

Nordiske Organisasjons- Studier



1 – 2013

ISSN 1501-8237



FAGBOKFORLAGET

Nordiske OrganisasjonsStudier

Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfunnsvidenskabelige 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, Uni Rokkansenteret
Per Læg Reid, Universitetet i Bergen

Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)
Hanne Foss Hansen, Københavns universitet
København (Danmark)
Ragnhild Kvålshaugen, Handelshøyskolen BI,
Oslo (Norge)
Runolfur Smari Steinthorsson,
Íslands universitet (Ísland)
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 Løwendahl, 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 790,- pr. år
Private:	NOK 455,- pr. år
Heftepris:	NOK 195,- pr. nr

Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Kanalveien 51, 5068 Bergen, Norway
Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01
E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2013

Sats: ved forlaget

Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



Innhold

ARTIKLER

- Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser:
En eksplorerende case-studie** 3
OSCAR AMUNDSEN, TROND KONGSVIK, HANS HYSING OLSEN OG GLENN
MUNKVOLD
- «Når pengene rår, forsvinner andre verdier i systemet»:
Helsearbeideres syn på den norske samhandlingsreformen** 29
BENEDICTE CARLSEN OG HOGNE LERØY SATAØEN
- Når ledelsen ler med – om forholdet mellom magt og humor
i samtidens ledelse** 55
MADS PETER KARLSEN OG KASPAR VILLADSEN

Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser: En eksplorerende case-studie



Criteria for implementation of planned change processes:
An exploratory case study

OSCAR AMUNDSEN¹, TROND KONGSVIK, HANS HYSING
OLSEN OG GLENN MUNKVOLD

Nøkkelord: Organisasjonsendring, planlagt endring, medvirkning, evaluering, case-studie

Keywords: Organizational change processes, planned change, participation, evaluation, case study

1 INNLEDNING

Virksomheters evne til å tilpasse seg endrede politiske, økonomiske og teknologiske rammebetingelser kan betraktes som avgjørende for konkurransevne og overlevelse på lengre sikt (Bundy 2002; Damanpour & Wischnevsky 2006). Slike tilpasninger gjennomføres gjerne i form av planlagte endrings- og organisasjonsutviklingsprosesser med bestemte mål knyttet til for eksempel effektivisering eller produktutvikling. Virkemidlene kan være av mange ulike slag, som omorganiseringer, «outsourcing» og bedre utnyttelse av teknologi. Det er likevel mange eksempler på at planlagte endringer ikke går som planlagt, og at det oppstår uforutsette problemer underveis og i etterkant (Woodward & Hendry 2004). Karp og Helgø (2008) viser for eksempel til en internasjonal survey-undersøkelse der kun 10 % av et utvalg endringsprogrammer ble betegnet som vellykkede i ettertid. Et aktuelt eksempel fra Norge kan være den såkalte NAV-reformen, der trygde-, sosial- og arbeidsmarkedsetat er slått sammen under navnet NAV. I kjølvannet av dette opplever betydelige andeler av de ansatte at sammenslåingen har gitt økt sykefravær og arbeidsbelastning blant medarbeiderne, og dessuten redusert

tjenestekvalitet og service til brukerne (Andreassen & Reichborn-Kjennerud 2009; Andreassen & Fossestøl 2011). Det er også gjennomført flere andre studier omkring temaet organisasjonsendring, som blant annet illustrerer at arbeidstakere kan bli demotiverte og få redusert lojaliteten til virksomheten i forbindelse med organisasjonsendringer (Stensaker, Falkenberg, Meyer & Haueng 2002; Meyer & Allen 1997; Mone 1994).

I denne artikkelen vil vi presentere, utforske og drøfte *mulige kriterier for gjennomføring av planlagte organisasjonsendringer* som kan bidra til å gjøre endringsarbeidet mer vellykket for de involverte parter. Kriteriene er utviklet induktivt med bakgrunn i empiri fra to tidligere studier av planlagte endringer (Amundsen 2003; Kongsvik 2006), og ut fra innholdet i begrepet «endringskynisme» (Amundsen & Kongsvik 2008). Dette begrepet omhandler fem typer reaksjoner eller oppfatninger (av negativ valør) som i en del tilfeller oppstår blant ansatte når planlagte endringer gjennomføres. Kriteriene er dermed utviklet med tanke på å «forebygge» disse reaksjonene, gjennom å ivareta behov, læring, forhold til praksis, synliggjøring og medvirkning i endringsprosesser. Vi gjør nærmere rede for dette i neste kapittel.

