen, blir jeg lei meg (Id.Høgskole 3)

APPENDIKS B: MÅLEINSTRUMENTENE. GJENNOMSNITT, STANDARDAVVIK OG ANTALL OBSERVASJONER

Indikator	Gjennomsnitt	Standardavvik	N
Norm 1	3.79	.859	145
Norm 2	3.68	.846	146
Norm 3	3.03	1.080	144
Nytte 1	3.40	1.033	144
Nytte 2	3.63	1.030	144
Nytte 3	3.31	.983	145
Byråkrat 1	3.23	1.161	145
Byråkrat 2	3.34	1.037	145
Byråkrat 3	3.72	1.093	144
Forsk 1	3.47	1.015	137
Forsk 2	3.04	.995	133
Forsk 3	3.36	1.075	135
Underv 1	3.61	1.030	142
Underv 2	3.48	1.032	141
Underv 3	3.13	1.097	142
Id.Avd 1	3.52	1.230	147
Id.Avd 2	3.57	1.170	147
Id.Avd 3	3.52	1.284	147
Id.Høgskole 1	2.86	1.180	147
Id.Høgskole 2	3.02	1.253	148
Id.Høgskole 3	2.93	1.266	147

APPENDIKS C: OPPSUMMERING AV MÅLEMODELLEN. ESTIMERTE FAKTORLADNINGER MED T-VERDIER OG RELIABILITETSMÅL

Indikator	Parameter ²	LISREL Estimat ³	t-verdi	Parameter ⁴	LISREL Estimat ⁵	t-verdi	R ²⁶	ρ_c ⁷
Norm 1	$\lambda_{1,1}^x$.81	-	δ_1	.35	6.24	.65	.86
Norm 2	$\lambda_{2,1}^x$.90	11.30	δ_2	.19	3.83	.81	
Norm 3	$\lambda_{3,1}^x$.73	9.27	δ_3	.46	7.14	.54	
Nytte 1	$\lambda_{4,2}^x$.81	-	δ_4	.34	5.60	.66	.79
Nytte 2	$\lambda_{5,2}^x$.62	7.30	δ_5	.62	7.59	.38	
Nytte 3	$\lambda_{6,2}^x$.81	9.86	δ_6	.34	5.63	.66	
Byråkrat 1	$\lambda_{7,3}^x$.82	-	δ_7	.32	4.87	.68	.83
Byråkrat 2	$\lambda_{8,3}^x$.73	8.52	δ_8	.47	6.55	.53	
Byråkrat 3	$\lambda_{9,3}^x$.80	9.08	δ_9	.36	5.41	.64	
Forskning 1	$\lambda_{10,3}^x$.84	-	δ_{10}	.29	5.29	.71	.87
Forskning 2	$\lambda_{11,3}^x$.74	9.38	δ_{11}	.45	6.84	.55	
Forskning 3	$\lambda_{12,3}^x$.89	11.46	δ_{12}	.20	3.87	.80	
Undervisning 1	$\lambda_{13,4}^x$.86	-	δ_{13}	.25	5.41	.75	.89
Undervisning 2	$\lambda_{14,4}^x$.87	12.56	δ_{14}	.24	5.26	.76	
Undervisning 3	$\lambda_{15,4}^x$.81	11.54	δ_{15}	.34	6.45	.66	
Id.Avd. 1	$\lambda_{1,1}^y$.86	-	$\epsilon_{1,1}$.26	5.40	.74	.88
Id.Avd. 2	$\lambda_{2,1}^y$.90	14.18	$\epsilon_{2,2}$.19	4.24	.81	
Id.Avd. 3	$\lambda_{3,1}^y$.75	11.28	$\epsilon_{3,3}$.44	7.43	.56	
Id. Høgskole 1	$\lambda_{4,2}^y$.93	-	$\epsilon_{4,4}$.14	3.98	.86	.92
				$\epsilon_{4,1}$.04	2.63		
Id. Høgskole 2	$\lambda_{5,2}^y$.93	18.40	$\epsilon_{5,5}$.14	4.0	.86	
				$\epsilon_{5,2}$.11	7.91		
Id. Høgskole 3	$\lambda_{6,2}^y$.79	14.06	$\epsilon_{6,6}$.37	7.54	.63	
				$\epsilon_{6,3}$.22	10.02		

APPENDIKS D: KORRELASJONSKOEFFISIENTENE MELLOM FAKTORENE I LISREL-MODELLEN (T-VERDIEN I PARENTES):

	Norm	Nytte	Byråkrati	Forskning	Undervisning
Norm	1.00	.59 (4.94)	.22 (2.17)	.45 (4.09)	.67 (5.52)
Nytte		1.00	.52 (4.47)	.64 (5.21)	.59 (5.06)
Byråkrati			1.00	.30 (2.88)	.10 (1.02)
Forskning				1.00	.40 (3.79)
Undervisning					1.00

NOTER

- 1 FIML estimering. Standardiserte estimerte strukturparametre.
- 2 Faktorladninger.
- 3 Standardiserte koeffisienter.
- 4 Kovarianser til målefeil.
- 5 Standardiserte koeffisienter.
- 6 Forklaringsgrader målemodellen.
- 7 Composit reliability measure $\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\delta_i)}$.

SAMMENDRAG

Denne artikkelen setter fokus på hvordan organisasjonsidentiteten konstitueres i en høyere utdanningsinstitusjon. Gjennom en analyse basert på data fra en spørreskjemaundersøkelse ved en stor norsk høgskole analyserer vi forholdet mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering. Ved å trekke på litteratur om organisasjonsidentitet og organisasjonsmessig identifisering utvikles seks hypoteser som grunnlag for drøftingen om forholdet mellom begrepene. Resultatene viser at ansatte i en høyere utdanningsinstitusjon kan ha et bredt spekter av ulike organisasjonsmessige identiteter, og at sammensetningen av disse kan ha stor effekt både på organisasjonsmessig identifisering med egen avdeling og egen institusjon. Studiens funn indikerer at en bevisst identitetsforvaltning kan ha stor betydning for utvikling av forholdet mellom ansatte og den organisasjonen de er medlem av.

ABSTRACT

This article is addressing the constitution of organizational identity in higher education. Based on a survey in a large Norwegian university college we are analyzing the relationship between organizational identity and orga-

nizational identification. After a review of literature, six hypotheses were formulated and a LISREL analysis was carried out. The results indicate that the employees in higher education have multiple organizational identities and that the composition of these identities can affect both the identification with their own department as well as the college. The implication of the results is that management of organizational identity may have a considerable effect on the relationship between the employees and their organization.

Tor Busch er dr.oecon. fra Norges Handelshøyskole. Han er ansatt som professor i organisasjon og ledelse ved Trondheim Økonomiske Høgskole og har de siste årene rettet sin forskning mot offentlig sektor.
E-post: tor.busch@hist.no

Randi Hammervold er dr.scient. i statistikk fra Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU). Hun er ansatt som førsteamanuensis i kvantitativ metode ved Trondheim Økonomiske Høgskole. Hennes forskningsområder er multivariat statistikk, økonometri og strukturmodellering med LISREL.

Grete Wennes er dr.oecon. fra Norges Handelshøyskole og er i dag førsteamanuensis ved Trondheim Økonomiske Høgskole, hvor hun underviser og forsker i ledelse og kunnskapsledelse.

Presteskap, byråkrati og marked. Forsøk på å konstruere en moderne kunnskapsorganisasjon



Priesthood, bureaucracy and market.

Constructing a modern organisation of knowledge work

TOVE HÅPNES OG BENTE RASMUSSEN

Nøkkelord: kunnskapsorganisasjon, ansettelsesrelasjoner, incentivsystemer, profesjonelt byråkrati, markedsmekanismer, makt

Key words: knowledge work organisation, employment relations, incentive systems, professional bureaucracy, market mechanisms, power

INNLEDNING

Diskusjonen i organisasjonsforskningen har vært preget av kritikken av byråkratiet som noe som ikke er egnet for vår tid og derfor må avløses av nye postbyråkratiske former (se Alvesson & Thompson 2004; Courpasson & Reed 2004). Kritikken av byråkratiske organisasjonsformer knyttes særlig til veksten i kunnskapsøkonomien og tanken om at kunnskap er blitt bedriftenes nye «kapital» (Drucker 1993). For å utnytte sin kompetanse og evne til å finne nye løsninger må kunnskapsarbeiderne ha faglig autonomi, og dette vil kreve andre organisasjonsformer enn tradisjonell byråkratisk kontroll (Alvesson 2004; Alvesson & Kärreman 2001; Drucker 1999). I debatten om postbyråkratiske organisasjoner har det imidlertid vært uklart hva disse postbyråkratiske organisasjonene er, bortsett fra at de ikke er hierarkiske og ikke byråkratiske (Barley & Kunda 2001).

I litteraturen om profesjonelle organisasjoner finner vi beskrivelser av organisering av kunnskapsarbeid. Profesjonelle organisasjoner er tradisjonelt organisert som kollegiale fellesskap der profesjonelle styrer sitt arbeid selv (Scott 1965). Dette er en organisasjonsform som har mye til felles med

Mintzbergs (1979) adhokrati, en flat og fleksibel organisasjon som gir de ansatte profesjonell autonomi og er tilpasset behovet for kontinuerlig innovasjon. Organisasjoner der profesjonelle er ansatt og ansvarlig for kjerneoppgavene, men underlagt ekstern styring, kaller Scott heteronome organisasjoner. Her har de profesjonelle stor autonomi i utføringen av arbeidet, men mindre innflytelse når det gjelder hvordan organiseringen skal være og hva som skal prioriteres (Scott 1965). Scotts heteronome profesjonelle organisasjon kan sammenliknes med Mintzbergs (1979) profesjonelle byråkrati (Hinings 2004). Kontrollsystemet er indirekte, basert på internaliserte profesjonelle verdier og formalisering og standardisering av kompetanse, og styringen foregår indirekte gjennom standardisering av metoder og felles verdier, kombinert med økonomiske incentiver som bonuser og mulighet til partnerskap (Kärreman & Alvesson 2004). I det profesjonelle fagbyråkratiet er makt flyttet ned i organisasjonen der fagkompetansen befinner seg (Sørhaug 2004; Clegg, Courpasson & Phillips 2006).

Profesjonelle tjenestebedrifter fikk lenge liten oppmerksomhet i forskningen. Hinings (2004) forklarer dette med at den var opptatt av økende byråkratisering i profesjonelle organisasjoner, og profesjonelle tjenestebedrifter ble sett på som en kontrast til byråkratiet, og dermed ikke noe som vekket bekymret interesse. De siste 20 år er imidlertid forskningsinteressen flyttet fra profesjonelle byråkratier til private tjenestebedrifter. Kunnskapsbaserte tjenester er en av sektorene i økonomien som øker mest internasjonalt, med multinasjonale bedrifter som selger sine tjenester i hele verden. Dette har ført til at en sektor som tidligere var dominert av små, autonome profesjonelle organisasjoner, nå er dominert av store bedrifter med spesialiserte funksjoner, sterk arbeidsdeling og vekt på profesjonell ledelse, markedsføring, økonomisk kontroll og produktivitetsøkning (Hinings 2004). Organisasjonene likner Scotts heteronome profesjonelle organisasjoner eller profesjonelle byråkratier som kombinerer faglig autonomi i arbeidet med hierarkisk styring av virksomheten. Den arketypiske flate kunnskapsorganisasjonen adhokrati (Mintzberg 1979) er ikke borte, men finnes fremdeles i mindre bedrifter og i spesialiserte, profesjonelle organisasjoner der eksperter leverer skreddersydde løsninger av høy kvalitet. Her kombineres faglig autonomi med kulturell styring gjennom profesjonelle normer og felles verdier (Alvesson 2000; Barron, Hannan & Burton 2001; Brock, Powell & Hinings 1999).

Problemet for kunnskapsorganisasjoner basert på adhokratiske organisasjonsprinsipper som lykkes i markedet, er at når de vokser, og særlig når de får eksterne eiere som krever avkastning av kapitalen, får de behov for å endre og formalisere organisasjonsstrukturen for å oppnå økonomisk styring og kontroll (Courpasson 2000; Robertson & Swan 2004). Forskning viser at endringer i retning av redusert faglig autonomi og økt byråkratisk styring kan føre til at de ansatte ikke lenger vil arbeide i bedriften og slutter

(Barron mfl. 2001). Utfordringen for denne typen organisasjoner er derfor å balansere mellom hensynet til de ansattes faglige autonomi og mulighetene til innovasjon, og økonomisk styring for å sikre inntjeningen. Finner de ikke en fornuftig balanse, risikerer de at ansatte blir misfornøyd og forlater bedriften og dermed svekker dens evne til å overleve.

I denne artikkelen viser vi hvordan omorganiseringen av en profesjonell tjenestebedrift skapte spenninger og konflikter. Bedriften var tidligere løst organisert etter adhokratiske prinsipper, og styrt gjennom felles verdier representert ved sterke gründere. Bedriften, et kommunikasjonsbyrå som vi har kalt Orakel, beskrev sin tidligere organisasjonsform som et kontorfellesskap der autonome konsulenter drev sin egen business med sine kunder og prosjekter, under en felles logo. Orakel ekspanderte raskt på 90-tallet, men fikk problemer i markedet ved årtusenskiftet og måtte omorganisere for å overleve. Den tok i bruk råd fra forskere og konsulenter og utviklet en organisasjonsform som kombinerte prinsipper fra *profesjonelt fagbyråkrati* for å oppnå økt læring og felles kunnskapsutvikling, og *interne markedsmekanismer* for å oppnå fleksibel og mest mulig effektiv bruk av arbeidskraften. Vi fant dessuten at en tredje tradisjonell organisasjonsform fortsatt var virksom i form av et presteskap av sterke seniorer som videreførte gründerstyringen av selskapet. Presteskaper ga bedriften et føydalt preg, og i artikkelen viser vi hvordan det kom i konflikt med den fagbyråkratiske organisasjonsformen i bedriften.

Vi presenterer først vår teoretiske tilnærming, som tar utgangspunkt i motsetningene mellom ansettelsesrelasjonene i det profesjonelle byråkratiet og markedet. Etter en presentasjon av metoden og datamaterialet beskriver vi bakgrunnen for bedriftens organisering og diskuterer konsekvensene av innføringen av de to nye organisasjonsprinsipper, det profesjonelle fagbyråkratiet og interne markedsmekanismer, gjennom tre situasjonsbilder. Til slutt analyserer vi hvordan kombinasjonen av disse prinsippene førte til spenninger og konflikter i bedriften.

ANSETTELSESRELASJONER I BYRÅKRATI OG MARKED

Ifølge Kallinikos (2004) er mye av kritikken av byråkratiet feilslått fordi den er konsentrert om byråkratiets sekundærkarakteristika, men overser dets primærkarakteristika. Byråkratiet er ikke blitt forstått som substantiv og idealtypen slik Weber gjorde det, men som adjektiv, som «byråkratisk». Det er dysfunksjoner som regelrytteri, papirmølle («red tape») og sendrektighet som blir kritisert. Byråkratiet i Webersk (1971) forstand er først og fremst en moderne organisasjonsform som forutsetter bruddet med det tradisjonelle, dvs. den altomfattende eller inklusive organisasjonen der det ikke var skille mellom arbeid og privatliv, mellom rolle og person (Kallinikos 2004). Byråkratiets egenskaper blir tydelig når vi sammenlikner med føydale former for

organisering, der makten var gitt og personlig og der makthaveren hadde totalt herredømme over dem som arbeidet for ham, og der posisjoner ble fordelt etter personlige relasjoner eller som gjenytelser for tjenester og lojalitet (Scott 2003:46). Det var nettopp den frie ansettelsesrelasjonen som var byråkratiets styrke i forhold til de føydale formene, ifølge Weber (1971). Når byråkratene var personlig frie, posisjonene ble besatt på grunnlag av faglige kvalifikasjoner, og de ble lønnet gjennom fast lønn og karriere internt i organisasjonen, ble deres uavhengighet av personlige bånd til ledere og lojaliteten til *organisasjonen* sikret. I byråkratiet var arbeids- og ansvarsforholdene klart definert, hierarkisk ordnet og sentralt styrt, og avgjørelsene var basert på et system for regler som var nedfelt skriftlig. Det var kombinasjonen av dette spesielle ansettelsesforholdet og den byråkratiske organiseringen av arbeidet som gjorde at Weber oppfattet byråkratiet som en overlegen organisasjonsform i forhold til tidligere former (Olsen 2008; Scott 2003).

Det spesielle ansettelsesforholdet, ved siden av hierarkiet og den sentrale styringen, står derfor sentralt i byråkratiet som organisasjonsform. Det er langvarig (livslangt), basert på lojalitet til organisasjonen, og det innebærer gjensidig investering i relasjonen over tid gjennom kompetanseutvikling og belønning gjennom intern karriere. Dette er også karakteristisk for det profesjonelle byråkratiet der reglene for atferd formidles gjennom profesjonell utdanning (Mintzberg 1979; Olsen 2008).

Siden vi er opptatt av organisering av kunnskapsarbeid, fokuserer vi her på det profesjonelle byråkratiet. I motsetning til kritikken av byråkratiet som legger vekt på hierarki og arbeidsdeling, legger vi vekt på ansettelsesrelasjonens langvarige tidsaspekt, fordi tidsaspektet har store konsekvenser for de ansattes og bedriftens investering i hverandre og perspektivet på belønninger. Rousseau (1995) skiller mellom to idealtypiske ansettelsesrelasjoner: *den relasjonelle* og *den transaksjonelle*. Den relasjonelle er en åpen og langsiktig relasjon, og det byråkratiske ansettelsesforholdet er et typisk eksempel på et relasjonelt ansettelsesforhold.

Transaksjonelle relasjoner er økonomiske transaksjoner av avgrenset omfang og varighet som kan prises i et marked (Rousseau 1995). Her står belønningen i direkte forhold til verdien av innsatsen. Den idealtypiske formen for en transaksjonell relasjon er en konsulenttjeneste eller et prosjektoppdrag. Den forutsetter at det er en tydelig sammenheng mellom verdien av innsatsen til den ansatte og resultatene av innsatsen som gjør det mulig å prissette den (Adler 2001). Det er imidlertid ofte ikke mulig å ha oversikt over verdien av de ansattes bidrag i kunnskapsarbeid, slik man for eksempel kan i industrielt akkordarbeid. For å bøte på dette tar organisasjoner i bruk økonomiske incentiver som bonus kombinert med resultatmålingssystemer som gir oversikt over ansattes bidrag til organisasjonens resultat. Gjennom disse kan innsatsen til de ansatte styres indirekte.

Transaksjonelle ansettelsesforhold er tilpasset behovet for stadig fornying av kompetanse og turbulente markedskrav. I kunnskapsorganisasjoner finner vi transaksjonelle ansettelsesforhold der bedriften rekrutterer kunnskapsarbeidere som kan settes i arbeid direkte uten intern opplæring, og uten løfte om langvarig ansettelsesforhold og intern karriere. Det er dette Cappelli (1999) kaller «the new deal at work». Bedriften tilbyr spennende og utfordrende oppgaver som gir de ansatte faglige utviklingsmuligheter som kvalifiserer dem til interessante oppgaver i andre bedrifter. Dette er et ansettelsesforhold der bedrift og ansatte er sammen bare så lenge de har gjensidig nytte av hverandre, og utbyttet for de ansatte er lønn etter innsats og en attraktiv CV (Kunda & Ailon-Souday 2004).

Det er derfor ulikt perspektiv på forholdet mellom innsats og belønning i de to typene relasjoner. I relasjonelle ansettelsesforhold som vi finner i byråkratiske organisasjoner, er det snakk om utsatt behovstilfredsstillelse der belønningene kommer i framtida. I transaksjonelle relasjoner i et marked er innsats og belønning koplet direkte til hverandre. I et langvarig ansettelsesforhold der belønning venter en gang i framtida, er det fornuftig å investere i forholdet ved å gjøre en ekstra innsats, selv om dette skulle gå på bekostning av egne personlige behov og interesser. I et kortvarig transaksjonelt forhold der det ikke er løfte om langsiktighet, må belønningen komme her og nå.

Felles for begge typer ansettelsesrelasjoner er at forholdet må være basert på normen om gjensidighet som ligger til grunn for alle bytterelasjoner (Gouldner 1961). Det betyr at partene må oppfatte at det er et rimelig forhold mellom innsats og det de får igjen for den. Det som de ansatte oppfatter at bedriftene har krav på og hva de til gjengjeld kan forvente av bedriften, preges ikke bare av det som er sagt, men også det som er underforstått gjennom bedriftens praksis. Rousseau (1995) er særlig opptatt av hva endringer i ansettelsesrelasjoner betyr for ansattes forhold til bedriften. Gjensidigheten i krav og belønninger brytes dersom organisasjonen ikke leverer det de ansatte forventer og ser på som rimelig. Et brudd på ansettelsesrelasjonen kan være at ledelsen endrer praksis for belønninger eller ansettelsestrygghet uten at grunnen er kjent og akseptert blant de ansatte.