Amundsen og Kongsvik (2008) framhever medvirkning som et sentralt verktøy i arbeidet med å forbedre endringsprosessene. Dette relateres til dels til en Human-Relations-tradisjon innen organisasjonsfaget, der medvirkning bidrar til å øke medarbeiderens innflytelse på egen arbeidssituasjon og utvikling av denne. På samme tid er det nærliggende å knytte an til det som gjerne kalles «den norske samarbeidsmodellen», som jo nettopp handler om samarbeid mellom ledelse og medarbeidere internt i virksomheten omkring planlegging og gjennomføring av organisasjonsendringer (Vie 2012). Klev og Levin (2009) er også opptatt av former for medvirkning når de drøfter organisasjonsutvikling innenfor denne tradisjonen. De formulerer det de mener er fagområdets grunntanke til å handle om «å forankre utviklingsarbeidet i organisasjonsmedlemmenes arbeidshverdag» (ibid.:48). For Klev og Levin handler dette blant annet om synet på organisasjon, og de viser til Weicks (1995) *meningsdanningsperspektiv* som innebærer at ingen ny organisasjon kan fungere «uten at den enkelte arbeidstaker er involvert i å gi mening til og utvikle de ferdigheter som skal til for å gjøre jobben» (ibid.:44). Den mer pragmatiske begrunnelsen for medvirkning hos de to er imidlertid rett og slett at man dermed slipper en omfattende og krevende implementeringsprosess. På et generelt plan er dette et syn som ikke bare finnes innenfor en norsk forskningstradisjon (se f.eks. Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin 2010).

Hos Klev og Levin framstår medvirkning som et nødvendig middel for å lykkes for en organisasjon, men også som et utvilsomt gode for den enkelte arbeidstaker. Irgens (2011) på sin side ønsker å nyansere bildet av medvirkning som en ubetinget positiv faktor for individ og organisasjon.

Han hevder at det ideelle er å kunne delta «på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer» (ibid.:43), og knytter denne balansen til begrepet *medvirkningstilfredshet*. Det er dermed uheldig dersom medarbeiderne deltar *mer* eller *mindre* enn de selv ønsker. Irgens anser ikke dermed medvirkning som et mindre sentralt tema i endringsarbeidet; blant annet betrakter han det generelt sett som en avgjørende faktor for ansattes «holdning til forandring» (ibid.:43). Han viser også til en rekke ulike studier som viser positive sammenhenger mellom medvirkning og henholdsvis jobbtilfredshet (Locke & Schweiger 1979), fravær (Lawler & Hackman 1969) og stress (Ivancevich 1979). Oppsummert framheves en klar sammenheng mellom medvirkning og graden av vellykkethet for et endringstiltak i seg selv. I vår utforskning av de fem nevnte kriteriene vil medvirkningstemaet være sentralt, men vi vil også trekke inn andre dimensjoner som relevante.

Det spesifikke empiriske grunnlaget for artikkelen er det Statoil-interne endringsprosjektet Advancing Global Collaboration (AGC).² Dette ble gjennomført i Statoils forretningsområde Teknologi og Ny Energi (TNE) i perioden 2007–2009. De ansatte i dette forretningsområdet (totalt ca. 4000 personer i 2009) er spredt over mange enheter og kontorsteder, både i og utenfor Norge. Hensikten med AGC var å bedre samarbeidsevnen mellom de ansatte på de ulike stedene.

To hovedaktiviteter i AGC-prosjektet vil bli sett i lys av de fem kriteriene. Den ene aktiviteten omhandler utvikling av lederteam. Gjennom en organisasjonsutviklingsprosess i regi av prosjektet ønsket man å forbedre måten slike team arbeidet på. Den andre aktiviteten omfattet en kampanje for å øke og bedre bruken av videomøter. Slike møter kunne redusere reisevirksomheten, men også øke samhandlingen i forretningsområdet. I prosjektet ønsket man å legge til rette for mer og bedre bruk av videokonferanser, både organisatorisk og praktisk.

Med bakgrunn i AGC-prosjektet ønsker vi å belyse følgende problemstillinger:

1. Hvordan er de fem kriteriene ivaretatt i AGC-prosjektet?
2. Hvilke muligheter og begrensninger ligger i generell anvendelse av de fem kriteriene når det gjelder gjennomføring av planlagte endringsprosjekt?