I Orakel ble organisasjonen endret gjennom en kombinasjon av ulike organisasjonsprinsipper med ulike ansettelsesrelasjoner. Hvordan endret bedriftens struktur og praksis seg gjennom omorganiseringen, og hva var konsekvensene for ansettelsesrelasjonene?

METODE

For å belyse dette spørsmålet bruker vi data fra prosjektet «Fra faste forhold til løse forbindelser»¹ der vi undersøkte sammenhengen mellom nye postbyråkratiske organisasjonsformer og endringer i ansettelsesrelasjoner.

I prosjektet studerte vi veletablerte kunnskapsorganisasjoner som utviklet organisasjonsformer for både å være fleksible i markedet og stabile som kunnskapsbedrifter (Håpnes & Rasmussen 2008; Rasmussen 2008). En av de fire casene i prosjektet var særlig interessant fordi det var en dynamisk og fleksibel bedrift som hadde arbeidet planmessig med intern organisering, kunnskapsutvikling og opplæring. Bedriften var et kommunikasjonsbyrå som utviklet kunnskapsbaserte kommunikasjonsstrategier og -produkter.

Vi kom i kontakt med bedriften gjennom andre forskere som hadde arbeidet med den over lengre tid og deltatt i utviklingen av tiltak for kunnskapsutvikling og -forvaltning. På bakgrunn av problemene vi tidligere hadde sett i web-design i reklamebyrå og systemutvikling (Rasmussen & Johansen 2002, 2005), var vi imponert over bedriftens bevisste forhold til kunnskapsutvikling og prosjektorganisering. Vi ble ønsket velkommen, og daglig leder informerte oss om bedriftens historie, strategier og struktur. Vi ble presentert for de ansatte og deltok på et seminar med alle ansatte der de diskuterte faglige problemer gjennom aktuelle case. Vi fikk også tilgang til skriftlig materiale om bedriftens historie, organisasjon og modellene og konseptene for virksomheten. Bedriften var imidlertid skeptisk til å stille mange ansattes arbeidstid til disposisjon for intervjuing siden de på det tidspunktet var i en svært vanskelig økonomisk situasjon. Vi fikk derfor tilgang til bedriften, men måtte holde omfanget av datainnsamlingen begrenset. Det ble dermed viktig å velge informantene strategisk. Bedriften foreslo informanter på grunnlag av våre kriterier for utvelgelse: å sikre så stor variasjon som mulig når det gjaldt posisjon i bedriften, utdanningsbakgrunn, kompetansefelt og erfaring. Vi ønsket at informantene skulle ha noe erfaring, og dette utelukket traineene. De som var prosjektledere, hadde imidlertid fersk erfaring som trainee og fortalte mye om denne fasen. Vi ble enige om å intervju ni ansatte og bedriftens gründer, dersom det lot seg gjøre tidsmessig. Vi avtalte tidspunkt for intervjuing, og da vi kom, var gründeren opptatt av markedsarbeid og hadde ikke tid. En av dem vi hadde valgt ut, var også forhindret, men de andre ville gjerne intervjues. Vi endte dermed opp med åtte informanter fordelt på alle nivå av fast ansatte i bedriften, dvs. fra prosjektledere til og med seniorrådgiver (som også var partner). Under intervjuperioden deltok vi også i lunsjen med de ansatte. Vi avsluttet oppholdet med et nytt intervju med daglig leder, der vi tok opp temaer som de ansatte hadde tatt opp i intervjuene.

Informantintervjuene ble gjennomført av erfarne arbeidsforskere i eget møterom eller kontor. De hadde en varighet på ca. 1 ½ time og ble tatt opp elektronisk og skrevet ut i sin helhet. Vi benyttet halvstrukturerte, tematiske intervjuguider der vi lot samtalen følge informantenes historier, og la særlig vekt på å gå i dybden på det særegne ved organisasjonen. Datamaterialet ble samlet inn i 2004. I tillegg til egne data hadde vi også tilgang til rapporter fra tidligere forskning og utviklingsprosjekt i bedriften.

Orakel var en svært attraktiv arbeidsplass. De ansatte vi intervjuet, var svært fornøyd med å arbeide der, og de var enig i tiltakene for å forbedre bedriften. De støttet bedriftens faglige og etiske profil, og oppfattet kollegenes kompetanse og de gode samarbeidsforholdene som bedriftens styrke. Slik bekreftet de vårt gode inntrykk av bedriften. I løpet av intervjuene kom det imidlertid fram problemer som hang sammen med organiseringen av bedriften. De som fortalte om dem, gjorde det ofte i form av historier om problemer de hadde opplevd, men som nå var løst (for eksempel prosjektledere som fortalte om problemene i traineeperioden de nylig hadde vært igjennom), eller som noe som bedriften måtte gjøre noe med fordi det ikke fungerte bra nok; dvs. de pekte på forbedringspotensialer. I intervjusituasjonen noterte vi dette, men la i første omgang ikke så stor vekt på det kritiske (bortsett fra erfaringene som trainee i «boot camp»), fordi hovedinntrykket var at de ansatte var svært tilfreds. Da vi analyserte intervjuene, så vi at mange hadde brukt intervjuet til å ta opp problematiske sider ved organisasjonen. Intervjusituasjonen gir en mulighet for ansatte til å diskutere sine erfaringer og ta opp problemer som det ikke alltid er like lett å diskutere med kollegene fordi det kan oppfattes som klaging eller å forsure den gode tonen i bedriften.

Gjennom analysen av datamaterialet så vi at problemene var strukturelle og hadde sammenheng med konflikter mellom ulike organisasjonsprinsipp. De største problemene i organisasjonen fant vi nederst i organisasjonen, for traineene i deres første periode i bedriften. Disse problemene fikk imidlertid følger og førte til konflikter for midtsjiktet i organisasjonen, spesialistene, som var sentrale i Orakels produksjon, og det var her konsekvensene kunne bli kritiske for bedriften.

Vår studie var ikke en studie av individuelle kunnskapsarbeideres meninger eller kartlegging av tilfredshet i organisasjonen, men av organisering av kunnskapsarbeid, og særlig hvordan organiseringen hadde konsekvenser for de ansattes ansettelsesforhold og arbeidsvilkår (makt, lojalitet, om de ble i bedriften). Studien tok derfor ikke sikte på å få til en «objektiv» eller balansert beskrivelse av alle opplevelser i organisasjonen. Vi presenterer et situasjonsbilde med fokus på de spenningene og konfliktene vi fant gjennom vår analyse av intervjuene, som vi fant faglig interessante. Analysen har som formål å avdekke hvordan og hvorfor disse spenningene og konfliktene i organisasjonens struktur og praksis oppstod. I analysen har vi fokusert på erfaringene til de ansatte på det laveste og midtre nivået i organisasjonen fordi det var her problemene ble opplevd tydeligst.

Det vi beskriver, er derfor ikke Orakels situasjon i dag, og vår analyse er ikke en diagnose av bedriften, men et bilde fra 2004 av en organisasjon som prøvde ut ny struktur og nye virkemidler for å styrke sin posisjon i et endret og mer konkurranseutsatt marked. Vi ønsker å gi et bidrag til å forstå hvordan «gode» organisasjonstiltak som bygger på ulike og motstridende prinsipper

for organisering og ansettelsesforhold, kan føre til konflikter og spenninger og kan undergrave målsettingene med tiltakene: en kollektiv organisering.

For å forstå valget av de organisatoriske løsningene er det nødvendig å gå inn på den historiske og økonomiske konteksten og særtrekk ved bransjen. Vi vil derfor først presentere og diskutere denne. I analysen av datamaterialet har vi tatt utgangspunkt i situasjoner der endringene førte til interne konflikter og til at ansatte stilte spørsmål ved hvordan organisasjonen fungerte og sin egen rolle og framtid. I valget av situasjoner har vi lagt vekt på å dekke ansatte i stillinger på ulike nivå med ulik erfaring og posisjon.

ORAKEL – FRA KONTORFELLESKAP TIL ORGANISASJON

Orakel ble startet på slutten av 1980-tallet og hadde en profil som tydelig markerte integritet og åpenhet i dialogen med kundene og i forhold til kommunikasjonsproduktene de laget. Virksomheten ble startet av to konsulenter som i løpet av gründerperioden bygde opp selskapet gjennom diversifisering og etablering av filialer i inn- og utland. Orakel ble i denne fasen eier av og medeier i forlag, reklamebyrå, internettbyrå med mere. De produserte alt fra reklamekampanjer og kommunikasjonsstrategier til web-sider, årsrapporter og pressemeldinger.

Organisasjonen vokste raskt ved å knytte til seg etablerte og attraktive fagfolk med sentrale personnettverk som skaffet kunder gjennom disse. Bedriften endret seg dermed fra å være en gründerbedrift med en klar entreprenørånd til å bli et stort kontorfellesskap der mange sterke individer jobbet side om side med sin egen virksomhet, med assistanse av bedriftens stab av spesialister i ulike «kommunikasjonsprodukter». Organisasjonsstrukturen var flat med lite byråkrati og administrativ styring. Strategien for ekspansjon var vellykket så lenge markedet var i vekst. Da markedet falt sammen på slutten av 1990-tallet, oppdaget de både vekstsmertene og hvor sårbare de var. Mange ansatte forsvant, og med dem kundene som viste seg å være deres personlige mer enn selskapets. Andre greide ikke å tiltrekke seg kunder i et endret marked, og da konkurransen ble tøffere, viste det seg at kvaliteten på produktene som Orakel leverte, varierte sterkt. For å overleve i markedet måtte de omorganisere. En ny ledergruppe ble etablert, og bedriften klarte å rekruttere eksterne investorer som sikret videre drift. Den nye ledelsen solgte unna deler av virksomheten og konsentrerte innsatsen om å utvikle kommunikasjonsstrategier.

Antall ansatte ble redusert, og det ble en bevisst strategi å satse på en mindre stab og vise kundene nøkternhet i alt fra personell, møblering og frynsegoder. I denne fasen var Orakel på leting etter nye organisasjonsformer. Med bistand utenfra utviklet de en felles metodikk for de kreative prosessene for å utforme kommunikasjonsstrategier. De utviklet også en kollek-

tiv organisering i tråd med den nye profilen, og de ønsket å sikre kvaliteten på arbeidet for å styrke sin posisjon i markedet. For å få dette til utviklet de en bevisst rekrutteringspolitikk og et strukturert opplæringsprogram for nyansatte gjennom en traineeordning. For å hindre at bedriften igjen skulle oppleve at kundene forsvant når sentrale ansatte forlot bedriften, sentraliserte de markedskontakten for å sikre bedriftens framtid i en vanskelig markedsituasjon med økte inntjeningskrav fra de nye eierne.

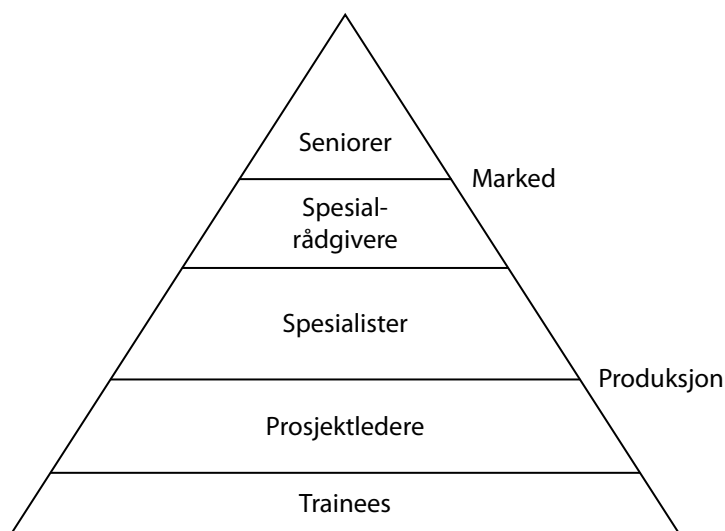
Som kommunikasjonsrådgivere hadde firmaet adoptert mye av hierarkiet i reklamebyråer. Her har de kreative posisjonene høy status, mens de som administrerer prosjektarbeidet (prosjektlederne), er underordnet, og nederst befinner lærlinger eller praktikanter seg (Amble & Gjerberg 2007; Alvesson & Köping 1993). I Orakel hadde seniorenne øverst i hierarkiet høy status, og som et presteskap ivaretok de Orakels profil og ideologi. De skulle skaffe store kunder, pleie dem og selge dem kommunikasjonsstrategier. Ved siden av denne rollen i det profesjonelle fagbyråkratiet opererte de også som yppersteprester med all makt over organisasjonen gjennom sin posisjon som gründere og partnere. Denne rollen var ikke formalisert på organisasjonskartet.

Etter innsalgsfasen av seniorenne ble det meste av arbeidet overlatt til ansatte med ansvar for produksjonen. Et skarpt skille mellom salg og produksjon hadde imidlertid ført til misfornøyde kunder, som følte at de ble overtalt av flinke og overbevisende seniorer som deretter forsvant og overlott prosjektet til juniorer. Ved å organisere arbeidet kollektivt rundt kundekontaktene ville bedriften sikre bedre sammenheng mellom salg, kundekontakt og produksjon.

Selv om seniorenne skaffet de fleste oppdragene, ønsket bedriften at flere skulle ha en rolle i salg «for å få en bredere løpperække i markedet». Under seniorenne ble det derfor organisert markedsgrupper ledet av rådgivere. Spesialistene på nivået under skulle utvikle egne kunderelasjoner ved å selge konkrete produkter. Tanken var at deres kunder etter hvert skulle etterspørre flere tjenester og til slutt strategier fra Orakel. Med stor nok kundeportefølje kunne spesialistene avansere til rådgiver.

Bedriften var opptatt av å framstå som attraktiv for yngre arbeidstakere. De rekrutterte unge med høyere utdanning, og disse ble valgt ut etter omstendelige prosesser der søkere ble intervjuet og testet gjennom virkelighetsliknende oppgaver. For å sikre god kvalitet og en enhetlig profil la bedriften vekt på opplæring av de ansatte i bedriftens etikk, ideologi og kvalitetskrav gjennom veiledning i prosjektene og formalisering av rollene i det interne hierarkiet. Dette resulterte i en opplæringsmodell som de kalte læringspyramiden. Den besto av fem nivå av roller. Unge nytilsatte fikk starte som trainee med mulighet til å «prøve seg» med utsikt til en karriere. Å jobbe som trainee betydde imidlertid ikke at de lærte bedriften å kjenne gjennom en gradvis opplæringsperiode.

Bedriftens politikk var å kaste dem rett ut i prosjektene, «for da lærte de best». De fikk tildelt en erfaren ansatt som mentor. Oppgavene deres var «fotarbeidet» i prosjektene – å samle inn data om kundene og bransjen deres, bearbeide disse, skrive og presentere rapporter. Dette var hardt arbeid med knappe tidsfrister, men helt sentralt for framdriften i prosjektene. Deres arbeid la grunnlaget for hvilke råd de ga, og hvilke strategier de utviklet for kundene. Det var dessuten svært viktig for økonomien i prosjektene fordi traineene var billig arbeidskraft. De erfarne beskrev denne fasen i karrieren i bedriften som «boot camp». I denne perioden måtte traineene stå på, og siden de var på prøve, gjaldt det å vise at de var dyktige for å kvalifisere seg til en fast stilling. Etter ett år kunne de bli prosjektledere, en administrativ funksjon der de skulle planlegge, administrere og koordinere aktiviteten i prosjektene. Denne jobben var å legge til rette for andres, dvs. spesialistenes og rådgivernes, kreative bidrag i prosjektene. Spesialister og rådgivere som var sentrale i den kreative fasen, befant seg på nivå tre og fire. Rådgiverne og senioren på aller øverste nivå var kundeansvarlige og dermed også faglig ansvarlige for produktene. Pyramiden kan illustreres med denne figuren:



Figur 1: Læringspyramiden i Orakel.

Læringspyramiden representerer en organisering av bedriften i det vi med Mintzberg (1979) kan kalle et profesjonelt fagbyråkrati, der sentral styring av markedet ble kombinert med autonomi for de ansatte i det daglige arbeidet og kollegiale arbeidsformer i prosjektene. Med denne organiseringen var også rollene i prosjektene og i forhold til markedet klart definert med hensyn

til hvor de ansatte befant seg i pyramiden, og det var også den interne karriereveien, eller «læringsveien» som de ansatte kunne planlegge sin framtid i forhold til.

Bedriften ønsket også en mer effektiv og kollektiv arbeidsform enn i det tidligere kontorfellesskapet der seniorer styrte sin egen virksomhet og kundebase. Derfor ønsket de å bruke organisasjonens ressurser og kompetanse fleksibelt på tvers av fag- og markedsbaser i prosjektene for å få best mulig kvalitet og effektivitet. For å oppnå dette skapte de et internt arbeidsmarked der prosjektlederne kunne booke tid hos de ansatte til alt fra en brainstorm til konkrete produkter og strategier. Slik kunne de sette sammen grupper av ansatte med ulik kompetanse for kortere eller lengre tid og utnytte bedriftens tilgjengelige kompetanse mest mulig effektivt.

Orakel hadde hatt en tradisjonell incentivstruktur med bonus for lønnsomhet til faggrupper og prosjektteam. I den vanskelige økonomiske situasjonen var disse systemene midlertidig satt ut av drift, og de ansatte var mobilisert for en felles dugnad for å berge den omorganiserte bedriften gjennom problemene. Så snart lønnsomheten var god nok, skulle bonusordningene tre i kraft igjen. I mellomtiden var overvåkingen av økonomien intensivert for å hindre underskudd, og inntjeningen på prosjekt- og personnivå ble fulgt nøye av ledelsen.

For å belyse hvordan den nye organisasjonen fungerte i kombinasjon med det interne arbeidsmarkedet og bedriftens økonomiske problemer, presenterer vi tre situasjonsbilder som representerer en hendelsesfrekvens. Først ser vi på erfaringen til de yngste som lærte seg Orakel-kulturen og kvalifiserte seg for en fast stilling, og som resulterte i prosjektlederens krav om økt lønn. Den andre situasjonen viser hvordan markedsprinsipper i lønnsfastsettelse førte til brudd i tillitsforholdet mellom de erfarne ansatte og bedriften, mens den tredje situasjonen viser hvordan læringspyramiden sammen med styringssystemet førte til motsetninger mellom individuell inntjening og lønnsomhet.

PROSJEKTLEDEROPPRØRET

En av prosjektlederne som nylig hadde avansert fra å være trainee, fortalte om erfaringene i «boot camp». For å vise at de var verdt å satse på, jobbet traineene svært mye, gjerne utover kvelder og helger, og forsakte familie, venner og fritid. Ofte fikk de nye oppgaver i fanget som de måtte hive seg over, og de ble tydelig fortalt at de var nederst i hierarkiet og hadde lavest status og måtte ta belastningene med å gjøre drittarbeidet når prosjektledere og spesialister trengte assistanse. At de ble sett på som slaver for seniorenne, kunne til tider føles drøyt når de tross alt hadde flere års utdanning bak seg:

«Selv om jeg kommer med fem års utdanning så forventes det at du gjør drittjobber, også i helgene. Den første sommeren jeg jobbet her, da var det slik at 'hvem skal gjøre det på den fine lørdagen i fellesferien, Ja, det blir deg. Du er lavest på rangstigen'. Hvis du ikke godtar det, så sliter du.»

«Boot camp» ga bedriften mulighet til å velge hvem de skulle satse på, og hvem de måtte be om å finne seg en annen jobb. I traineeperioden måtte de unge produsere for å vise at de var verdig til en fast plass i Orakel. For å klare det handlet det ikke bare om fagkvalifikasjoner og få gjort unna jobbene kjapt og med godt resultat, men også om å være dyktig til å selge seg. Det var derfor konkurranse mellom de unge i det interne arbeidsmarkedet om å bli sett og valgt ut til å delta på laget til de toneangivende seniorene på attraktive prosjekter som ga dem mange timer å fakturere. Da kunne de synliggjøre sin innsats og verdi for presteskaper. Dette førte til at de som var mest attraktive, jobbet svært mange timer. I denne fasen var det derfor vanlig å «gå seg på en smell». En prosjektleder fortalte om en kollega som var trainee samtidig med ham:

«Da hun var sykmeldt, kom det flere bort til meg og fortalte om da de gikk på veggen. Jeg tenkte, er det slik at alle her må gå på veggen? Hva er dette for noe? Det var helt forferdelig å se hvordan det var med henne, da. Hun var helt utlada. Hun bare sov og sov og gråt og gråt.»

Å avansere til fast ansettelse som prosjektleder var derfor en stor forbedring i arbeidsforholdene. En av prosjektlederne fortalte at han husket godt hvordan han hadde jobbet opp mot 90 timer i uka, og hvor sliten han var blitt av det. Han var sikker på at han ikke lenger ville akseptere slike arbeidsvilkår. Ved ansettelsen som trainee var han blitt forespeilet individuelt basert lønn, og daglig leder hadde sagt at han kom til å gå raskt opp i lønn som prosjektleder dersom han bare fortsatte sin gode faglige utvikling innen bedriften:

«Etter prøvetiden min her, krevde jeg høyere lønn. Startlønna var på 320 000 som trainee [...] Da hadde jeg nok utfakturerte timer, arbeidsinnsats og evaluering fra de som jeg hadde jobbet sammen med. Da var jeg voksen nok til det.»

Siden han var forespeilet prestasjonslønn, hadde han satt seg egne mål for kunnskapsmessig, kompetansemessig, og økonomisk utvikling og hva han skulle bidra med i bedriften. Da han hadde nådd målene og la dem fram for daglig leder, fikk han beskjed om at han ikke kunne forvente en slik lønns-

økning. Prosjektlederen ble da forbannet og mente at han var blitt lurt. Dette gjorde at han mistet tillit til daglig leder, noe han var tøff nok til å si til ham. Daglig leder ga uttrykk for at prosjektlederen opptrådte kynisk. Prosjektlederen holdt på at han skulle ha lønnskompensasjon for all arbeidsinnsatsen han hadde lagt ned. Én ting var at han hadde jobbet mye gratis for bedriften, men han hadde også bidratt med 3 millioner i inntekter. Han var ikke interessert i å fortsette med det hvis han ikke fikk høyere lønn. Hans holdning var at lønn ikke var det eneste tellende, men det måtte være en kompensasjon som sto i forhold til mengden arbeid han bidro med til bedriftens inntekter. Han mente at han rettmessig burde ha en større del av disse. Dersom bedriften ikke verdsatte innsatsen, mente prosjektlederen at han like gjerne kunne trappe ned. Det siste var et viktig argument fordi bedriften i denne perioden gikk med underskudd. Resultatet var at prosjektlederen fikk lønnsforhøyelse. Han var nå mer fornøyd og mente at det var blitt mer samsvar mellom innsats og belønning.

BRUDD I ANSETTELSESFORHOLDET

Prosjektledernes opprør mot arbeidsbelastningen gjennom krav om høyere lønn for lange dager og høy inntjening gikk ikke upåaktet hen. Det ga kime til murring når noen langt nede i hierarkiet hadde svært høy inntjening, på samme måte som det var et problem når noen i høy posisjon hadde lav inntjening. I den vanskelige økonomiske situasjonen, med strenge krav om inntjening fra investorene, var daglig leder presset for å holde kostnadene nede. Det betydde at han sa nei til alle lønnsøkninger, og at den tradisjonelle incentivstrukturen med bonus til teamene når de oppnådde gode økonomiske resultater, ikke lenger virket. Det eneste de ansatte kunne regne med, var fastlønn. Det var dermed vanskelig å bli belønnet for innsatsen for bedriften, særlig for de som hadde egne kundeforhold og derfor var verdifulle. Flere av de ansatte stilte spørsmål ved organisasjonens praksis, fordi denne politikken kunne føre til at de sparte seg til fant hvis ansatte med viktig kompetanse og kundenettverk sluttet.

Motivasjonen til spesialistene for ekstra innsats og lange dager på jobben dalte siden det ikke lenger var noen struktur for belønning for ekstra bidrag til bedriftens lønnsomhet. Siden bedriften ikke betalte overtid og heller ikke hadde noe system for avspasering, var det imidlertid vanskelig å begrense innsatsen. Det var ikke lett å gå hjem når andre i prosjektet fremdeles satt og jobbet når de visste at de som jobbet ekstra, ikke fikk noe igjen for det. Da følte de at de også burde være igjen og dra sin del av lasset.

Da det ble kjent at daglig leder på tross av den generelle lønnsstoppen for å berge bedriften hadde godkjent økt lønn for prosjektledere på grunnlag av høy inntjening, reagerte spesialistene. De hadde vært lojale og akseptert lavere lønn i den økonomisk vanskelige situasjonen. De hadde oppfattet at de

hadde en stilltiende avtale med lederen om at når de gjorde en innsats uten å kreve høyere lønn i vanskelige tider, var dette del av en felles dugnad for bedriften som de ville bli belønnet for på sikt. De ble provosert da de oppdaget at flere av de nyansatte hadde gått opp i lønn på bekostning av dem. En av spesialistene som hadde oppdaget at en nyansatt tjente mer enn han som hadde 7–8 års erfaring, gikk til lederen og krevde høyere lønn. Svaret han fikk, var at da måtte han vise til større aktivitet, dvs. flere timer på betalte prosjekt. Han sa opp på stedet i protest. Reaksjonen kom som et sjokk på lederen siden spesialisten satt på en kundebase med 2 millioner i omsetning. Lederen gjorde raskt retrett og lovte ham høyere lønn, men fikk beskjed om at nå var det for sent.

Spesialistene som utgjorde kjernen i bedriftens aktiviteter, hadde vært lojale og deltatt i omstruktureringen for å styrke bedriften. De hadde satt til side sine økonomiske krav av hensyn til bedriftens økonomiske situasjon. I omstruktureringen hadde de handlet som medlemmer av en familie med felles ansvar for bedriftens framtid. Daglig leders reaksjon på kravet om høyere lønn fra den erfarne spesialisten tyder på at han handlet som om dette fremdeles var tilfellet når han begrunnet lønnsøkningen til de unge med at dette var i bedriftens økonomiske interesse på grunn av deres svært høye inntjening og dermed store økonomiske verdi for bedriften. Det var i *bedriftens* interesse at prosjektlederne fikk innfridd kravene, fordi de ellers ville slutte eller jobbe mindre. For spesialisten som reagerte, handlet det imidlertid om *hans* forhold til bedriften, om han ble satt pris på og behandlet på en rimelig måte. Han opplevde dette som et brudd på den stilltiende avtalen om at de ansatte skulle bidra til å redde bedriften gjennom de økonomiske vanskelige tidene. Han opplevde lønnsøkningen til prosjektlederne som et brudd på den relasjonelle logikken som karakteriserte ansettelsesforholdet i bedriften og var grunnlaget for deres lojalitet og aksept av lav lønn (Rousseau 1995). Når daglig leder gikk med på lønnsøkning på grunn av høy inntjening, innførte han en transaksjonell logikk med lønn i forhold til (kortsiktig) inntjening, og dette gjorde spesialistenes lojalitet mot bedriften gjennom forsakelse av lønn meningsløs.

MARKEDSORGANISERING OG LØNNSOMHET

Omorganiseringen betydde en sterkere satsing på kollektiv innsats i forhold til markedet. Den interne organiseringen ble endret fra fagbaser til markedsbaser. Dette ble oppfattet som et fornuftig tiltak av de erfarne spesialistene. Som en av dem sa: «[D]et er viktigere å kunne bank enn å være økonom i møte med bankkunder.»

Læringsveien strukturerte rollene i forhold til markedet på de ulike nivåene i pyramiden. Dette hadde ført til økt spesialisering og begrenset mulig-

hetene for dem som likte å holde på med mye forskjellig. Gjennom de spesialiserte rollene i markedet ble det skapt ett sjikt, seniorene, som skulle være kundeansvarlige, og som det dermed var lett å overlate alt salgsansvaret til, mens de andre skulle være utførende i prosjektene. Det kunne føre til at spesialistene bare ble kjent med kundene fra sitt fagfelt. Spesialistene skulle riktignok ha kundeansvar, men bare for definerte produkter (f.eks. web-produkter, årsrapporter, medieprodukter). Spesialrådgiverne skulle markedsføre praktisk rådgivning og seniorene strategisk rådgivning. Markedsmodellen var tosidig. Sett fra spesialistenes markedsansvarsperspektiv var idéen at kunden skulle bli fornøyd med en enkel tjeneste som spesialisten solgte dem, for så å øke på med tjenester i kunnskap og kompleksitet til de fikk bruk for en senior. På den andre siden skulle seniorene være ute i markedet og selge inn sin strategiske kompetanse og så fylle på med praktisk rådgivning og definerte produkter som spesialistene skulle levere. Dette var imidlertid ikke uproblematisk ifølge spesialister som var erfarne i markedet:

«Jeg tror det er vanskelig å selge produkter, særlig for et selskap som er kjent for å selge strategi [...] [S]lik jeg ser det, er det nesten farlig å skille ut tjenester og kalle det produkter fordi du beholder bare det som er helt standard fysisk arbeid og tar bort bransjekunnskap og kreativitet i forhold til kunden. Det tror jeg ikke virker.»

De erfarne spesialistene var opptatt av bedriftens posisjon i markedet og de økonomiske resultatene. De opplevde at målingen av resultater som timer på betalte prosjekt førte til at fokus ble forskjøvet fra å skaffe prosjekter til å jobbe på prosjekt. Dermed ble det et poeng å skrive flest mulig timer, og ikke å gjøre prosjektene så lønnsomme som mulig:

«[Det er] altfor lite fokus på å gjøre ting lønnsomt [...] Vi har brukt for mye tid på å 'overarbeide' ting for at det skal bli bra, i stedet for å gjøre det effektivt [...] [H]vis du har et budsjett som tilsier en ukes timer, så bruker du den uka og gjør jobben veldig bra, men da gjør du ikke noe mer den uka. Alternativet for rutinerte konsulenter er at en bruker budsjettet på en dag og gjøre noe annet de fire andre dagene.»

Når det bare ble telt timer inntjening i regnskapet, ble arbeidet med akkvisisjon ikke synlig. Innsalg og kundepleie var forutsetningen for at de hadde prosjekter å jobbe på. Ifølge de erfarne spesialistene førte fokus på antall betalte timer til at bedriften mistet fokus på lønnsomheten i prosjektene. Manglende incentiver som bonus for lønnsomme prosjekter og det de opplevde som en uhensiktsmessig oppgavespesialisering i forhold til markedet

der de bare skulle markedsføre produkter og ikke strategi, førte til at deres sjikt ble passivisert i forhold til marked og lønnsomhet. At prosjektledere etter harde forhandlinger fikk lønnsøkning på basis av et høyt antall betalte timer, førte etter deres mening til feil fokus i bedriften. Flere var derfor i en fase der de revurderte sitt forhold til bedriften. De stilte spørsmål ved bedriftens politikk, der det ikke var belønning for å øke lønnsomheten. I tillegg til spesialisten som sluttet, reduserte en annen stillingsandelen. Bedriftens tiltak for å klare seg i økonomisk vanskelige tider resulterte i en vente-og-se-hvor-det-bærer-holdning blant de erfarne.

EN ORGANISASJON MED MANGE MOTSETNINGER

Situasjonsbildene viser spenninger og konflikter som oppstod i organisasjonen når de tre ulike modellene for organisering og ansettelseforhold møttes. Vi tar utgangspunkt i hovedgrepet i omorganiseringen: konstruksjonen av læringspyramiden som en form for profesjonelt fagbyråkrati. Bransjens tradisjoner, både reklamebransjens og konsulentbransjens, og bedriftens historie og gründernes sentrale posisjon i styringen av bedriften preget utformingen av det profesjonelle fagbyråkratiet i Orakel – læringspyramiden. For det første beholdt de toneangivende seniorenne makten i organisasjonen, gjennom sin faglig sterke posisjon og gjennom sin posisjon i markedet som representanter for Orakel, formalisert gjennom sentralisering av markedsansvaret til seniorenne. Bunnen av pyramiden var også preget av bransjens tradisjoner ved at den første perioden i bedriften var en seleksjonsperiode der de nyansatte måtte konkurrere om en fast plass i organisasjonen. Dette førte til hard konkurranse blant traineene for å få interessante oppdrag på prestisjefylte prosjekter. De mest prestisjefylte oppdragene var for de toneangivende seniorenne. Dette bekreftet og styrket deres personlige maktposisjon og dermed de føydale trekene ved organisasjon. De som ble sett og lagt merke til av presteskaper, fikk de mest attraktive oppgavene og dermed muligheten til en karriere i bedriften. De fikk også aller mest å gjøre, og mange gikk derfor på en smell.

Incentivsystemene i bedriften ble doble og uklare. De yngre arbeidstakerne ble lært opp i og forført av bedriftens ideologi om å dyrke det unike og å konkurrere i det indre arbeidsmarkedet der det gjaldt å markedsføre seg selv og sikre seg mest mulig attraktive oppgaver. Å bli tatt med og få anerkjennelse av presteskaper ble en viktig motivasjon for dem. Som prosjektledere med ansvar for prosjektadministrasjonen, fikk de innsikt i og oversikt over sin egen og andres betalte timer på prosjektene de var ansvarlig for. Dette synliggjorde forholdet mellom rovdriften på traineene og prosjektlederne, og deres bidrag til inntjeningen. Dermed ble de gjennom praksis lært opp i å tenke kortsiktig økonomisk gevinst. De lærte å konkurrere gjennom traineeprosjektperioden, og gjennom prosjektlederansvaret å kreve belønning

i samsvar med sine individuelle økonomiske bidrag. Markedskreftene i det interne arbeidsmarkedet sammen med det interne faktureringsystemet som registrerte betalte timer på prosjekt, fremmet en logikk basert på kort-siktige økonomiske transaksjoner med belønning etter de resultatene som ble målt. Dette undergravde det profesjonelle fagbyråkratiets langsiktige og relasjonelle logikk som skulle fremme fellesskapets interesser og belønning på sikt gjennom læringspyramidens opplæring og interne karriere.

Den individualiserte konkurransekulturen sto i skarp kontrast til de erfarne spesialistene som ikke handlet som konkurrenter i et indre arbeidsmarked, men var opptatt av bedriftens posisjon og lønnsomhet i det ytre kundemarkedet. De savnet det tradisjonelle incentivsystemet for å øke lønnsomheten og styrke bedriftens økonomi. De hadde vært villig til å utsette belønning og andre goder i perioden hvor bedriften slet. De opptrådte som kollektivt ansvarlige med et langsiktig perspektiv på bedriftens muligheter i tråd med logikken i det relasjonelle ansettelsesforholdet i det profesjonelle byråkratiet. Markedskreftene i det interne arbeidsmarkedet og resultatmålingene som betalte timer på prosjekt oppfordret til strategisk atferd for kort-siktig belønning og truet de langsiktige interessene i bedriftens lønnsomhet, fordi de tradisjonelle incentivene som bonus for lønnsomhet var satt ut av spill (de Bruijn 2007). I motsetning til de yngres transaksjonelle logikk og individuelle forhandlinger tok de etablerte kollektivt ansvar ut fra en relasjonell forståelse av sitt forhold til bedriften.

Læringspyramiden som et system for opplæring og intern karrierestige hadde støtte blant de ansatte. Karriereveien lå i læringspyramidens roller og nivåer. Toppen av pyramiden var befolket av et presteskap av noen få toneangivende seniorer, og de fungerte som selskapets ansikt utad og var i realiteten bedriftens øverste ledelse. Funksjonen som daglig leder var en økonomisk-administrativ funksjon à la prosjektlederrollen, i praksis underlagt dette presteskaper. For dem som befant seg på de nederste trinnene som traineer og prosjektledere, fungerte pyramiden som en realistisk modell for karriere i bedriften. For dem som befant seg midt på, som spesialistene, ble det etter hvert tydelig at taket i realiteten var nådd lenge før toppen, og at ledersjiktet satt permanent på toppen av pyramiden. Det var særlig markedsrelasjonene som var sentralisert og monopolisert av senioren og de spesialiserte rollene i forhold til markedet slik de var definert i læringspyramiden, som hindret spesialister og rådgivere i å utvikle egne kundeforhold i relasjon til bedriftens kjerneaktivitet – kommunikasjonsstrategier. Det lå derfor innebygd en motsetning i læringspyramiden ved at den spilte det etablerte makthierarkiet med sine føydale trekk, samtidig som den ble holdt fram som læringsvei og karrierestige. Flere av spesialistene innså derfor at læringspyramiden først og fremst var en modell av bedriftens eksisterende maktforhold, men

at den ikke inneholdt realistiske faglige karriereveier for dem. Til det manglet de siste trinnene som skulle til for å komme til topps.

De motsetningsfulle trekkene ved organisasjonsprinsippene viste seg ved at tiltak som virket logisk og fornuftig hver for seg, samlet skapte problemer og førte til at de ansatte oppfattet forholdet til bedriften på ulike måter, og utviklet forskjellige og uforenlige strategier i forhold til ledelsen. Resultatet var at det viktige mellomsjiktet i organisasjonen, spesialistene, protesterte og vurderte sin stilling i bedriften. Skepsisen handlet om den forretningsmessige siden ved driften, dvs. om det interne markedet og resultatmålingssystemet førte til at bedriften mistet fokus på lønnsomhet, og dermed om organiseringen av bedriften og ledelsesavgjørelsene.

TRE ULIKE PRINSIPPER PÅ EN GANG?

Vi fant at minst tre ulike organiseringsprinsipper virket samtidig i Orakel. Øverst i organisasjonen, på toppen av læringspyramiden, regjerte presteskaper av toneangivende seniorer med lang ansiennitet og høy status som i praksis hadde makten i bedriften. Deres strukturelle og personlige maktposisjon ga selskapet et føydalt preg. Presteskaper sto som personlig sterke symboler for merkevaren Orakel og forvaltet selskapets viktigste kapital: kundene, oppdragene og nettverkene.

I tråd med disse føydale trekkene la presteskaper vekt på å dyrke fram en elitekultur der det ble lagt vekt på prestasjoner, konkurranse og individuelle belønninger og muligheter. Dette gjaldt særlig de unge ansatte som konkurrerte om presteskapers oppmerksomhet i det interne arbeidsmarkedet. Dette bidro til at organisasjonen nederst i hierarkiet ble preget av intern konkurranse og markedsrelasjoner.

Samtidig så vi forsøk på å bygge et mer profesjonelt byråkrati med en kollektiv og kollegial organisering med vekt på felles bidrag for å styrke organisasjonen og dens økonomiske framtid. Det sterke føydale preget som bedriften alltid hadde hatt gjennom presteskapers personlige makt og autoritet, ble imidlertid et sterkt hinder for at bedriften fikk til å realisere et tydelig og konsekvent profesjonelt fagbyråkrati som skapte lojalitet, langsiktige ansettelsesforhold og utsatt belønning. Det profesjonelle fagbyråkratiet ble kun en realitet for midtsjiktet, de profesjonelle produksjonsarbeiderne (spesialistene og spesialrådgiverne).

En gjennomtenkt arbeidsorganisering sammen med en mer effektiv bruk av ressursene og økt økonomisk styring under press fra investorene om utbytte bidro til et sterkt produksjonsfokus, symbolisert av målingene av antall timer jobbet på prosjekt av den enkelte. Det var særlig i bunnen av det profesjonelle byråkratiet at det oppstod problemer, og at logikken i et profesjonelt fagbyråkrati ble brutt ved at de ansatte her ble styrt etter transaksjonelle mar-

kedsprinsipper. Traineeene var ikke traineer i tradisjonell forstand som skulle lære bedriften og fagfeltet å kjenne gjennom å delta i forskjellige avdelinger og funksjoner. I stedet ble de kastet rett ut i prosjektarbeid og målt i forhold til individuell innsats, resultater, og dessuten lojalitet til presteskaper og Orakel. I det interne arbeidsmarkedet betydde det at både hvor populære de var, dvs. om de ble utvalgt til å delta på presteskaperets prestisjefylte prosjekter, og hvor mange timer de fikk å fakturere, ble avgjørende. De som vant i popularitetskonkurransen og ble plukket ut av de toneangivende seniorenene, hadde som regel høyest inntjening og høyest arbeidsbelastning. Den individuelle konkurransen for å overleve i «boot camp» undergravde dermed den relasjonelle logikken i det profesjonelle byråkratiet med gradvis læring og utsatt belønning. Dermed satte det føydale presteskaperets praksis prinsippene i det profesjonelle fagbyråkratiet som var nedfelt i læringspyramiden, til side. Følgelig brukte bedriften velutdannede akademikere som billig arbeidskraft til den mest arbeidsintensive delen av prosjektene.

Selv om læringspyramiden så ut som et profesjonelt fagbyråkrati, fungerte altså toppen av pyramiden også som et føydalt herredømme med personlig makt og autoritet (Weber 1971). Bunnen av pyramiden var på sin side dominert av det interne arbeidsmarkedet der de nyansatte var på prøve for å kvalifisere seg for medlemskap i organisasjonen. Begge deler underminerte det profesjonelle byråkratiet og gjorde at de ansatte på mellomnivå, og særlig spesialistene, mistet tilliten til organisasjonen og spillereglene som den nye organisasjonsformen var basert på, og som hadde gjort dem lojale og villige til å utsette belønninger for å redde bedriften økonomisk.