Som andre problemformulering viser, så vil vi avgrense oss til å fokusere på *planlagt* endring i denne artikkelen – noe som først og fremst forutsetter at endringen er «intensjonal», altså at det står visse intensjoner eller mål bak endringene (Jacobsen 2012:38). I det videre vil de fem kriteriene presenteres, etterfulgt av en presentasjon av AGC. De to hovedaktivitetene i prosjektet vil så bli sett i lys av kriteriene. Mulighetene og begrensningene i kriteriene vil diskuteres avslutningsvis i artikkelen.

1.1 Fem kriterier for endringsarbeid

I tråd med det dominerende budskapet til ledere om å utvikle sterke visjoner, forretningsmodeller, organisasjonsmodeller og måleparametre har ledere ofte forholdt seg til organisasjonsutvikling som en «top-down»-prosess der ansatte innretter seg etter nye idéer skapt i ledergruppen, eventuelt med en form for medvirkning av ansatte i deler av prosessen. Erfaringsmessig blir det likevel ofte for løs tilknytning mellom det brede lag av ansatte og en lederdesignet utviklingsprosess. En vanlig situasjon er at ansatte kommer for sent inn i prosessen, og blir stående med en slags sluttimplementering som sin eneste oppgave (Falkum, Eldring & Colbjørnsen 1999; Levin & Klev 2002).

Det finnes etter hvert mange eksempler på uheldige utslag av slike «top-down»-prosesser der ledelsen ikke har maktet eller ønsket å trekke inn de erfaringer og den kunnskap som finnes blant medarbeiderne. Som nevnt innledningsvis gjør Amundsen og Kongsvik (2008) rede for en uheldig tilstand som de kaller «endringskynisme», som kan utvikle seg i en organisasjon som har gjennomført hyppige endringer. Begrepet er basert på empiriske studier i tre større virksomheter, presentert i Amundsen (2003) og Kongsvik (2006). De to gjør fem hovedfunn i ansattes *oppfatninger av endringsarbeidet*, som til sammen utgjør begrepet «endringskynisme». Disse oppfatningene grupperes på følgende måte:

- «Endring for endringens egen skyld». Oppfatninger om at endringer ikke egentlig handler om å forbedre, men dreier seg om noe «rent rituelt».
- «Resirkulering av ideer». Oppfatning om at samme endringsinitiativ presenteres i «ny innpakning» gjentatte ganger.
- «Praksisfjerne løsninger». Oppfatning om at de løsninger som velges, ikke er relevante nok i praksis.
- «Manglende synliggjøring av resultater». Opplevelse av at nye endringer starter uten at man vet hva som kom ut av forrige endring.
- «Pseudomedvirkning». Oppfatning om medvirkningsarbeidet som «spill for galleriet», der de viktige avgjørelser allerede er tatt.

Amundsen og Kongsvik (2008) peker på at en utbredelse av slike oppfatninger i organisasjonen kan resultere i et svakt eierskap til «det nye» blant virksomhetens ansatte. Dette kan videre føre til usikkerhet, og til at ansattes engasjement og opplevelse av forpliktelse («commitment») overfor virksomheten reduseres. På sikt kan dette påvirke organisasjonens endringsberedskap (Holt et al. 2007) i negativ retning – noe som kan begrense virksomhetens muligheter med hensyn til framtidige omstillingsbehov.

I denne artikkelen ønsker vi å utnytte Amundsen & Kongsviks (2008) fem funn, men da i «invertert» form gjennom å spørre: Hvilke implikasjo-

ner gir de fem hovedfunnene i forhold til å øke kvaliteten i endringsarbeidet? Ut fra dette kan man formulere *kriterier* til endringsarbeidet i organisasjonen, i den hensikt å forebygge eller forbedre en slik uheldig tilstand i organisasjonen. Slik kan man potensielt øke muligheten for å lykkes med planlagte endringsinitiativ. Denne formen for endringsarbeid innebærer dermed at følgende kriterier eller spørsmål rettes mot en endringsprosess eller et endringsinitiativ:

Kriterium 1: *Behov*. Svarer de planlagte endringene til ansattes og lederes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?

Kriterium 2: *Prøving mot endringshistorien*. Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?

Kriterium 3: *Forholdet til praksis*. Bygger endringene på kunnskap om ulike praksiser og det arbeidet som utføres?

Kriterium 4: *Synliggjøring*. Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?