Vi har i artikkelen vist hvordan de interne markedsprinsippene bidro til å uthule de fagbyråkratiske prinsippene som lå til grunn for læringsmodellen som skulle sikre de langsiktige målene når det gjaldt de ansattes læring, innsats og belønning, og lønnsomheten for bedriften. Vi har også vist hvordan presteskaperets maktbruk bidro til å overstyre den daglige lederen og undergrave det faglige karriereløpet for de ansatte ved «å dra stigen opp etter seg».

Studien viser at å introdusere nye organisasjonsformer basert på motstridende prinsipper, og dessuten la gamle styringsformer bestå, førte til store spenninger og konflikter. Spenningene og konfliktene undergravde bedriftens prosjekt med å utvikle en kollektiv organisering basert på fagbyråkratiske prinsipper, fordi de førte til at den mistet lojale ansatte med sentral fagkompetanse. Dermed fikk den problemer med å bygge opp en langsiktig og bærekraftig organisasjon hvor ansatte var lojale og forble i bedriften.

Vår studie av forsøket på å konstruere en moderne kunnskapsorganisasjon ved hjelp av å kombinere ulike organisasjonsformer tyder på at kombinasjonen av ulike prinsipper fører til ustabile blandingsformer der noen prinsipper overstyrer andre. I vår case overstyrte føydale styringsformer (sterk gründerstyring) prinsippene i den valgte læringsmodellen, som vi har

karakterisert som basert på et profesjonelt fagbyråkrati. I tillegg stimulerte presteskaper virkningen av de interne markedsprinsippene nederst i pyramiden. Markedsprinsippene undergravde på sin side det profesjonelle byråkratiets langsiktige ansettelsesforhold basert på lojalitet og utsatt belønning og erstattet dem med transaksjonelle relasjoner basert på kortsiktig inntjening. Mens føydale former for personlig gründerstyring ser ut til å kunne virke sammen med interne markedsprinsipper, kommer begge i konflikt med en profesjonsbyråkratisk organisering, både når det gjelder maktforholdene og ansettelsesrelasjonene.

REFERANSER

- Adler, Paul. 2001. Market, hierarki and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12(2), s. 215–234
- Alvesson, Mats. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies* 37(8), s. 1101–1123
- Alvesson, Mats & Anne-Sofie Köping. 1993. *Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Studentlitteratur. Lund
- Alvesson, Mats & Dan Kärreman. 2001. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies* 38(7), s. 995–1018
- Alvesson, Mats & Paul Thompson. 2004. Postbureaucracy? I: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert, red. *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. Oxford
- Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg. 2007. Dypdykk i reklame – om mestring i kreative organisasjoner. *Sosiologisk tidsskrift* 15(4), s. 353–381
- Barley, Stephen & Gideon Kunda. 2001. Bringing work back in. *Organization Science* 12(1), s. 76–95
- Barron, James N., Michael T. Hannan & Diane Burton. 2001. Labor Pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology* 106(4)
- Brock, D., M. Powell & C. R. Hinings, red. *Restructuring the Professional Organization: Accounting, Healthcare and Law*, s. 960–1012. Routledge. London
- Bruijn, Hans de. 2007. *Managing Performance in the Public Sector*. 2nd ed. Routledge. London
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work, Managing the Market – Driven Workforce*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Clegg, Steward, David Courpasson & Nelson Phillips. 2006. *Power and Organisation*. Sage. London
- Courpasson, David. 2000. Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization Studies* 21(1), s. 141–161
- Courpasson, David & Michael Reed. 2004. Introduction: Bureaucracy in the Age of Enterprise. *Organization* 11(1), s. 5–12
- Drucker, Peter F. 1993. *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann. Oxford
- Drucker, Peter F. 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review* 14(2), s. 79–94
- Gouldner, Alwin W. 1961. The norm of reciprocity. *American Sociological Review* 25, s. 161–179
- Hinings, C.R. 2004. The changing nature of professional organizations. I: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert, red. *The Oxford Handbook of Work and Organization*, s. 404–424. Oxford University Press. Oxford

- Håpnæs, Tove & Bente Rasmussen. 2008. Postbyråkratiske organisasjoner – et inkluderende arbeidsliv? *Tidsskrift for Velferdsforskning* 11(1), s. 34–49
- Kallinikos, Jannis. 2004. The social foundations of the bureaucratic order. *Organization* 11(1), s. 13–36
- Kunda, Gideon & Galit Ailon-Souday. 2004. Managers, markets, and ideologies. Design and devotion revisited. I: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert, red. *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. Oxford
- Kärreman, Dan & Mats Alvesson. 2004. Cages in tandem: management, control, social identity and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization* 11(1), s. 149–175
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Olsen, Johan P. 2008. The ups and downs of bureaucratic organization. *Annual Review of Political Science* 2008 (11), s. 13–37 (<http://polisci.annualreviews.org>)
- Rasmussen, Bente. 2008. Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt? *Nordiske Organisasjonsstudier* 10(3), s. 7–29
- Rasmussen, Bente & Birgitte Johansen. 2002. Å sage over den greina man sitter på? *Sosiologisk Tidsskrift* 10(4), s. 332–354
- Rasmussen, Bente & Birgitte Johansen. 2005. Trick or treat? Autonomy as control in knowledge work. I: Rowena Barrett, red. *Management, Labour Process and Software Development*. Routledge. London
- Robertson, Maxine & Jackie Swan. 2004. Going public: The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge intensive firm. *Organization* 11(1), s. 123–148
- Rousseau, Denise. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Sage. Thousand Oaks
- Scott, W. Richard. 1965. Reactions to supervision in a heteronomous professional organization. *Administrative Science Quarterly* 10:65–81
- Scott, W. Richard. 2003. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5th edition. Pearson Education. Upper Saddle River, N.J.
- Sørhaug, Tian. 2004. *Managementlitet og autoritetens forvandling*. Fagbokforlaget. Bergen
- Weber, Max. 1971. *Makt og byråkrati*. Gyldendal. Oslo

NOTER

- 1 Prosjektet er finansiert av Arbeidslivsforskningsprogrammet i NFR (156100).

SAMMENDRAG

I denne artikkelen viser vi hvordan omorganiseringen av en profesjonell tjenestebedrift skapte spenninger og konflikter. Bedriften var tidligere løst organisert etter ad hoc-prinsipper. Bedriften, et kommunikasjonsbyrå vi har kalt Orakel, kombinerte prinsipper fra profesjonelt byråkrati for kollektiv organisering og felles kunnskapsutvikling og transaksjonelle markedsmekanismer for å oppnå fleksibel og effektiv bruk av arbeidskraften. De motsetningsfulle trekkene ved organisasjonsprinsippene viste seg ved at tiltak som virket logiske og fornuftige hver for seg, samlet skapte problemer og førte til at ansatte oppfattet forholdet til bedriften på ulike måter og utviklet uforenlige strategier overfor ledelsen. Den nye organisasjonsformen, fagbyråkratiet, ble undergravd av en gammel føydal styringsstruktur på toppen, og av markedsmekanismene som dominerte i bunnen. Vi fant derfor tre ulike prinsipper som virket i Ora-

kel og førte til spenninger og konflikter: det gamle føydale presteskaperet på top-
pen, det profesjonelle fagbyråkratiet som strukturerte karrieren for dem som
befolket midten av hierarkiet, og markedsprinsippene som styrte bunnen av
organisasjonen. Vår studie tyder på at kombinasjonen av ulike prinsipper fører
til ustabile blandingsformer der føydale tradisjoner og personlig styring og
markedsprinsipper overstyrer profesjonsbyråkratiske prinsipper.

ABSTRACT

In this paper we study how reorganisation of a professional service organisation created tensions and conflicts. Traditionally the organisation was organised as a loosely structured adhocracy. The organisation, a public relations agency that we have called Orakel, combined the principles of a professional bureaucracy for collective organisation and knowledge development with market principles to attain flexible and efficient use of their labour power. We show how the history of the organisation and the traditional organising principles of consultancies, together with the conflicting organisational principles of the new organisation, led to problems and conflicts between groups of workers who developed incompatible strategies towards management. The new organisation, a professional bureaucracy, was undermined by the old feudal management structure at the top and the market mechanisms at the bottom. We found three different principles at work in Orakel that produced tensions and conflicts: the old feudal lords at the top in control over customer relations and the market, the professional bureaucracy structuring the careers of the middle layers of the organisation, and the market principles dominating the workers at the lowest levels. The study suggests that the combination of different principles lead to unstable hybrid forms where feudal traditions and personal power and market principles overrules the principles of professional bureaucracy.

Tove Håpnes

SINTEF teknologi og samfunn
Postboks 4760, Sluppen
N-7465 Trondheim, Norge
Tlf.: +47 73 59 25 52, mobil: +47 930 32 513
E-post: tove.hapnes@sintef.no

Bente Rasmussen

Institutt for sosiologi og statsvitenskap
NTNU
N-7491 Trondheim
Tlf.: +47 73 59 17 06
E-post: bente.rasmussen@svt.ntnu.no

Finland's changing public sector: Business, trust and gender in municipalities



Anne Kovalainen and Johanna Østerberg-Høgstedt

Key words: Entrepreneurship, social service, health care, gender, welfare service work, quasi-market, change, trust

INTRODUCTION

As one of the Nordic welfare states, Finland has long been a strong supporter of universal public services – a sign of strong state governance and a great equaliser in society.¹ Of the total employed population, some 25% are employed in the public sector. The gender division of public sector employment is high: close to 80% of employees in the public sector are women, working mostly in social and health care services as well as in education. The state as an equalising model for organising and delivering welfare services as part of the universality of welfare has been under strain during the past two decades in all Nordic countries (e.g. Lindbom 2001; Rothstein 2002; Anttonen et al. 2003). Much of this strain is due to instabilities in the global economy that then affect national economies, and to changes in production modes, financial coverage, employment patterns and general demographics. All of these put stress on the core characteristics of the Nordic welfare state, that is, on the concepts of the universality of welfare, solidarity and de-commodification of the welfare services.

Despite these pressures, the key concepts of the Nordic welfare state have remained relatively stable and generally accepted. The focus in research on the welfare state and the dispute among welfare scholars are now partly related to how many changes the model can absorb without dismantling its core values (e.g. Cox 2004) and what kinds of changes can be counted as part of the model if it is still to be considered a Nordic welfare regime.

Increasing demand for services has led in general – also in the Nordic countries – to a search for new models of service delivery, models that respond to the increasing demand and the new, complex political, social and economic changes that have occurred (e.g. Ungerson and Yeandle 2007). It is these services and their arrangement that will be the nexus of the local, regional and national politics and policy designs in the near future, not only in Finland, but in all the Nordic countries.

The municipal public sector in Finland, a group of more than 400 municipal communities², needs to provide services for citizens, either through its own production or through a purchase-provider model in which services are purchased from private sector businesses. The quasi-market model, or welfare mix, has come to cover the services and activities previously provided solely by the public sector. The present welfare mix of service providers consists of producers from private companies, third sector organisations and public sector agencies. In principle – and in practice – the market mechanisms are not able to cover all types of services, especially health care and social care services, as they are not product-type services with clear-cut unit prices, but consist more of public good commodities.

In this article we will describe the general changes in the welfare work position in relation to the public-private provider split in the public sector in Finland. By these work-related changes we specifically mean the transformation of work from paid employment to self-employment and entrepreneurship. There are several organisational issues related to this shift. We will position the Finnish case within the development and change processes of the welfare state in a European and Nordic context. The aim of the article is to specifically analyse the changing roles of gender as they are embedded in the changing relations in service production, and in the new trust relationships of the service production. As the change has taken place in the public sector arrangements, the new types of institutional settings – including private companies, services offered by self-employed persons, new entrepreneurial activities and quasi-market organisational settings – have become a reality in the public sector settings as service providers. The focus of this article is on how these changes in the institutional arrangements of the public sector will affect the ways the public sector is organised and the development of gendered employment contracts.

Why have we chosen these topics, and from which framework do we aim to analyse them? Gender as theoretical frame, as well as welfare society, trust and New Public Management perspectives, is crucial. Public sector employment has typically been – and still is – highly gender-segregated paid employment, especially in health care, social services and the educational sectors. It is and has been women's work. But that work has not remained constant in its institutional arrangement, its type or, indeed, its content. Has

the alleged 'woman-friendliness of the Scandinavian welfare state' (e.g. Sipilä 1997; Anttonen et al. 2003) changed or disappeared during the transformation? The new development renews the gendered employment patterns. Also, especially typical in Finland are those female-dominated occupations where fixed-term paid employment contracts in the public sector have been much more usual than in other EU countries. Of all women employed by the public sector in Finland, 23% are in fixed-term employment contracts. For men the figure is 21%. In the private sector such forms of employment contracts have been less usual, but other forms of flexible employment, such as part-time jobs, exist. Part-time employment has been more usual for women than for men in the public sector, although not as usual as in other European countries, especially Sweden, where 40% of women's employment contracts are part-time (36% in Denmark, 19% in Finland). Here we will not address the new forms of care chains and domestic or care workers' migration that are visible throughout Europe (e.g. Lutz 2008; Yeates 2009; Dahl, Keränen, Kovalainen 2011), as they are not yet found in Finland to the same extent as in different parts of Europe, from Southern Europe up to Sweden. These care chains will undoubtedly change gender roles in welfare service production in the future.

AN ANALYTIC FRAMEWORK: WELFARE STATE, CHANGE, TRUST AND GENDER

In order to understand the recent changes that have occurred in the Finnish welfare society, it is necessary to locate and contextualise the case of Finland into the broader welfare state conceptualisation and development, that is, into Nordic and European discussions, as they are intertwined.³ The restructuring of the public sector in Finland was triggered in the early 1990s by a change in directive legislation, whereby municipalities, which are in principle in charge of the majority of public services, were no longer required to produce services on their own in order to receive state subsidies. Instead, the services provided by the welfare state (i.e. by municipalities) could be bought by the municipality from other service providers than the state or municipality, that is, from private companies, firms owned by the municipality, third sector associations, and so on. This purchaser-provider split led to different kinds of quasi-market developments in which public sector institutions adapted the market mechanisms and functions to their own activities. Since the 1990s new business models have been initiated also within public sector activities, and new market-related mechanisms have been brought to bear in the public sector. These changes can be regarded as part of the restructuring of the welfare state, often predicted as signalling the decline of the welfare state (e.g. Esping-Andersen 1996; Johnson 1990), as the

new vocabulary of markets, business and service evaluation – such as cost-effectiveness, efficiency and utility – was brought into the field. The trends of privatisation and increased use of private services were for a rather long time also seen as possible threats to the universality of the Nordic or Scandinavian welfare model and its gender dimension (e.g. Sipilä 1997; Boje and Leira 2000; Daly and Rake 2003), mainly because of the close alliance between the state and local municipalities. This threat was not without substance, as the evidence shows that inequality grows with diminishing universal public services (e.g. Kröger 1997). There are several problems related to the complex structure of the public sector and its recent developments. The repercussions of public sector change are visible especially in the employment of women, particularly in the Nordic countries, where care work is formally arranged, but also in the employment of men in Southern Europe, although for entirely different reasons (e.g. Dahl et al. 2011).

The Nordic welfare state rests on the idea that the rights of individuals can be objective, collective and universal. The decommodification of services – that is, detached from markets and purchasing power – means that all people should have equal access to services, given that the criteria for receiving services are fulfilled. It is due to this objective nature of the welfare state that the concept of trust has had little, if any, role in the normalcy of the welfare state's services and benefits. What is interesting is that the roles of trust and its institutionalised form, confidence (e.g. Seligman 1997), have gained importance with the new service provision model. Trust is both the constitutive factor in the service relationships between the client and the service provider, and crucial if the services are to be accepted by citizens. It is also a crucial element in the formation phase between the service provider and service purchaser. In that process, gender and professionalism have major roles to play.

The European welfare states – as they exist today – were designed by and large during the period of full and stable male employment, the so-called Fordist period of full employment (e.g. Daly and Lewis 1998, Lutz 2008). In most European countries this meant that private companies' labour markets ensured positive wage development and the growth of the economy, and the task of social policy in many countries was seen as providing a reasonable income for the unemployed and old age pensioners. For women, the pattern of becoming a 'normal' waged employee emerged mostly in the Nordic countries, especially in Finland, where the pattern of part-time employment never developed to the extent it did in Sweden or Norway.

The expansion of women's employment in the public sector in the Nordic countries transferred 'private', family-based care into the public arena and into paid employment: care was no longer a question of private and informal family arrangements, but a question of public contracts, wage for-

mation and negotiations, and more professionalised than the naturalised idea of care. The welfare models differed across Europe, with the most developed universal welfare in the Nordic countries, and the family-centred continental model in Western Europe (Germany, France) (e.g. Daly and Lewis 1998). Despite differences in the emphasis of the welfare provided, whether the model is based on universal coverage or family-wage logic, the different models shared the same principle of diminishing social inequality (e.g. Boje and Leira 2000). This principle of diminishing inequality is threatened by the decline of normal employment patterns and increasing flexibility in employment, which both require new forms of social protection although the economic basis for providing such protection has been reduced. In addition, the increasing costs of public services, the ageing population and a higher standard of living have made it even more difficult to avoid increasing social expenditure levels when trying to increase equality and redistribution in the welfare states.

The shrinking competitive position of Europe globally, on the one hand, and the globalisation of economies worldwide, on the other, means that all major economic crises are projected globally. This makes the planning of the future welfare state even more difficult, as the continuity and level of services need to be maintained in the Nordic countries, where the primary focus of policies has been an emphasis on universal egalitarianism (e.g. Ungerson and Yeandle 2007; Bradshaw 2006; Daly and Rake 2003). These factors have led to changes in the welfare state, not only due to financial crises but also because of changes in the basic principles on which welfare state models were previously built: societies are no longer homogeneous in their patterns, whether in working life or family life. There have been changes in the ways to talk about the welfare state: the so-called distributive state is no longer in the core of the discussions. Instead of the State, the discussion has shifted to the social citizenship (e.g. Anttonen et al. 2003, Daly and Rake 2003).

Overall, a shift to different types of private, semi-private, quasi-market types of solutions in public service organisations is current policy in all Nordic countries. This was triggered in each country for economic reasons, but also through political decisions and legislative pressure. In Finland, competitive tendering for externally purchased services is obligatory according to the Public Procurement Act. The trial use of private businesses started with different kinds of patterns in all Nordic countries, especially in social care: while in Norway home care and home nursing have been the major issues, in Finland children's day care and dental care were among the first services to be put 'on the market' through the voucher system (Kovalainen 2001; Simonen and Kovalainen 1998). Other types of public services such as maintenance and waste management are much easier to divide and privatise than care or health services. For example, large and sustainable savings in

municipal waste management, with an average price decrease of 40%, were obtained in those municipalities in Finland that transferred their decentralised design system to centralised auctioning (Tukiainen and Mälkönen 2010).

What is specific to Finland in organising public services is the heavy burden placed on small municipalities⁴, which are responsible for organising and providing social, welfare and health care services as well as most basic education and cultural services, and also for organising funding for these services, partly through state subsidies (state taxation) and partly through municipal taxation. Social and welfare services include care for the elderly (housing and home-help services, institutional care, support services and allowances), child day care, care for the disabled, child protection services and income support for the poor. It has been estimated that client fees cover one-tenth of the cost of these social and welfare services. In addition, municipalities also provide basic environmental and technical infrastructure services. Municipalities are self-governing entities under Finnish law. Health and social services constitute 47% of their expenditure structure, and education and cultural services 22% (Moisio et al. 2010: 17). Hence, the question of welfare services is undoubtedly a money question. Still, it is equally a question of equality between citizens, a question of gendered work force, a question of prevailing and changing gender contracts and, finally, a question of the quality of care. The complexity of the issues at stake when welfare is being addressed is obvious.

In Finland it was considered important to eliminate the division between the state's different roles as financer of services, and the sole producer of those services, in order to increase efficiency: the state as the sole producer of public services was not seen as efficient in a mixed or quasi-market system, where the mix of public officials, companies, private agencies and third sector agencies worked together in providing services to citizens. This change in the production mode of public services triggered the growth of privately owned businesses, new collaborations and new semi-private organisations that provide services to the local municipalities, which then purchase services through competitive bidding processes. In relation to this process, mergers of municipalities have also taken place in the pursuit of general cost effectiveness and a wider population base for municipal tax income.

Most care businesses in Finland are small in volume and size: of the 17,000 companies registered in health care and social services, 99% employ fewer than 50 people, and 96% of these employ fewer than 10 people (Statistics 2010). Private businesses and organisations produce 25% of all social services and approximately 17% of health services (Statistics 2010). The largest groups of companies in health care are private physiotherapists' companies, medical doctors' companies, occupational health care and labo-

ratories. Health care has a diverse clientele, ranging from private individuals to municipalities. In social care, where the municipalities are nearly the sole buyers of services, the largest groups of companies can be found in elderly care, care of the disabled and children, and home help. The volume of services used varies (Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008). The role assigned to the private production of services seems to be flexible and the overall service model resembles a mosaic structure: private production enables the provision of services and thus increases citizens' rights. But is this type of flexible use of private production the best possible model for the businesses in question? When looking at the birth of the private social care and health care businesses, it is worth noting that during the 1990s and early 2000s the majority of them were established by former employees of the municipalities, mostly women (Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008).⁵ The formerly close ties in small municipalities cannot be ignored: like most businesses, those in social and health care do not emerge from a vacuum, but are most often associated with the social fabric of localities in many ways, usually through earlier employment experiences of the people involved, but often also through political activity, the community, schools or other forms of activity.

While several analyses have already been undertaken of the quasi-market system in use for public services at the national level, covering different sectors from waste management to nursing (e.g. Martikainen 2009; Fredriksson et al. 2009; Mikkola 2008), there has been less analysis of what takes place both organisationally and as work-related development when quasi-markets become a reality in the Nordic welfare context, especially with a focus on a gendered workforce. Care is a deeply gendered issue involving aspects of dependency, vulnerability, work ethics and quality of life. Thus organising and reorganising care arrangements within the welfare state is not solely an economic matter – which is primarily a question of scale – but strongly interrelated with the basic tenets of humanity. The assumptions often expressed, especially within the New Public Management literature, concern growing inequality and the decline of service quality due to the privatisation of welfare services.

METHODS AND MATERIALS

We conducted two large surveys among both the entrepreneurs and the officials in charge of services at the municipal level in 2006–2008, in order to investigate the functioning of market mechanisms, the role of contracting, and trust in social and health care services in Finland (Kovalainen and Österberg 2006; Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008). In the following, some of the key findings not earlier reported in any of our publications

are being discussed in relation to contracting out, trust building and changing welfare service work, which is mainly gendered.

The methodological strategy employed in this article draws on material from two surveys previously reported in Finnish in three publications (Kovalainen and Österberg 2006; Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008; Österberg-Högstedt 2009). In the first survey, 'Health care and social service entrepreneurs', we collected 276 questionnaires out of 700 sent (an effective response rate of 42%). The response rate is relatively high in comparison to many other survey studies (Eriksson and Kovalainen 2008). The questionnaire was targeted towards small businesses, and of those responding 70% represented social sector entrepreneurs and 30% health care sector entrepreneurs (Kovalainen and Österberg 2006). In the second survey, 'Municipal officials in charge of social and health services', we collected 117 social services questionnaires and 74 health services questionnaires from a total of 415 municipalities (an effective response rate of 28%) (Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008). The response rate in the municipal survey is relatively low, partly due to the fact that not all respondents had activities asked in the survey. The responses received, however, are trustworthy and relevant regarding the questions asked. In addition, we use here as background material semi-structured interview materials that had been gathered from entrepreneurs and municipal officials previously, in 1996 and 1998–1999, and were reported in five publications (Kovalainen and Österberg 2000; Österberg 2002; 2003a,b; 2006), as well as interviews carried out for a later study (Aaltonen et al. 2010).

The interview materials aimed to increase our understanding of the complicated organizational structure of the health and social services. The interviewees were selected by means of a convenience sample from municipalities that were of different sizes and were using a variety of service provisioning measures, thus fostering greater variation and diversity in the material (Eriksson and Kovalainen 2008). Our informants were both women and men who were either entrepreneurs or who held influential positions in the social and health care services at the municipal level. The interview data are not analysed here in detail. The qualitative data helped to interpret the findings drawn from the descriptive survey analysis. One of the methodological advantages of interview material is that it provides more accurate and nuanced data that also have a historical dimension that spans the period in which the change has taken place. The match between individual municipal data and individual entrepreneurial data was not made due to research ethics considerations.

Given the small size of Finnish municipalities, the question of how services within the market mechanism are organised, and how gendered work in care is changing at a more general level, become the crucial issues.

In this, gender becomes entangled with the answer, as so many of the new entrepreneurs were women who were previously employed by municipalities. The quasi-market mechanism requires well-developed negotiation knowledge, knowledge of price setting, and knowledge of quality aspects of services and requirements of the clientele, in other words, the citizens. Competitive tendering is taking place for all public services over €50,000⁶ (until July 2010). In both questionnaires we asked about the smoothness of the competitive tendering processes, how well competitive tendering worked, the criteria for selection, and how well tendering served the continuity of the service provision, on the one hand (municipalities), and the development of business activities, on the other (entrepreneurs). We were also interested in knowing about the selection criteria used by the municipal officers, and whether the competitive tendering offered any parallels for entrepreneurs in their business development. In the following, some key findings are discussed in relation to contracting out, trust building and the changing welfare service work, as the work itself is mainly gendered.

KEY FINDINGS

The launching of the quasi-market system in Finnish society was advocated by the Ministry of Social Affairs and the Ministry of Employment and Economy out of economic necessity due to the high cost of the welfare services. The argument was that it was not necessary for all the buildings and infrastructure needed in service production to be owned by municipalities. Indeed, the importance of economic issues also became clear in the survey replies and interview data. The most important criteria for the municipal officials in the process of selecting an entrepreneur were clearly economic: the 'price of the service' (over one-third of the municipalities listed this as the single most important factor) was given first priority. Fewer than one-third of the municipal respondents ranked the quality of the service as the most important criterion. In the formal bidding process, information on the selection criteria is given beforehand, and they are generally known. Thus it is interesting to note what other criteria were mentioned in addition to the formally most important ones (price, quality and security in delivery). 'Professionalism and professional ability to deliver the services' was mentioned by municipal officials and decision makers as the second most important criterion. Also qualities such as entrepreneurs' 'ability to collaborate', 'flexibility in service production', and 'experience in the field' were mentioned by 20% of municipal respondents as selection criteria to be taken into account when an entrepreneur was being selected (Kovalainen – Österberg-Högstedt 2008, 33–34).

It is interesting that these three last-mentioned qualities (professionalism, collaboration, flexibility) relate perhaps more to a person running a business, and not to the business activity as such. An ability to collaborate well and be flexible, in addition to professionalism, were values that were seen as belonging to an 'easy' collaborator, further emphasising the personal qualities of the entrepreneur rather than the business. In social care and health services the person in question, the entrepreneur, literally embodies the business, as the businesses are often small in size. Most municipalities in Finland are small, and it is obvious that business activities here cannot be simply separated from the person running the business, especially when most business owners were previously employed as paid employees within municipalities. According to our survey 46% had worked within the public sector prior to becoming an entrepreneur (Kovalainen and Österberg 2006:38). This is supported by our finding that 'familiarity' (knowing the entrepreneur previously) was seen as important by the municipal officials – if not as the formal decision-making criterion, it functioned as important background information about the business and the business owner. This type of knowledge increases trust building between the two parties: 'Of course we already know Ms A. (the business owner) as she was a former employee at the health care centre years back. She was very efficient and well liked among her co-workers' represents a very typical comment by officials in small municipalities.

The layered structure of trust building in municipalities also seems to be complex in terms of forming trust: where and how, through which kinds of processes, trust becomes a part of the formal decision making is not at all clear, nor is this trust building easily recognisable or reflected in the decision making of the municipal civil servants. It is clear, though, that decisions made at the municipal level concerning the predictability and continuity of service production by private companies are affected by the familiarity, the previous knowledge and the previous experience the municipality has of the entrepreneur. This type of trust is built through regular connections (informal as well as formal) and courting behaviour (e.g. Shapiro et al. 1992), which is in many cases very gendered in nature (Kovalainen 2004). The circularity of the trust and collaboration – trust increases collaboration and collaboration increases trust building – makes it difficult to find areas in which the activity does not function in the activity. Most respondents at the municipal level (officials in charge of the competitive tendering, selection process and follow-up) mentioned that the collaboration was good (59%) or excellent (9%). But there were also more critical voices to be heard among the municipal officials: 26% estimated that the collaboration was only satisfactory. No detailed information of the reasons for dissatisfaction was given (Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008, 35–37).

As for the entrepreneurs' views of the competition and competitive bidding, and the overall collaboration with municipalities, the survey results reveal some interesting findings: even if a large group of entrepreneurs found that the collaboration was functioning well and the municipalities' officials were positive (44%) or neutral (39%) in their overall approach, problems existed in the smoothness of the collaboration, especially at the beginning of the collaboration (18%). It is interesting to note that the employment situation of the entrepreneur did have an effect on the smoothness of the collaboration with the municipality, according to entrepreneurial respondents. Further elaboration from this group of respondents revealed that more problems had been experienced by those who started their business when they were unemployed, under threat of becoming unemployed (short-term employment contract or recently graduated), or had been on a longer leave from work (maternity leave, or other leave of absence) (Kovalainen and Österberg 2006, 47–48; Österberg-Högstedt 2008, 71–72). This finding strengthens the findings of the municipal survey, according to which the 'familiarity' and 'reputation' of the business owner do have an effect on the form, content and nature of the collaboration between entrepreneur and municipality.

According to entrepreneurs, the problems were more precisely related to 'reputation building', 'access to information from municipalities', and 'business-related activities'. The two first problems were related to the credibility of the business start-up and credibility as entrepreneur. Both were questioned by municipal officials, and this was partly due to unfamiliarity: neither the person nor the business was previously familiar to the municipal officers. The respondents who had experienced problems in these two areas found it problematic to build up 'credibility from scratch', irrespective of the seriousness or soundness of the business activity, or the competence of the person (Kovalainen and Österberg-Högstedt 2008, 73–74). This is associated with the role of strong ties and the way in which mutual trust building mainly takes place through the strong ties in small municipalities. The aspect of gender becomes relevant when we talk about the nature of work and familiarity with the worker: care work is mainly women's work and the majority of the business owners are women, especially in social services, who build their businesses on a foundation of high professionalism and competence. It is interesting, however, that the professionalism, or competence, does not bypass the importance of strong ties and familiarity: a person who is known in the municipality is more likely to win a contract than a person offering the same business services who is unknown to the municipality. It seems that a business becomes more easily accepted when the person is known as a 'good person' or a 'good worker' from previous contacts, regardless of the soundness of the business activity or the person's competence in running the business.

Contracting often seems to take place in the long shadow of strong ties, and in the shadows gender can even become entangled with professionalism and outdated ideas of care as gendered work, as work that derives from the altruistic hearts of women, and not as the work of women as business people. This cannot be seen as an entirely beneficial development, as it erodes both the high care professionalism prevailing in the Nordic countries and the solid occupational competencies of the public sector. While familiarity increases the smoothness of some processes, it may introduce elements that actually erode the competence basis of the care professionalism that has expanded from paid employment status to self-employment and business ownership during the past two decades.

DISCUSSION

The ongoing changes in the public sector organisation of services seem to take place through the mosaic, layered structure that encompasses primarily small businesses in social services and health care, but also the public sector, which has changed its way of functioning towards business-like activities. The number of private businesses in social services and in health care has steadily grown, but not to the extent that they threaten the welfare state as an organisation and as an ideology. Rather, the welfare state is flexible, and it changes its structure and existence almost like a living organism in the network economy. However, the key questions of equality and universality become crucial: will welfare extend to all equally, and what kinds of value structures keep it alive? These two questions have not been the focus of this article, but they lay the foundation for the salient structure we still find in the welfare state despite the ongoing changes.

Instead, we have tried to make sense of and describe the present situation, where small companies, mostly owned by women, now provide care and services alongside the public sector in the quasi-market situation in Finland. Large, multinational companies have entered the markets, but only in larger cities and in specifically selected market niches where standardised services can be provided. The threats to the welfare state do not come directly from privatisation or from global operators, but are more subtle and relate to gendered work, its status, the widening idea of professionalism and the ways in which the businesses become accepted as part and parcel of the welfare state service structure, and not only as a flexible reservoir. The high professionalism of those working in the welfare service sector has meant that the idea of professionalism has remained even though the shift from paid employment to self-employment and business ownership has taken place. The continuation of services – irrespective of the employment position – is built precisely upon the competence and professionalism of those delivering

the services. The trust in this professionalism is one of the cornerstones we found in our studies, and emphasises the importance of gender in service provision – regardless of the form of work.

Most of the new businesses in social and health care function in municipalities where the business owners are known, either as former employees of the municipality or in some other manner. The quality and degree of trust built earlier and based on earlier experiences between actors is present, as is the relational space and mobility – moving away from the position of public sector employee into the business ownership category. Both these aspects can have a positive effect on the ways contracts are established between the municipality and the business owner.

The private businesses in social and health care in Finland have slowly become part of the tapestry of the welfare state, weaving the high care professionalism prevailing in the Nordic countries, the large field of paid work in care, and new private business activities in the Nordic countries into the large tapestry of the Nordic welfare state. This work is to a great extent gendered and based on women's high educational qualifications and a competent labour force. While legislation offers the new framework for organising services, it is still to a large extent the competence of the municipalities and their officials that determines how and in what ways the service structures develop and how competently contracts are being introduced, negotiated and drawn up. Our previous study shows that municipalities still lack knowledge of the contracting out of services.

The restructuring of welfare services does not stop here, nor does it follow a linear path. Already we see the reorganisation of business activities into large units, collaboration on activities, and business mergers taking place in the private sector of social care and health services, in an attempt to generate more efficient and market-oriented activities. This is especially prevalent in those health care services where larger economic turnover from services can be expected, such as dental care or occupational health services, but also in elderly care, where the demand for private services is growing fast, and private elderly care homes and housing units have been established in large cities. But not all municipalities are at the same level here: sparsely populated areas, the countryside and fringe areas cannot attract large business units as the expected turnover will remain relatively modest, due to the small demand for diversified services. It is probable that in small municipalities, small companies will still be needed in the future in care arrangements.

REFERENCES

- Aaltonen, Satu, Heinonen, Jarna, Hildén, Jaana and Kovalainen, Anne (2010). *Yhteistyöstä voimaa? Sosiaali- ja terveyspalveluyritysten yhteistyö ja verkottuminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 32/2010. Helsinki.
- Anttonen Anneli, Baldock John and Sipilä Jorma (eds.) (2003). *The Young, the Old and the State. Social Care Systems in Five Industrial Nations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Arvidsson, Göran and Jönsson, Bengt (1997). *Politik och marknad i framtidens sjukvård*. Kristianstad: SNS Förlag.
- Bettio, Francesca and Plantenga, Janneke (2004). Comparing care regimes in Europe. *Feminist Economics*, 10(1), pp. 85–113.
- Boje, Thomas and Leira, Arnlaug (2000). *Gender, Welfare State and the Market: Towards a New Division of Labour*. London: Routledge.
- Bradshaw, Jonathan (2006). *Social Policy, Employment and Family Change in Comparative Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cox, Robert (2004). The Path-dependency of an Idea: Why Scandinavian Welfare States Remain Distinct. *Social Policy & Administration* 28(2), pp. 203–219.
- Dahl, Hanne Marlene, Keränen, Marja and Kovalainen Anne (2011). *Europeanization, Care and Gender*. Palgrave MacMillan: London. Forthcoming.
- Daly, Mary and Lewis, Jane (1998). Introduction: Conceptualizing Social Care in the Context of Welfare State Restructuring. In: Lewis, Jane. (ed.): *Gender, Social Care and Welfare State Restructuring in Europe*. London: Ashgate, p. 1–24.
- Daly, Mary and Rake, K. (2003). *Gender and the Welfare State: Care, Work and Welfare in Europe and the USA*. London: Polity.
- Eriksson, Päivi and Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods for Business Research*. London: Sage.
- Esping-Andersen, Gösta (1996). *Welfare States in Transition. National Adaptations in Global Economies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
- Esping-Andersen, Gösta (1990). *Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Fredriksson, Sami, Hyvärinen, Olli, Mattila, Mikko and Wass, Hanna (2009). *Kilpailutaminen poliittisena päätöksenä*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Johnson, Norman (1990). *Reconstructing the Welfare State. A Decade of Change 1980–1990*. NY, London, Toronto: Harvester Wheatsheaf.
- Kovalainen, Anne (2001). Julkisen sektorin ja sukupuolisopimuksen muutoksia: palkansaa- jista yrittäjiksi. In: Haataja, Anita (ed.) (2001) *Hyvinvointivaltio organisoituu uudelleen – entä sukupuolijärjestelmä?* Ministry of Social Affairs and Health. Equality Publications, 6/01, pp. 45–58, Helsinki.
- Kovalainen, Anne (2004). Hyvinvointipalvelujen markkinoituminen ja sukupuolisopimuksen muutos. In: Henriksson, Lea and Wrede, Sirpa (eds.): *Hyvinvointivaltion ammatit*. Gaudeamus: Helsinki, pp. 187–209.
- Kovalainen, Anne and Österberg, Johanna (2000). Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restruktuuraatio. In: Ilmonen, K. (ed.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi, 69–92.
- Kovalainen, Anne and Österberg, Johanna (2006). Osa I Julkisen sektorin toimijasta yrittäjäksi. In: Jarna Heinonen, Anne Kovalainen, Kaisu Paasio, Tommi Pukkinen, Johanna Österberg: *Palkkatyöstä yrittäjäksi – Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla*. Työpoliittinen tutkimus, 297. Työministeriö: Helsinki, pp. 15–78.

- Kovalainen, Anne and Österberg-Högstedt, Johanna (2008). *Sopimisen mekanismit sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Kunnallissalan kehittämissäitiö: Vammala.
- Kröger, Teppo (1997). *Local government in Scandinavia: autonomous or integrated into the welfare state?* In: Sipilä, Jorma (ed.): *Social Services: The Key to the Scandinavian Welfare Model*, pp. 95–108. Aldershot: Avebury.
- Lindbom, A. (2001). Dismantling the Social Democratic welfare model? Has the Swedish welfare state lost its defining characteristics? *Scandinavian Political Studies* 24(3), pp. 171–93.
- Lutz, Helma (2008). *Migration and Domestic Work – A European Perspective on a Global Theme*. Aldershot: Ashgate.
- Martikainen, Tuomo (2009). *Uudistaako kilpailuttaminen kuntia?* Kunnallissalan kehittämissäitiö: Helsinki.
- Mikkola, Hennamari (2008). Hoidon ja hoivan markkinasektori. In: Ilmakunnas, Seija. (ed.): *Hyvinvointipalveluja entistä tehokkaammin*. VATT: Helsinki, pp. 55–80.
- Moisio, Antti, Loikkainen, Heikki A., Oulasvirta, Lasse (2010). *Public services at the local level – The Finnish way*. VATT Policy Reports 2/2010. Helsinki: Government Institute for Economic Research.
- Rothstein, Bo (2001). Social capital in the social democratic welfare state. *Politics and Society*, 29(2), pp. 207–41.
- Seligman, Adam (1997). *The Problem of Trust*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sevenhuijsen, Selma (1998). *Citizenship and the Ethics of Care: Feminist Considerations of Justice, Morality and Politics*. London: Routledge.
- Shapiro, D.L., Shepard, B.H. and Sheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8, pp. 365–377.
- Simonen, Leila and Kovalainen, Anne (1998). Paradoxes of Social Care: The Finnish Case. In: Lewis, Jane (ed.): *Gender, Social Care and Welfare State Restructuring in Europe*, pp. 229–255. Avebury, Aldershot.
- Sipilä, Jorma (1997). Introduction. In: Sipilä, Jorma (ed.): *Social Services: the key to the Scandinavian welfare model*. Aldershot: Avebury, p. 1–8.
- Statistics Finland (2010). *Social and health care business statistics*. Helsinki.
- Tukiainen, Janne and Mälkönen, Ville (2010). *Jätekuljetuksen sopimusmallien yritysvaikutukset*. VATT, Valmisteluraportit 1/2010. Helsinki: Government Institute for Economic Research.
- Ungerson, Claire and Yeandle, Sue (2007). Conceptualizing Cash for Care: The Origins of Contemporary Debates. In: Ungerson, Claire and Yeandle, Sue (eds.): *Cash for Care in Developed Welfare States*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 1–12.
- Yeates, Pamela (2009). *Globalizing Care Economies and Migrant Workers – Explorations in Global Care Chains*. London: Palgrave.
- Österberg, Johanna (2002). Lama, luottamus ja joustavuus – sosiaali- ja terveysalan yksityisyrityttäjäys. In: Kovalainen, A., Ilmonen, K., Siisiäinen, M. (eds.): *Lama ja luottamus*. Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 55, pp. 192–200. Helsinki: Yliopistopaino.
- Österberg, Johanna (2003a). Att dansa på lina – egenföretagsamhet inom social och hälsovård. *Nordisk socialt arbeid*. 23(2), pp. 81–88.
- Österberg, Johanna (2003b). *Recession, förtroende och entreprenörskap inom social- och hälsovårdssektorn*. Licentiatavhandling i sociologi. Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten, Åbo Akademi: Åbo.
- Österberg, Johanna (2006). *Entreprenörskap inom social och hälsovårdssektorn i Finland*. In: Sundin, E. and Thörnquist, A. (eds.): *När anställda blir företagare. Studier om före-*

tagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv. Arbetsliv i omvandling 2006:17, pp. 143–163. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.

Østerberg-Høgstedt, Johanna (2009). *Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

NOTER

- 1 There are many ways of classifying welfare states as regimes. Perhaps the most frequently used classification is based on Esping-Andersen's thesis *Three Worlds of Welfare* (Esping-Andersen 1990), in which welfare states are divided into 'liberal' (modest universal or insurance transfers take place, and the market is the way to distribute resources, as for example in the UK and USA), 'conservative' (state-led social policy, such as in the Netherlands, Italy and France), and 'universal' (the Nordic welfare states). Bettio and Plantenga (2004) have elaborated Esping-Andersen's model with specific focus on care arrangements and developed a typology ranging from the countries that rely on the family for all care (Italy, Greece, Spain), to countries that rely on informal care (but more so for childcare than adult care) (UK, Netherlands), to countries with moderate to high levels of formal care (Denmark, Finland, Sweden).
- 2 There is a political will to unite small municipalities into larger units, and diminish the fragmented municipality structure, but so far there have not been many actual mergers. It is assumed that the number of mergers will grow rapidly in the near future due to economic pressures.
- 3 We will use Nordic and Scandinavian models as synonyms. This is most often the case in the literature. 'Scandinavian model' is used most frequently, but strictly speaking, Finland is not one of the 'Scandinavian countries', whereas the concept of 'Nordic countries' does include Finland. 'European welfare state' refers to Western European countries.
- 4 Close to half of Finnish municipalities have populations of fewer than 5000 inhabitants. There are over 320 municipalities, and also 226 joint authorities in Finland. Joint authorities are set up by two or more municipalities for tasks that require a larger population base for district hospitals and for some specialised care, and also for vocational education, to mention some examples.
- 5 The majority of those leaving the public sector to establish their own businesses were in a stable employment contract and had several years of work experience. It can be assumed that the pull factors have been greater, and the push factors leading away from stable paid employment have related to deteriorating working conditions in the public sector due to a higher work load, a decreasing number of personnel, an increase in services required and the inflexible nature of the work content.
- 6 In July 2010 the lower limit was raised, and currently applies to all services worth €100,000. The survey data used in this article were gathered when the earlier limit of €50,000 was in effect. For infrastructure and materials the limit has been €15,000.

ABSTRACT

In Finland the restructuring of the public sector during the past 10 years and the changes in the organisation of social services and health care seem to have developed into a mosaic, layered structure that involves the public sector, the third sector and private companies. Some large, even multinational, companies have gained a foothold in this sector, especially in health care, but among the private actors, social care and many health care and support services are dominated by small companies. Because of the small size of Finnish municipalities, the question of how services within the market mechanism are organised is crucial for those in paid employment, owners of small businesses and service providers, and even more so for those receiving services. On a more general level, the different forms of gendered work in care become rearticulated. In this article we describe the present situation where small companies, owned primarily by women who are usually former public sector employees, have come to provide care and services alongside the public sector in the quasi-market situation. Key findings are discussed in relation to contracting out, trust building and the changes in welfare service work. We look at work-related changes, the transformation of work from paid employment to self-employment and entrepreneurship, the circularity of trust and collaboration, and gendered competence and professionalism. Private social and health care businesses in Finland have slowly become part of the mosaic of the welfare state. This development is weaving strong care professionalism, the large field of paid work in care, and new private business activities into the large tapestry of the Nordic welfare state.

AUTHORS

Academy Professor *Anne Kovalainen* teaches at the University of Turku, School of Economics in Finland. Gender, changing self-employment and entrepreneurship in the economy, as well as theoretical and methodological questions, are among her interest areas. She is currently leading a research project on gendered economy funded by the Academy of Finland, in which Dr Johanna Österberg-Högstedt is also involved.

E-mail: Anne.Kovalainen@tse.fi

Johanna Österberg-Högstedt, PhD, is an assistant professor in entrepreneurship and management at Hanken School of Economics in Finland. Her research focuses on entrepreneurship within social and health care, small business entrepreneurship, trust, professionalism, identity and gender.

E-mail: johanna.osterberg-hogstedt@hanken.fi



Entreprenörskap och hybridisering av lärarprofessionen i en intraprenad

Entrepreneurship and hybridization
of the teaching profession

Ylva Fältholm och Kent Nilsson

Nyckelord: intraprenad, skola, entreprenörskap, hybridisering, lärarprofession

Keywords: internal contract, public school, entrepreneurship, hybridization, teaching profession

INLEDNING

Den offentliga sektorn i Sverige och många andra länder i västvärlden är föremål för ett politiskt tryck att övergå från en monopolsituation till att utsättas för konkurrens på en öppen marknad. Ett uttryck för detta är New Public Management (NPM), en trend som under de senaste decennierna drivit utvecklingen mot ökat fokus på kvalitet, effektivitet och kundanpassning genom förändrade principer för organisation, ledning och styrning (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2004). I flera svenska kommuner har man svarat på detta förändringstryck genom att lägga ut delar av den kommunala verksamheten på intraprenad, vilket innebär att verksamheten ägs och utförs av privata aktörer, men finansieras av skatter (Sundin & Tillmar, 2008). Ett annat inslag är att organisera delar av kommuners verksamhet som *intraprenader*. I Sverige finns denna organisationsform i ett flertal kommuner, flera av dem inom skolans verksamhetsområde, men också inom andra områden (Montin, 2007).

Kortfattat innebär intraprenad att verksamheten drivs av de anställda med den offentliga organisationen som ägare, till skillnad från entreprenad, som både leds och ägs av privata aktörer. I grunden är intraprenad en

traditionell resultatenheter med utökade befogenheter och ansvar, med den skillnaden att ett särskilt internt kontrakt upprättas mellan den offentliga organisationen och de som ska leda intraprenaden. I linje med NPM är målsättningen med intraprenad ofta ett utökat resultat-, kund- och serviceorienterat synsätt. Från arbetsgivarens perspektiv finns skäl att anta att syftet med en intraprenad är att främja ett entreprenöriellt beteende, att medarbetarna agerar proaktivt, risktagande och innovativt (Voss, Voss & Moorman, 2005), inom resultatenheter. Från medarbetarnas perspektiv är det rimligt att anta att drivkraften att arbeta inom en intraprenad är att det leder till ökad autonomi och möjlighet att fatta beslut angående tillgängliga resurser, utan det ekonomiska risktagande som startandet av en entreprenad eller anställningen hos en privat aktör innebär. En intraprenad kan också beskrivas som ett sätt att utveckla *befintlig* organisation med bibehållen anställningstrygghet, och det är just denna möjlighet – att skapa förutsättningar för organisatorisk utveckling och lärande i en kommunal skola – som det forskningsprojekt¹ som delvis beskrivs i denna artikel handlar om.

Med utgångspunkt från tidigare forskning och data insamlade vid en skola som drivs som intraprenad, kommer vi i denna artikel att presentera en teoretisk referensram för forskning om detta organisationsfenomen. I de kommande avsnitten kommer vi att presentera några av resultaten från en utvärdering av skolan i fråga, följt av en presentation av tidigare relevant forskning och en diskussion om möjliga teoretiska ansatser. Vi börjar dock med en kort diskussion om förekomsten av intraprenader i relation till utvecklingen av det svenska skolsystemet.

INTRAPRENADER OCH UTVECKLINGEN AV DET SVENSKA SKOLSYSTEMET

Vad är då bakgrunden till organisationsformen intraprenad? Vi menar att det är uppenbart att omvandlingen av skolor till intraprenader kan betraktas som ytterligare en manifestation av hur idéer influerade av NPM-idéer påverkar den offentliga sektorn (jfr Hood, 1995). Eftersom en intraprenad bygger på logiker både från offentlig och privat sektor, finns skäl att hävda att den representerar en sorts motsägelsefull anomali, hybrid eller till och med bastard (jfr Christensen m.fl., 2005). Å ena sidan syftar en intraprenad till att öka ansvarighet och autonomi inom en resultatenheter, men å andra sidan är denna enhet fortfarande föremål för många av de styrnings- och kontrollmekanismer som den offentliga sektorn karaktäriseras av. En skola som drivs som intraprenad förväntas å ena sidan att agera på en konkurrensutsatt marknad, men är å andra sidan ändå skattefinansierad. I enlighet med en av de ingredienser som Agevall (2005) menar är vanligt förekommande när det gäller NPM, är det rimligt att anta att intraprenaden syftar till att

skapa en sorts kvasimarknad. Ett sätt att göra detta är, enligt Agevall, att konkurrensutsätta en verksamhet genom att införa vouchersystem.

Om vi, mot bakgrund av detta, tittar på utvecklingen av den svenska skolan under de senaste decennierna framstår förekomsten av intraprenad som organisationsform som logisk. Under 1980-talet kritiserades som bekant den offentliga sektorn för att vara ineffektiv, bland annat på grund av bristen på konkurrens, vilket var ett av skälen till att den svenska riksdagen, influerad av nyliberala idéer i början av 1990-talet fattade beslut om att införa skattefinansierade friskolor (Lindgren & Packendorff, 2008). Dessa privat ägda skolor skulle, efter tillstånd, finansieras av respektive kommun och kontrolleras och utvärderas av Skolverket. Det finns nu mer än 100 sådana skolor i Sverige med cirka 8 procent av det totala elevantalet. Denna utveckling blev möjlig i och med att det svenska skolsystemet reformerades, just genom att man införde ett vouchersystem i form av skolpeng och därmed skapade en sorts kvasimarknad.

Om man betraktar dessa förändringar framstår anomalien eller förekomsten av intraprenader i det svenska skolsystemet som mindre motsägelsefull. Vi menar att det är rimligt att anta att anledningen till att svenska kommuner omvandlar en del skolor till intraprenader är en önskan att motverka utvecklingen mot och konkurrensen från ett allt större antal friskolor. Ställda inför konkurrensen från dessa friskolor riskerar de kommunala organisationerna att dras med samma administrativa kostnader som tidigare, men med ett lägre antal elever. Eftersom medelklassföräldrar i allt högre utsträckning tenderar att välja friskolor för sina barn, riskerar den kommunala skolan dessutom att bli lämnad med elever från mer socialt och ekonomiskt utsatta områden och att detta leder till segregering mellan olika elevgrupper (Telhaug m.fl., 2004; Lindbom m.fl., 2007).

Ytterligare en annan risk som kommuner måste beakta är att lärare lämnar den kommunala skolan för att arbeta vid friskolor som de i mindre utsträckning uppfattar som föremål för de hinder som den kommunala byråkratin ger upphov till. Detta innebär risken att förlora kompetenta, innovativa (och entreprenöriella) lärare, vilket i sin tur skulle äventyra den kommunala skolans kvalitet.

Om vi då återvänder till diskussionen om »hybriden« intraprenad, så kan den också ses som ett sätt för den kommunala organisationen att förhindra »riktiga« entreprenörer att starta friskolor, att behålla kontroll över skattefinansierade verksamheter men på samma gång uppmuntra entreprenöriella attityder och beteenden. I de kommande två avsnitten presenterar vi den intraprenad som forskningsprojektet handlar om samt beskriver hur den gett upphov till entreprenörskap och utveckling av nya tjänster.

INTRAPRENADEN

Inom ovan nämnda forskningsprojekt kommer vi att arbeta interaktivt med skolan som drivs som intraprenad, en grundskola med cirka 380 elever och cirka 45 anställda och den första enhet inom Luleå kommun, som under en period på drygt tre år drivits i form av intraprenad. Syftet med intraprenaden är, enligt det kontrakt som upprättats mellan skolan och den kommunala förvaltningen, att »nä högre kvalitet med bibehållna eller sänkta kostnader« och detta förväntas ske genom att tillvarata möjligheter till självständighet. Förutom att bedriva skolverksamhet i enlighet med lagar och förordningar är intraprenaden skyldig att följa kommunens verksamhetsplaner, sektorplaner, policyer, regelverk, kollektivavtal etc. Utöver detta ska intraprenaden på samma sätt som alla andra kommunala skolor också följa fastställda tidplaner för planering, personalsamordning och ekonomisk styrning samt delta i förvaltningsgemensamma utvärderingar. Kommunen äger också rätt att fatta beslut om strukturella förändringar, som exempelvis upptagningsområden för elever, lokalstruktur med mera.

Intraprenaden har rätt till samma resurstilldelning och ledningsstöd som övriga kommunala skolor. Rektor är direkt underställd förvaltningschefen, till skillnad från övriga enheter som lyder under respektive områdechef. De ekonomiska överskott som kan uppstå från verksamheten »ägs« till fullo av intraprenaden, men uppkommer underskott måste en plan upprättas för nollställning. Intraprenaden förväntas leda till årliga förbättringar av elevernas prestationer, och i detta avseende ska intraprenaden tillhöra den övre hälften eller kvartilen bland förvaltningens skolor.

I relation till vårt forskningsprojekt innebär kontraktet ett intressant dilemma. Å ena sidan vill kommunen genom att införa intraprenad nå högre kvalitet på tjänster med bibehållna eller sänkta kostnader genom att tillvarata möjligheter till självständighet. Med andra ord vill man uppmantra till ett entreprenöriellt beteende. Å andra sidan finns klara begränsande regleringar i kontraktet, vilket gör att det finns risk för att det entreprenöriella beteendet hämmas då det ligger i entreprenörens natur – åtminstone i teorin – att vara gränsöverskridande och innovativ. Detta dilemma kan också uttryckas i termer av att det både för »entreprenörerna« vid skolan i fråga och för kommunen som huvudman kan handla om att både kunna äta kakan och ha den kvar. Genom intraprenaden får ledning och personal vid skolan möjlighet att självständigt driva skolans utveckling, fast inom ramen för en relativt trygg anställning och minimerat ekonomiskt risktagande. Kommunen vill från sin sida givetvis att skolans personal utvecklar och driver en skola med hög kvalitet, men utan att lärarna blir »riktiga« entreprenörer som väljer att starta en konkurrerande friskola.

UTVÄRDERINGEN AV INTRAPRENADEN

Tre olika empiriska insamlingsmetoder användes för att utvärdera intraprenaden. Huvuddelen av den empiri som presenteras i artikeln kommer från intervjuer med elva personer verksamma vid skolan. Förutom rektor, som intervjuades vid tre tillfällen, intervjuades åtta pedagoger, en fritidspedagog samt en administratör. Fem av dessa valdes ut av oss, medan övriga valdes ut av de arbetslag som finns vid skolan. Varje intervju pågick under cirka 60 minuter och som stöd vid intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide. Vi har också samlat in kvantitativa data genom en webb-baserad enkät som skickades till samtliga anställda vid intraprenaden och vid två andra jämförbara skolor inom kommunen som inte drivs som intraprenader (totalt 136 personer). Den totala svarsfrekvensen för enkäten blev 77,2 procent, där fördelningen i svarsfrekvens mellan de tre skolorna var i det närmaste lika. Förutom bakgrundsfrågor som rörde respondenterna och deras attityder till organisationsformen intraprenad, bestod enkäten av frågor om vad som ansågs känneteckna den skola som respondenterna arbetar vid. Dessa frågor var utformade för att fånga upp graden av entreprenöriellt förhållningssätt som ansågs finnas vid respektive skola. För att operationalisera detta utgick vi från Voss, Voss och Moorman (2005) som har identifierat innovativitet, proaktivitet, självständighet, omvärldsbevakning samt risktagande som utmärkande variabler för entreprenöriellt förhållningssätt inom offentliga organisationer. Varje variabel mättes genom tre olika frågor för att därigenom öka reliabiliteten. Förutom detta analyserades även interna dokument, såsom exempelvis kontraktet mellan intraprenaden och den kommunala förvaltningen, verksamhetsplaner för intraprenaden samt olika typer av finansiella rapporter.

Out-sourcing av tjänster

När det gäller organisation och styrning visar utvärderingen att skolans formella organisation inte har påverkats sedan den började drivas som intraprenad. Däremot, som ett resultat av skolans ökade autonomi, har betydelsen av olika arbetsgrupper och funktioner ökat, eftersom lärarnas intresse av och motivation att delta i olika grupper har ökat. De intervjuade lärarna menar att de känner sig mer delaktiga i de beslut som fattas och att de deltar i olika grupper, inte för att de måste, utan därför att de är engagerade. Vidare har vissa av de tjänster som tidigare tillhandahölls av den kommunala organisationen övergått till att ledas och utföras av aktörer inom intraprenaden. Skolan köper numera de tjänster de finner nödvändiga, till exempel kurator, skolsköterska, talpedagog och specialpedagog, antingen från kommunen eller »out-sourcar« dessa tjänster till externa konsulter. Dessutom har skolan valt att inte köpa tjänster från den vikariepool som kommunen driver.

I termer av kostnader har skolan sparat pengar som ett resultat av denna valfrihet. Eftersom man inom intraprenaden inte upplevt att man haft något behov av att köpa in studievägledare har man exempelvis sparat över en halv miljon SEK. Studievägledningen har i stället skötts av en av skolans lärare.

Elevprestationer

Kontraktet mellan intraprenaden och Luleå kommun innehåller kriterier för elevernas prestationer. Dessa kriterier är ett exempel på hur fokus har flyttats från input till output, det vill säga till en resultatorienterad styrning av verksamheten. Utvärderingen visar att efter omvandlingen till intraprenad har elevernas prestationer och resultat förbättrats. Den visar också att resultaten är bättre än vid andra jämförbara skolor inom förvaltningen, inklusive en av dess friskolor. Utvärderingen visar också att intraprenaden har lyckats möta konkurrensen från andra skolor när det gäller relevantalet.

Attityder till arbetstider

Utvärderingen undersökte också resultaten av övergången till intraprenad från de anställdas perspektiv. Resultaten visar att skolans lärare tycker att arbetsklimatet är bättre och att det är en god anda. De känner också att det finns bättre möjligheter till och resurser för kompetensutveckling. Övergången till intraprenad verkar också ha gett upphov till ett mer flexibelt förhållningssätt till arbetstider och att lärare och övrig personal sätter eleverna i centrum. Några av de intervjuade lärarna säger exempelvis att det har blivit viktigare att lägga tid på att hjälpa och stötta eleverna än att »låsa kontorsdörren efter skoldagens slut« och att de tillbringar mer tid i klassrummet, när de till exempel rättar prov för att samtidigt kunna hjälpa eleverna med läxläsning. Några av dem säger också att de hjälper eleverna utanför ordinarie arbetstid. Som ett resultat av omvandlingen till intraprenad har arbetstidsavtal som normalt reglerar lärarnas arbetstid inom kommunen kunnat kringgås. I stället, eftersom de är »fria« att planera sin egen arbetstid, förväntas lärarna lägga ned så mycket tid på sitt arbete som de känner är nödvändigt. Enligt de intervjuade lärarna och rektor innebär detta att de om de är involverade i »entreprenöriella« aktiviteter – som att undervisa på söndagar, äta frukost med elever som är i behov av stöd under veckorna, att ta med en ensam elev till simhallen för att lära honom/henne simma – arbetar avsevärt mer än före intraprenaden. För att förebygga ohälsa innebär detta att skolans rektor och ledning, enligt egen utsago, håller uppsikt över lärarna, så att de inte arbetar för mycket. Det innebär också, enligt de intervjuade lärarna, att lärarkollegiet, representerat av lärare vid andra traditionellt styrda skolor inom kommunen, har utvecklat negativa attityder gentemot intraprenadens lärare. Enligt de intervjuade lärarna beror detta sannolikt på att lärare vid

andra skolor är rädda för att flexibla arbetstider ska »spilla över« till deras skolor, och i förlängningen leda till längre arbetstider och högre prestationskrav för *alla* lärare inom kommunen. För de intervjuade lärarna vid intraprenaden är det pressande att av sina kolleger vid andra skolor bli betraktade som någon sorts svikare, påverkade och styrda av ledningen och dess idéer om arbetstider.

Framtagningen av nya tjänster

Även om sättet att undervisa inte har påverkats av övergången till intraprenad har en del nya tjänster utvecklats av lärarna. Skolan har exempelvis infört »morgonskola« för elever som anser att de är i behov av någon sorts stöd och hjälp. Konceptet innebär att lärare och elever som väljer att delta åter frukost tillsammans på skolan och i samband med det arbetar med sådant som eleverna har behov av. Intervjuerna visar att det i stort sett är samma grupp av elever som deltar hela tiden, även om gruppen utökas något i samband med stora och viktiga prov. En annan tjänst kallas »läxakuten« och är öppen mellan klockan 14 och 16 flera eftermiddagar i veckan för elever som är i behov av stöd. Dessutom erbjuder man, när det finns elever som riskerar att bli underkända i något ämne, att dessa får delta i ett koncept som kallas »intensivstödsveckor«. Här handlar det om att lägga stora resurser på enskilda elever. För att ge ytterligare stöd undervisas också elever ibland på helger och i en så kallad »sommarskola«.

Utöver aktiviteter som syftar till att ge elever extra stöd och hjälp har intraprenaden också börjat med aktiviteter som syftar till att öka samarbetet mellan skolan och organisationer i det omgivande samhället, aktiviteter som ska stimulera och utveckla elevers entreprenörskap.

Jämfört med de andra skolorna som deltog i enkätstudien beskriver både lärare och ledning vid intraprenaden sig själva i mera positiva termer när det gäller sättet att bedriva och leda verksamheten. Jämfört med de andra skolorna så visar enkäten också en högre grad av entreprenörskap, mätt i termer av kreativitet och innovation. Kanske föga förvånande har också lärarna vid intraprenaden mer positiva attityder till fenomenet intraprenad än lärarna vid de andra kommunala skolorna.

Ett kritiskt perspektiv

Intervjuerna syftade till att undersöka entreprenöriella attityder och beteenden, såsom innovationsförmåga, kreativitet och organisatoriskt lärande, men också i vilken utsträckning intraprenaden haft någon betydelse för det dagliga arbetet och undervisningsformerna. Detta innebär att det i intervjuerna fanns utrymme för att diskutera både hur skolan och dess praktiker utvecklats i positiv bemärkelse, men också för mer kritiska perspektiv och

analyser. Trots att vi hade som ambition att stimulera sådana mer kritiska diskussioner, visar intervjuerna att både ledning och personal vid skolan är mycket nöjda, att de upplever att handlingsutrymmet är stort och att de flesta aktörer ser få restriktioner mot att omsätta idéer i handling. Såväl ledning som lärare vid skolan hävdar att regler, normer och restriktioner som är förhärskande i den »normala« kommunala skolan ställs åt sidan i intraprenaden för att åstadkomma önskad output. Slutsatsen är att såväl från ledningen som från de anställdas perspektiv har intraprenaden resulterat i önskat (entreprenöriellt) förhållningssätt. Det bör dock noteras att, även om utvärderingen genomfördes utifrån ett instrumentellt, dock kritiskt, perspektiv, syftar vi i vårt forskningsprojekt till att tillämpa ett fundamentalt kritiskt perspektiv, snarare än till att vara kritisk utifrån enbart ett instrumentellt perspektiv. Detta innebär att vi, i analysen, måste »gå under ytan« till det som sägs i intervjuerna. I nästa avsnitt kommer vi därför, med utgångspunkt från utvärderingens resultat, att diskutera vilka forskningsansatser som kan komma till användning i vårt forskningsprojekt.

TIDIGARE FORSKNING OCH MÖJLIGA TEORETISKA ANSATSER

När det gäller forskning som relaterar till intraprenader finns det ett antal möjliga forskningsfält som kan bidra. Trots att omvandling till kommunala friskolor och andra typer av intraprenader tycks blir allt mer vanlig inom den svenska offentliga sektorn finns det i princip ingen forskning om fenomenet. I internationell litteratur finns det inte ens någon motsvarighet till begreppet intraprenad (möjligen för att det inte existerar i samma form) och inom svensk forskning förekommer det sparsamt. De publikationer som finns tillgängliga i databaser är i hög utsträckning examensarbeten författade av studenter vid lärosäten som ligger i regioner där organisationsformen är vanligt förekommande. Men, eftersom målet med att omvandla kommunala enheter till intraprenader kan beskrivas i termer av att man vill åstadkomma entreprenöriella beteenden och attityder är forskningsfältet entreprenörskap – eller intraprenörskap – en möjlighet. Detta kommer vi visa i detta kapitel genom att presentera en del av den forskning inom entreprenörskapsfältet som är relevant för vårt forskningsprojekt.

Eftersom vi i projektet vill anlägga ett kritiskt perspektiv kommer vi sträcka oss bortom ett managementperspektiv på entreprenörskap. Lärarprofessionen omformas av olika reformvågor och är därmed föremål för en rad förändringar när det gäller dess praktik och identitet (jfr Brennan, 2009). I detta sammanhang handlar det om att lärare inom intraprenaden förväntas utveckla ett entreprenöriellt förhållningssätt. Ett kritiskt perspektiv innebär också att vi måste undersöka vad som händer med lärarprofessionen som ett resultat av omvandlingen till intraprenad. Vad händer exempelvis med lära-

rens identitet när hon ska vara både lärare och entreprenör? Vad händer när funktioner och tjänster som tidigare tillhandahölls av andra professioner antingen »out-sourcas« eller lämnas till läraren att utföra? Vad händer med möjligheten för lärare att fokusera på pedagogiska frågor när det inte finns någon skolkurator eller studievägledare vid skolan? Och vad händer med kollegiala normer som tidigare styrt vad lärare ska befatta sig med, när de förväntas vara entreprenöriella innovatörer? Med utgångspunkt från resultatet av utvärderingen samt några professionsteoretiska ansatser, kommer vi i detta kapitel, utöver att presentera relevant entreprenörskapsforskning, att måla upp ett professionsteoretiskt ramverk för vårt forskningsprojekt.

Intraprenörskap

Även om fenomenet intraprenad alltså inte förekommer i internationell forskning, så menar vi att begreppet *intraprenörskap*², myntat av Pinchot (1985), skulle kunna användas i detta sammanhang. Till skillnad från begreppet entreprenörskap, som ofta används för att beskriva startandet av nya företag, kan intraprenörskap definieras som entreprenörskap inom existerande organisationer (jfr Antoncic & Hisrich, 2003), där sätt att tänka och agera avviker från det etablerade, det vill säga det som kommit att bli institutionaliserat och taget för givet. Även om intraprenörskap alltså inte handlar om att skapa nya företag eller om företagande har begreppet sitt ursprung i forskning och teorier om entreprenörskap och handlar oftast om entreprenörskap i den privata sektorn. Precis som i en stor del av entreprenörskapsforskningen (jfr Hjorth, 2003; Holmquist, 2008), är det även i intraprenörskapsforskningen ofta *individ*en och dennes egenskaper som är i fokus, snarare än ett organisations- eller processperspektiv (se t ex Davis, 1999; de Jong & Zoetermeer, 2008).

Vissa forskare betraktar vidare intraprenörskap som ett managementkoncept (se t ex Antoncic & Hisrich, 2003) och lägger fokus på ledningens ansvar att skapa en miljö som får »entreprenören« att stanna inom organisationen och en kultur som främjar ett entreprenöriellt beteende (Hjorth, 2001). Denna forskning betonar exempelvis samband mellan intraprenörskap, organisationsförändringar och ledning.

I annan forskning betonas i stället behovet av att förstå intraprenörskap ur ett bottom-up perspektiv. Man visar till exempel att intraprenören inte i första hand verkställer organisationens målsättningar, utan är en självutnämnd aktör som initierar och driver organisationsförändringar utifrån idéer som uppkommer i den dagliga verksamheten (Brunåker & Kurvinen, 2006). Man visar också att attityder hos intraprenörer »på golvet« kan påverka organisationsstruktur och ledning och att det handlar om att kombinera ett effektivt ledarskap med tillvaratagandet av individers attityder.

Intraprenörer är alltså knappast att betrakta som 'silent followers' som det är enkelt att styra och leda, utan som aktiva aktörer som ifrågasätter rådande arbetspraktiker (Heinonen & Toivonen, 2008). Detta »managementproblem« tas också upp av Hjorth och Johannisson (2004), som menar att konflikten mellan management å ena sidan och entreprenörskap å andra sidan är mest tydlig i fallet intraprenörskap.

Entreprenörskap i den offentliga sektorn

Under senare år har det uppmärksammats att det även inom den offentliga sektorn finns skäl för att betrakta medarbetare som intraprenörer. Här rör man sig med begrepp som 'institutional entrepreneurship' (Liu & Dubinsky, 2000; Sundin & Tillmar, 2008), 'public sector entrepreneurship' (Sadler, 2000) och 'public intrapreneurship' (Johannisson, 2004). Sundin och Tillmar (2008) pekar på att begreppet entreprenörskap fortfarande associeras med företagsamhet i den privata sektorn, och i linje med detta finns forskning som betraktar 'offentligt intraprenörskap' som en »smidig« övergångsfas mellan offentligt och privat ägande (se t ex Nielsen, 2000). Andra menar dock att entreprenörskap i den offentliga sektorn sällan har monetära mål, utan andra bevekelsegrunder (se t ex Sadler, 2000). Trots förekomsten av dessa begrepp saknas fortfarande forskning om entreprenörskap i den offentliga sektorn (Sundin & Tillmar, 2008), och därför finns goda skäl för att i detta forskningsprojekt använda, utforska och utveckla teori om begreppet *intraprenörskap* i offentlig sektor.

En del av forskningen inom detta framväxande område fokuserar just på skillnaderna mellan privat och offentligt intraprenörskap. I viss forskning hävdas till exempel att den offentliga intraprenören tar ett större ansvar gentemot brukare och andra intressenter, vilket begränsar deras autonomi och riskbenägenhet (Boyett, 1996; Liu & Dubinsky, 2000).

Intraprenörskap i offentlig sektor är dock inte oproblemiskt. Det har till exempel hävdats att intraprenörskap per se är en illusion, eftersom byråkratiska strukturer inte kan tillhandahålla tillräckliga förutsättningar för autonomi (Morse, 1986). Senare forskning visar dock att intraprenörskap mycket väl kan främjas i hierarkiska och byråkratiska strukturer. Detta kan ske genom att man utvecklar möjligheter till nya processer inom så kallade strukturella »glipor«, vilket innebär att resurser görs tillgängliga för vissa utvalda enheter samtidigt som man *inom* organisationen internaliserar det förändringstryck som utövas av den externa omgivningen (Sadler, 2000). Johannisson pekar i linje med detta på att privatiseringen av hälso- och sjukvården samt utbildningssektorn i Sverige kan inspirera intraprenörskap i offentlig sektor (Johannisson, 2004). Vi menar att man genom att driva en kommunal skola i Luleå kommun i form av intraprenad har hittat just

en sådan »glipa«, där man genom att införa intraprenad vill åstadkomma intraprenörskap.

Även om vi alltså anser att det finns goda skäl för att använda oss av begreppet intraprenörskap, så pekar resonemanget på en intressant frågeställning för vårt forskningsprojekt: Går det att *organisera* fram intraprenörskap genom att införa intraprenad? I vilken utsträckning och på vilket sätt kan den kommunala kontexten innebära hinder eller förutsättningar för ett intraprenöriellt beteende?

Lärarprofessionens hybridisering eller sönderfall

Med utgångspunkt från en intressant ansats till vad som händer med professioner i en era av NPM-influerade reformer finns det forskning som visserligen inte handlar om lärarprofessionen, men som ändå är relevant för vårt projekt. I en artikel om läkarprofessionen i Finland används exempelvis begreppet *hybridisering* för att beskriva dess adoption av ekonomistyrningstekniker som ett resultat av NPM-reformer (Kurunmäki, 2004). Kortfattat handlar det om att läkarprofessionen i och med detta blir en hybrid som bygger både på medicinska och ekonomiska kunskaper. Baserat på de data vi samlade in i intraprenaden finns skäl för att betrakta några av de förändringar som ägt rum i termer av en liknande utveckling. Som ett resultat av decentraliseringen av beslut om hur tillgängliga resurser ska användas, verkar det som om lärarna vid intraprenaden tar ett större ekonomiskt ansvar. Lärarna uppger exempelvis att de numera koordinerar inköp med andra grupper och ämnen i större utsträckning än tidigare. Och, i motsats till att som tidigare göra alla inköp genom att beställa av leverantörer som kommunen har avtal med, anstränger de sig numera att hitta billigare alternativ, även om det innebär att de tar den egna bilen och personligen inhandlar det som behövs direkt i butik. I termer av hybridisering innebär det att funktionen som inköpare numera också är en del av lärarprofessionen.

I en artikel om danska officerare beskrivs vidare införandet av ett nytt system för att mäta prestationer, med tydliga kopplingar till NPM, som ett sätt att omvandla officerarnas identitet till en hybrididentitet; till en sorts 'manager/krigare' (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Så i analogi med de danska officerarna och baserat på utgångspunkten att intraprenaden är ett uttryck för NPM, skulle lärarnas identitet kunna beskrivas som en hybrididentitet, som 'lärare/intraprenör'. Eftersom en del av aktiviteterna som utvecklats vid skolan innebär att lärarna måste ta ett kliv utanför sina traditionella och institutionaliserade roller som lärare, måste de också utföra andra, nya typer av arbetsuppgifter; som till exempel att servera och äta frukost med eleverna som deltar i »morgonskolan«, eller utföra arbetsuppgifter som tidigare utfördes av andra professioner eller yrkeskategorier. Eftersom

en del andra professioner, som till exempel skolkurator, skolsköterska, studievägledare, talpedagog och speciallärare numera inte automatiskt tilldelas skolan, utan upphandlas vid behov, utför lärarna uppgifter som innebär att de måste tillägna sig andra kunskaper. I frånvaron av skolkurator förväntas de exempelvis hantera elevernas sociala problem i högre utsträckning än tidigare. Vidare, i frånvaron av speciallärare förväntas de tillägna sig kunskaper och kompetens relaterat till att stötta elever med särskilda behov. Från ett mer kritiskt perspektiv skulle detta kunna beskrivas inte bara i termer av en hybridisering, utan också i termer av ett sönderfall av lärarprofessionen, till vad som skulle kunna kallas en »alltiallo« som förväntas tillhandahålla eleverna vilka tjänster de än har behov av. En annan studie av läkarprofessionen än den som refereras till ovan ger dock litet stöd för deprofessionaliseringstesens som ett resultat av hybridisering. I stället föreslås att det är den medicinska expertisen som kommer att fortsätta att vara grunden för läkarnas professionaliseringsprojekt (Kitchener, 2000). Även om vi i denna studie undersöker en annan profession, skulle detta också kunna gälla lärarprofessionens professionaliseringsprojekt. Måhända krävs dock någon sorts motreaktion från företrädare för professionen.

Även om det finns negativa attityder till intraprenaden inom kommunens lärarkollektiv, är det – åtminstone hittills – dock inte en inställning som delas av lärarna vid intraprenaden i fråga. Tvärtom – ingen av lärarna beskriver denna utveckling som negativ, trots att det exempelvis är möjligt att hävda att kvaliteten på de tjänster de tar på sig möjligen inte är densamma som om de tillhandahölls av de professioner som vanligtvis sköter till exempel studievägledning och specialundervisning. Faktum är dock att flera av lärarna önskar en utveckling där ännu fler av de tjänster som kommunen står för blir valfria, som till exempel vaktmästeri och skolmatsal. Det är dock tveksamt om de tänker sig en framtid där de själva arbetar med just de typerna av tjänster.

Organisatorisk och yrkesprofessionalism

Ytterligare ett alternativ är att betrakta de förändringar som äger rum inom lärarprofessionen som ett resultat av en växande spänning mellan profession och organisation, i detta fall mellan intraprenadens lärare och den kommunala organisationen. Sådan teori hittar vi hos Evetts (2006), som diskuterar professionellt arbete i termer av en spänning mellan profession och organisation via två (ideal)typer av professionalism: *yrkesprofessionalism* respektive *organisatorisk professionalism*, där den sistnämnda, som ett resultat av NPM, blir allt mer dominerande (Evetts, 2006). Yrkesprofessionalism beskrivs som en diskurs konstruerad av och inom en profession och baserad på kollegial auktoritet, kunskap, professionell etik, autonomi och tillit från ledningens

sida. Organisatorisk professionalism, å andra sidan, inkluderar standardiserade arbetsprocedurer och styrning av verksamheten, genom att regleringar, målformuleringar och utvärderingar av prestationer, sker *externt*, snarare än internt. Denna typ av professionalism utövas på arbetsplatsen, men förmedlas och kontrolleras av ledningen. Eftersom NPM befrämjar organisatorisk professionalism utmanas, enligt Evetts, yrkesprofessionalismen. Medan många NPM-reformer syftar till att introducera managementidéer som riktar fokus mot resultat snarare än mot processer och insatser (Siverbo, 2004), verkar detta dock inte enbart vara fallet med den intraprenad vi studerar. Istället verkar det som att den, i och med att intraprenaden ökar lärarnas autonomi och ansvarstagande, främjar båda typerna av professionalism. Genom att fokusera både elevernas behov i form av trygghet och trivsel och elevprestationer i form av betyg finns skäl att hävda att bägge typerna av professionalism i det här fallet är outputorienterade. Som ett resultat av omvandlingen till intraprenad är det möjligt för lärarna att agera med utgångspunkt från deras autonomi och att fatta beslut baserat på eget omdöme, vilket karaktäriserar yrkesprofessionalism, enligt Evetts. Detta skulle kunna innebära att den formen av professionalism inte utmanas eller, från ett mer kritiskt perspektiv, att lärarna internaliserar den mer managementbetonade diskurs som präglar organisationsprofessionalism. Från ett mindre kritiskt perspektiv skulle detta också kunna beskrivas som målöverensstämmelse, vilket skulle kunna ses som ett resultat av omvandlingen till intraprenad.

Entreprenöriella identiteter

Det som vore mer intressant för vårt forskningsprojekt är dock att kunna kombinera professionsteoretiska ansatser med teorier om entreprenörskap. Detta är möjligt om begreppet identitet inkluderas, vilket är tänkbart med tanke på de förändringar i lärarnas identitet som vi målar upp ovan. I en artikel om lärares professionella identitet hävdas att det är det två binära diskurser som ger upphov till två olika former av identiteter (Sachs, 2001). Medan managementdiskursen ger upphov till en *entreprenöriell identitet* skapad av marknadens krav på ansvarighet och effektivitet, ger den demokratiska diskursen upphov till en så kallad *professionell aktivistidentitet*, präglad av en samarbetskultur som en del av lärarnas arbetspraktik (Sachs, 2001). Medan den entreprenöriella identiteten beskrivs som individualistisk, tävlingsinriktad, kontrollerande och regulativ samt externt definierad, innebär aktivistidentiteten exempelvis ett öppet flöde av idéer vid sidan av tillit till människors individuella och kollektiva kapacitet att skapa möjligheter för att lösa problem (ibid.).

Men även om det finns anledning för oss att tänka på lärarnas identitet i termer av dessa två idealtyper finns det också anledning att, baserat på olika sätt att definiera begreppet entreprenörskap och på våra resultat, ifrågasätta användandet av två ömsesidigt uteslutande begrepp. Det handlar kanske inte om antingen eller. Det finns exempelvis delar av det som Sachs beskriver som aktivism som skulle kunna betraktas som entreprenörskap, till exempel det öppna flödet av idéer liksom tillit till människors individuella och kollektiva kapacitet. Om vi ser på intraprenaden kan lärarna som undervisar elever på fritiden för att de är i behov av stöd som inte kan ges under skoltid, beskrivas som *både* aktivister och entreprenörer. Detta, menar vi, kan förstås i termer av att de internaliserat *både* managementdiskursen och den demokratiska diskursen. Ett annat sätt att betrakta denna »mix« av diskurser som en utgångspunkt för olika typer av identiteter är att se den som ett resultat av målöverensstämmelse. Både den kommunala organisationen och lärarprofessionen är ju drivna av målet att hjälpa eleverna att nå goda resultat. Men i stället för att betrakta detta ur ett managementperspektiv menar vi att lärarnas internalisering av ledningens mål kan förstås som ett resultat av pragmatism och/eller idealism, eller för att använda ett populärt begrepp, som ett utslag av *socialt entreprenörskap*.

Socialt entreprenörskap

Om vi utgår från begreppet socialt entreprenörskap, så medges ytterligare ett angreppssätt för att studera intraprenaden. Begreppet entreprenöriell identitet eller professionalism som presenteras ovan verkar utgå från en nyliberal uppfattning, enligt vilken begreppet entreprenör innebär *företagande* för att uppnå individuella, företrädesvis ekonomiska mål (Fawcett & Hanlon, 2009). Det finns dock, vilket antyds ovan, alternativa sätt att betrakta denna terminologi, där man genom att använda begreppet 'socialt entreprenörskap' skulle kunna omdefiniera och ge entreprenörskapsbegreppet ny mening. En sådan omdefinition främjar en kritisk värdering av existerande lösningar och utforskar möjligheter att komma över hinder för engagemang i innovativa former av förändringar präglade av delaktighet (Fawcett & Hanlon, 2009). Denna typ av förändring kan då åstadkommas genom att man identifierar och nyttjar strategiska utrymmen eller 'glipor' inom systemet.

Med utgångspunkt från våra resultat så här långt hävdar vi att det är precis detta som skolans omvandling till en intraprenad handlar om: skolan har hittat en strategisk glipa för att kunna utveckla innovativa lösningar. Vi hävdar också att i vår studie kan dessa processer förstås och beskrivas med utgångspunkt från en omvärderad version av entreprenörskap – det sociala entreprenörskapet. Detta innebär att binära begreppspar och »antingen-eller-diskussioner« när det gäller lärarprofessionens utveckling i en intrapre-

nad, skulle kunna undvikas. Med utgångspunkt från en omvärderad definition kan då lärarnas utvecklande av nya tjänster för elever i behov av särskilt stöd betraktas som utslag av socialt entreprenörskap snarare än resignation inför NPM-reformer. Vidare, om omvandlingen av skolor till intraprenader motverkar utvecklingen mot en allt högre andel friskolor, kan det sociala entreprenörskapet inom den offentliga sektorn ses som ett sätt att motverka segregering och polarisering inom det svenska skolsystemet (jfr Dronkers & Robert, 2008).

DISKUSSION

Med ambitionen att utveckla en teoretisk referensram presenterar vi i denna artikel, med utgångspunkt från såväl tidigare forskning som resultatet av en utvärdering, möjliga angreppssätt för att studera en skola som drivs som intraprenad. Vi visar att begreppet entreprenörskap (eller intraprenörskap) är relevant, eftersom omvandlingen av skolan syftar till att främja entreprenöriella attityder och beteenden inom skolan. Detta innebär dock inte att vi enbart kommer att anlägga ett instrumentellt perspektiv. Med utgångspunkt från betraktandet av intraprenad som ett uttryck för ett managementkoncept, visar vi också att det finns behov av att betrakta entreprenörskap från ett mer kritiskt perspektiv och att möjligen omformulera dess innebörd utifrån alternativa perspektiv.

När det gäller studiet av vad som händer med lärarprofessionen när den åläggs nya mål och arbetsuppgifter som utgår från idéer om entreprenörskap, visar vi att det finns behov av teori om professioner, identitet och professionalism. Genomgången och diskussionen ovan visar att det, utöver metaforer om hybridisering och sönderfall av lärarprofessionen, finns ett antal mer eller mindre binära begrepp om professionalism att bygga på. Begreppen »organisatorisk professionalism« respektive »yrkesprofessionalism« är idealtypiska diskurser som båda verkar baseras på föreställningen att professionens mål har en låg grad av överensstämmelse med organisatoriska mål. Uppfattningen att reformer inspirerade av NPM tenderar att företrädesvis främja organisatorisk professionalism, och därmed utmana och undergräva yrkesprofessionalism, kan dock diskuteras. Resultaten av vår utvärdering visar nämligen att omvandlingen till intraprenad främjar båda typerna av professionalism. Ett alternativt, mer kritiskt, sätt är dock att se lärarnas positiva attityd som ett uttryck för hur kraftfull managementdiskursen är. Fångade av diskursen om fokus på resultat och andra typer av output gör lärarna vad som helst för att stötta och hjälpa sina elever, även om det hotar kollegiala normer och deras eget professionaliseringsprojekt. Vilket perspektiv vi än väljer, menar vi att begreppen organisatorisk respektive yrkesprofessionalism är användbara i detta sammanhang, men också att det

är viktigt att gå »under ytan« av det som sägs i intervjuer och det som enkäterna visar. Även om vi inte utvecklar det ovan skulle ett diskursanalytiskt angreppssätt kunna vara användbart.

Om vi ser tillbaka på det vi skriver ovan om begreppen entreprenöriell respektive aktivistidentitet, så är de föremål för liknande invändningar och diskussioner. Omslutna av såväl managementdiskursen som den demokratiska diskursen skulle lärarnas identiteter med utgångspunkt från dessa begrepp kunna beskrivas både i termer av entreprenörskap och av aktivism. Även här finns dock alternativet att betrakta managementdiskursen som hegemonisk och som internaliserad av lärarna.

Som vi antyder ovan är dock ytterligare ett alternativ att omformulera den entreprenöriella diskursen till att också omfatta värden som inte enbart handlar om individuellt företagande och ekonomiska drivkrafter. Om vi utgår från begreppet socialt entreprenörskap kan vi identifiera systemets glipor och utrymmen och undersöka huruvida intraprenaden erbjuder sådana glipor och utrymmen för lärarna att utveckla nya och innovativa sätt att utveckla sin profession med utgångspunkt från eleverna *utan* att totalt underkasta sig managementidéer och -diskurser. Detta innebär en ansats som gör det möjligt för oss att undvika att analysera effekterna av NPM, i detta fall representerat av intraprenaden, som någon sorts »monolithic beast« (Brennan, 2009: 354). Med utgångspunkt från detta blir det också möjligt att inte utgå ifrån att, bara för att den dominanta diskursen är nyliberal, så är förändringarna hos lärarnas identiteter, arbetsplatser och praktiker ensidiga och likriktade (ibid.).

REFERENSER

- Agevall, Lena (2005). *Välfärdens organisering och demokratin – en analys av New Public Management*. Akademisk avhandling, Växjö universitet. Växjö: Växjö University Press.
- Antoncic, Bostjan och Hisrich, Robert D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): s. 7–24.
- Boyett, Inger (1996). The public sector entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 9 (2): s. 36–51.
- Brunåker, Svante och Kurvinen, Jaana (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (2): s. 118–132.
- Christensen, Tom, Læg Reid Per, Roness, Paul G. och Røvik, Kjell Arne (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Davies, Brent (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools, *Educational Management Administration & Leadership*, 31(3): s. 295–3.
- Davis, K. Shannon (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs, *Journal of Engineering and Technology Management*, 16: s. 295–327.
- de Jong, Jeroen och Wennekers, Sander (2008). *Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*, Zoetermeer: EIM report H200802.

- Dronkers, Jaap och Robert, Peter (2008). Differences in Scholastic Achievement of Public, Private Government-Dependent and Private Independent Schools. *Educational Policy*, 22 (4): s. 541–577.
- Evetts, Julia (2006). Organizational and occupational professionalism: The challenge of new public management. Paper presented at XVI World Congress of Sociology, Durban, SA, 23–29 July.
- Fawcett, Barbara, Hanlon, Maurice (2009). The 'return to community' – Challenges to human service professionals, *Journal of Sociology*, 45(4): s. 433–444.
- Heinonen, Jarna och Toivonen, Jouko (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (7): 583–599.
- Hjorth, Daniel (2001). *Rewriting entrepreneurship. Enterprise discourse and entrepreneurship in the case of re-organising ES*, Växjö University Press.
- Hjorth, Daniel (2003). *Rewriting entrepreneurship- for a new perspective on organisational creativity*. Copenhagen Business School Press.
- Hjorth, Daniel och Johansson, Bengt (2004). *The Ugly Duckling of Organizing – on Entrepreneurialism and Managerialism*. Unpublished Paper.
- Holmquist, Carin (2008). Fältet genus och företagande – introduktion och sammanfattning. I: Larsson, Pär m.fl. (red.): *Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande*, Vinnovrapport VR 2008:20, s. 7–30.
- Hood, Christopher (1995). The »New Public Management« in the 1980's. Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), s. 93–109.
- Johannisson, Bengt (2004). Entrepreneurship in Scandinavia: Bridging Individualism and Collectivism, I: Corbetta, Guido, Huse, Morton, Ravasi Davide, *Crossroads of entrepreneurship*. Boston/New York/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kitchener, Martin (2000). The Bureaucratization of Professional Roles: The Case of Clinical Directors in UK Hospitals, *Organization*, 7(1): s. 129–154.
- Kurunmäki, Liisa (2004). A hybrid profession – the acquisition of management accounting expertise by medical professionals, *Accounting, Organizations and Society*, 29: s. 327–347.
- Lindbom, Anders (red.) (2007). *Friskolorna och framtiden – segregation, kostnader och effektivitet*, Stockholm. Institutet för framtidsstudier.
- Lindgren, Monica och Packendorff, Johann (2008). Woman, Teacher, Entrepreneur: On Identity Construction in Female Entrepreneurs of Swedish Independent Schools. I: Aaltio, Iiris, m.fl. (red.): *Women, Entrepreneurship and Social Capital*. Copenhagen Business School Press.
- Liu, Sandra S. och Dubinsky, Alan J. (2000). Institutional entrepreneurship – A panacea for universities in transition? *European Journal of Marketing*, 34(11/12): s. 1315–1337.
- Montin, Stig (2007). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.
- Morse, C. Wesley (1986). The Delusion of Intrapreneurship, *Long Range Planning*, 19(6): s. 92–95.
- Nielsen, Richard P. (2000). Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy Toward Privatization, *Journal of Business Ethics*, 25: s. 157–167.
- Pinchot, Gifford (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
- Pollitt, Christopher och Bouckaert, Geert (2004) *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: University Press.
- Sachs, Judyth (2001). Teacher professional identity: competing discourses, competing outcomes, *Journal of Educational Policy*, 16(2): s. 149–161.
- Sadler, Robert J. (2000). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon, *Australian Journal of Public Administration*, 59(2): s. 25–43.

- Sandström, F. Mikael & Bergström, Fredrik (2005). School vouchers in practice: competition will not hurt you, *Journal of Public Economics*, 89: s. 351–380.
- Siverbo, Sven (2004). The Purchaser-Provider Split in Principle and Practice: Experiences from Sweden, *Financial Accountability and Management*, 20(4): s. 401–420.
- Skærbæk, Peter och Thorbjørnsen, Stefan (2007). The commodification of the Danish defence forces and the troubled identities of its officers, *Financial Accountability & Management*, 23(3): s. 243–268.
- Sundin, Elisabeth och Tillmar, Malin (2008). A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 24: s. 113–124.
- Telhaug, Alfred Oftedal, Mediås, Odd Asbjørn, Aasen, Petter (2004). From Collectivism to Individualism? Education as Nation Building in a Scandinavian Perspective, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(2): s. 141–158.
- Voss, Zannie Giraud, Voss, Glenn B. och Moorman, Christine. (2005). An empirical examination of complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10): s. 1132–1150.

NOTER

- 1 Forskningsprojektet *Intraprenad – Innovation, intraprenörskap och organisatoriskt lärande i en kommunal friskola* finansieras av VINNOVA och syftar till att utveckla nya tjänster, former för innovation, entreprenörskap och lärande inom skolan.
- 2 Ibland används också begreppet 'corporate entrepreneurship'.

SAMMANFATTNING

Inom offentlig sektor blir förekomsten av intraprenad som organisationsform allt vanligare. En intraprenad drivs av de anställda med den offentliga organisationen som ägare, till skillnad från en entreprenad, som både leds och ägs av privata aktörer. Målsättningen är ofta ett decentraliserat beslutsfattande och ett utökat resultat-, kund- och serviceorienterat synsätt, dock med begränsat ekonomiskt risktagande. Med utgångspunkt från utvärderingen av en skola som drivs som intraprenad och från tidigare forskning om entreprenörskap och profession, presenterar och diskuterar vi i denna artikel en teoretisk referensram för vår forskning om organisationsfenomenet intraprenad. Utvärderingen visar att lärarna vid skolan, i linje med ett resultat- och kundorienterat synsätt, utvecklat nya tjänster, såsom till exempel »Morgonskola«, »Läxakuten« och »Intensivstödsveckor«, för elever i behov av stöd. Den visar också att skolan har »out-sourcat« eller själva utför tjänster som tidigare tillhandahölls av den kommunala organisationen, och att lärarna för att tillgodose elevernas behov utvecklat positiva attityder till flexibla arbetstider. Detta kan analyseras i termer av entreprenörskap eller intraprenörskap, men också av ett sönderfall eller en hybridisering av lärarprofessionen (till 'lärare/entreprenör'), av att den organisatoriska professionalismen utmanar yrkesprofessionalismen, eller att lärarnas professionella aktivistidentitet utmanas av en entreprenöriell identitet. För att

undvika sådana binära begreppspar och »antingen-eller-diskussioner« när det gäller lärarprofessionens utveckling i en intraprenad, visar vi att begreppet 'socialt entreprenörskap' är användbart.

ABSTRACT

In Sweden, parts of the activities of the public sector are outsourced to private entrepreneurs but still financed by taxes. A new form to organize parts of the public sector is the use of »internal contracts«, meaning that the organization maintains ownership, but that the employees are given a higher degree of discretion and autonomy. The aim is to achieve market and output-orientation without the uncertainty of external outsourcing. In this paper, drawing on the results of an evaluation of a public school governed by an internal contract as well as on extant research and theory, we develop and present a theoretical framework for the study of a public school subject to an internal contract. The evaluation shows that, in line with output-orientation, the teachers of the school have developed new services, such as »Morning-school«, »Homework emergency ward« and »Intense support weeks« for students in need of support. Also, services previously provided by the municipality organization, such as welfare officer, student nurse and counselor, speech educator and remedial teacher, are either outsourced or carried out by the teachers. Also, there are positive attitudes towards flexible working-hours. These results can be described in terms of entrepreneurship, but also – if applying a critical perspective – of deterioration or hybridization of the teaching profession (into 'teacher/entrepreneur'), of organizational professionalism challenging occupational professionalism or in terms of a conflict between entrepreneurial and activist identities of teachers. In order to avoid such binary discussions, we show that the concept of 'social entrepreneurship' might be useful to our future research.

Ylva Fältholm är professor i arbetsvetenskap vid Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle vid Luleå tekniska universitet. Hon bedriver forskning inom området genus och organisation och har länge intresserat sig för utvecklingen av den offentliga sektorn, främst ur ett professionsteoretiskt perspektiv. Under senare tid har hon också kommit att intressera sig för entreprenörskapsfältet och bedriver bland annat forskning om akademiskt entreprenörskap ur ett genusperspektiv och om intraprenörskap inom den offentliga sektorn.

Kent Nilsson är ekonom och forskare vid samma institution. Hans avhandling handlade om införandet av ett modernt managementkoncept (Balanced Scorecard) inom en svensk kommun. Framöver kommer han bland annat

att, tillsammans med Ylva Fältholm, studera intraprenad som organisationsform och reformidé inom den kommunala sektorn.

Ylva Fältholm & Kent Nilsson
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
Luleå tekniska universitet
971 87 Luleå
ylva.faltholm@ltu.se, kent.nilsson@ltu.se



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

Stilling som professor/ førsteamanuensis i organisasjon og ledelse

For mer informasjon: www.uin.no/stilling

Søknadsfrist: 1. september 2011

Velkommen

til **NEON-dagene** i Oslo

16. til 18. november 2011

NEON 2011 arrangeres ved Høgskolen i Oslo. Hovedtema for NEON-dagene 2011 er *organisering og størrelse*. Størrelse er et viktig tema i organisasjonsteorien og for forskning på organisasjoner. Organisasjonsmessige trender og moter kommer og går, og for tiden er iveren etter å fusjonere stor både i offentlig og privat sektor.

Hva vet vi egentlig om betydningen av størrelse når det gjelder organisasjoner? Hvilke konsekvenser har størrelse på øvrig organisasjonsstruktur, prosesser, ledelse og resultat? Hva sier forskningen om stordriftsfordeler og ulemper? Hvordan bør lederstrukturer endres i takt med økende størrelse? Hvordan vokse eller bli mindre på en best mulig måte uten for store omkostninger for den enkelte ansatte, organisasjon og samfunnet? Hvordan har synet på organisasjoners størrelse endret seg historisk?

Se program og oversikt over gruppesesjoner: <http://neonnet.no/>

Det er også et eget seminar for PhD- kandidater 16. november med tittel:

Livet i akademia: Fra stipendiat til professorat

Påmeldingsfrist til konferansen: 1. november

NEON

Nettverk for organisasjonsforskning i Norge

Informasjon til bidragsytere

Nordiske Organisasjonsstudier (NOS) er et akademisk tidsskrift rettet mot studiet av organisasjoner. Tidsskriftet er flerfaglig, der bidrag kan komme fra disipliner som for eksempel økonomi, statsvitenskap, sosiologi, antropologi og psykologi. Bidragsytere kommer fra nordiske forskningsmiljøer eller tar opp tema knyttet til Norden. Bidrag er primært på skandinaviske språk.

Bedømmelse av artikler

Bedømmelse og oppfølging av innsendte artikler skjer også på nordisk nivå. Innsendte artikkelutkast vil bli bedømt anonymt av to eller tre personer etter prinsippet for «double blind review». Beslutninger om publisering tas av ansvarlig redaktør eller eventuelt gjesteredaktør(er). Vi legger vekt på at en bedømmelse ikke bare er et grunnlag for beslutning om publisering, men at den også er til hjelp for forfattere i videre arbeid.

Forfatteres ansvar og rettigheter

Bidrag som sendes inn til NOS, skal ikke være under vurdering andre steder. Artikler kan imidlertid være presentert tidligere på konferanser eller foreligge som arbeidsnotat. Forfattere er selv ansvarlige for at materiale som publiseres i NOS, ikke innebærer brudd på noen opphavsrettigheter. Dette gjelder tekst, figurer og bilder. En artikkel i NOS kan ikke publiseres andre steder uten gjensidig enighet mellom forfatter(e) og Fagbokforlaget. Ved innsending av bidrag samtykker forfatter(e) i at Fagbokforlaget kan publisere bidrag digitalt på tidsskriftets passordbeskyttede nettsider. Forfattere er også ansvarlige for at deres bidrag ikke inneholder skrivefeil, er i galt format eller har andre faktiske feil. Bidrag som er antatt for publisering, vil sendes til forfattere for gjennomgang og korrigerings.

Innsending av artikler

Vanlige artikler skal sendes til redaksjonen som vedlagt fil til e-post (nos.rokkansenteret@uni.no), mens artikler til temanummer skal sendes til gjesteredaktør(er). Alle artikler skal være skrevet i Microsoft Word med dobbel linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Merk følgende:

- Forfatteren(e)s navn, adresse, telefon, faks og e-post-adresse må oppgis i separat fil og ikke på første side av selve artikkelen.
- Legg ved kort sammendrag (inntil 200 ord) av artikkelen, ett på artikkelspråket og ett på engelsk. Det skal også oppgis fem til seks nøkkelord på originalspråket samt tilsvarende fem til seks «keywords» på engelsk. Legg dessuten ved en kort presentasjon av forfatter(e)s institusjonstilhørighet, stilling, akademisk grad og interesseområder.
- Artikkelen bør være på mellom 6000 og 8000 ord.
- Artikkelen bør ikke ha mer enn tre overskriftsnivåer.
- Tabeller og figurer leveres på separate sider, og merk av i brødteksten hvor hver enkelt skal inn. De gis fortløpende nummerering: tabell 1, 2, 3 osv; figur 1, 2, 3 osv.

- Eventuelle noter plasseres bakerst i teksten (slutt-noter).
- Litteraturlisten gis overskriften «Referanser». Flere referanser av samme forfatter(e) listes opp kronologisk med den eldste referansen først. Referanser av samme forfatter(e) og år merkes a, b, c bak årstallet.

Kronikker, debattinnlegg og bokmeldinger

Utkast til kronikk eller debattinnlegg bør være på 1000–3000 ord og skal sendes til redaksjonen. Dersom du har forslag til bokmelding (litteraturgranskning), ta kontakt med redaksjonen.

Referanser settes opp på følgende måte:

(Bok)

Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.

(Artikkel i tidsskrift)

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2):147–160.

(Kapittel i bok)

Furusten, Staffan (2000). The Knowledge Base of Standards. I: Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (red.): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

Referanser i teksten

Bruk forfatter(e)s etternavn, kildens årstall og også sidenummer hvor det er nødvendig, for eksempel Czarniawska (2008:770), eller hvor kilden står i parentes: (Czarniawska 2008:770).

Når flere forfattere er opphavet til samme kilde, oppgis alle forfatteres navn hvis det er fra én til tre forfattere. Hvis det er flere enn tre, skrives navnet på første forfatter, fulgt av «mfl.», i løpende tekst kan man for eksempel skrive «forfatternavn og medforfatter», slik: «Czarniawska og medforfattere hevder at [...]».

Retningslinjer for vurdering av artikler til

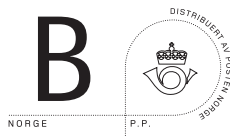
Nordiske Organisasjonsstudier

Hovedmålet med artikler som antas for publisering i NOS, er at de belyser nye og interessante sider ved organisasjoner eller organisasjonsforskningen. Bidrag skal ha en klar adresse til organisasjonsteoretiske problemstillinger. Vi vektlegger at artikkelen representerer et håndverksmessig høyt nivå på metode, argumentasjon og bruk av teori. Empiriske undersøkelser skal knyttes til teoretiske problemstillinger som har en bredere aktualitet enn det empiriske området som artikkelen gjelder. Bidragsytere kommer fra Norden eller tar opp tema knyttet til Norden. Der det er relevant, belyser de den nordiske versus den øvrige internasjonale forskningen på området.

For mer informasjon, se tidsskriftets hjemmeside:

<http://rokkan.uni.no/nos/>,

<http://www.fagbokforlaget.no/NOS>



Nordiske OrganisasjonsStudier

Innhold

ARTIKLER

Hvem er vi? Organisasjonsidentitet og identifisering i høyere utdanning Tor Busch, Randi Hammervold og Grete Wennes	3
Presteskap, byråkrati og marked. Forsøk på å konstruere en moderne kunnskapsorganisasjon Tove Håpnæs og Bente Rasmussen	35
Finland's changing public sector: Business, trust and gender in municipalities Anne Kovalainen and Johanna Østerberg-Høgstedt	57
Entreprenørskap och hybridisering av lärarprofessionen i en intraprenad Ylva Fältholm och Kent Nilsson	74