Kriterium 5: *Medvirkning*. Praktiseres det en medvirkning i endringsarbeidet som oppfattes som reell?³

I praksis medfører disse kravene at man må mobilisere bredt blant ansatte og ledere i arbeidet med endringene. Endringsarbeidet blir dermed fundert på et bredt tilfang av erfaringer, perspektiver og kunnskap. Et hovedpoeng er at endringsinitiativ i størst mulig grad bør forankres i organisasjonens aktiviteter og faktiske virksomhet. Dette kan handle om å finne en god balanse mellom et top-down- og et bottom-up-perspektiv i arbeidet (Amundsen et al. 2010).

I en viss forstand kan kriteriene oppfattes som en form for «evaluering» av arbeidet som foregår i et prosjekt. Evaluering kan grunnleggende betraktes som et middel for læring og utvikling (Wholey & Newcomer 1989). I summative resultatevalueringer vurderes et tiltak eller program i slutfasen, gjerne opp mot på forhånd oppsatte mål for tiltaket/programmet. Hensikten blir da å vurdere hvorvidt målene er nådd, med en tilhørende forklaring til graden av måloppnåelse. I formative følgeevalueringer foregår det evalueringsaktiviteter *underveis* i et tiltak/program. En viktig målsetting er å gi innspill og beslutningsstøtte i selve prosjektforløpet og gi grunnlag for (selv)kritisk dialog, justeringer, nye veivalg og endrede handlingsmønstre i endringsarbeidet (Kongsvik, Lysø et al. 1999). Problemeierne/brukerne vil involveres og ansvarliggjøres i større grad, noe som betraktes som sentralt for læringsutbyttet (Patton 2002). De fem kriteriene kan være relevante i uli-

ke typer evalueringer, men også som mer generelle refleksjonspunkter som kan bedre kvaliteten i endringsarbeidet.

2 AGC-PROSJEKTET

Advancing Global Collaboration (AGC) ble etablert som initiativ⁴ i Statoil etter fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassdivisjon. Det nye selskapet fikk flere kontorsteder både internasjonalt og i Norge enn de to enkeltaktørene hadde hatt før fusjonen. AGC fikk som oppgave å identifisere sentrale samarbeidsutfordringer innen forretningsområdet Teknologi og ny energi (TNE) som hadde fått en mer kompleks organisasjon etter fusjonen, med personell og aktiviteter på flere steder og flere doble funksjoner.

2.1 AGC som case

Utarbeidelsen av denne artikkelen er preget av et samspill mellom på den ene siden kjennskap til de fem empiriske funn omtalt i forrige avsnitt, og på den andre siden kjennskap til AGC-prosjektet. På et vis kan man si at begge disse «sidene» er utviklet uavhengig av hverandre, men at de «møtes» i denne artikkelen, med formål om å undersøke problemstillingene ovenfor. Selve AGC-prosjektet var ferdigstilt før det konkrete arbeidet med denne artikkelen tok til. Tilgangen til prosjektet som case for vår undersøkelse hviler derfor på de data som ble samlet inn fra ulike kilder underveis i prosjektet – som del av gjennomføringen og som del av den dokumentasjonen man ønsket å gjøre.

Vi behandler altså AGC-prosjektet som et eksempel (case) i denne artikkelen. Det generelle målet med eksempelstudier kan sies å være oppnåelse av dybdeinnsikt og forståelse for kontekstuelle forhold som har betydning for resultater (Creswell 1998). Yin (2003) betrakter eksempelstudier som en forskningsstrategi, hvor man ønsker å få en mest mulig «komplett» forståelse for sammensatte sosiale fenomener, som endringsprosesser i organisasjoner. For oss materialiserer dette seg i et ønske om en gjensidig belysning av AGC-prosjektet og undersøkelse av visse kriterier for endringsarbeid mer generelt.

I andre termer kan valget av AGC-prosjektet som eksempel for å belyse de ovenstående problemstillingene sies å være gjort ut fra det som gjerne kalles strategisk eller målbevisst utvalg (Flyvbjerg 2006; Morrow 2005). Flyvbjerg snakker i denne forbindelse om «informasjonsorientert utvalg», i den betydning at case er valgt «on the basis of expectations about their information content» (ibid.:230). Kjennskapen til det valgte eksemplet er basert på tre av forfatterne av artikkelen arbeidet med AGC-prosjektet i Statoil over en lengre periode, og dermed har inngående kjennskap til prosjektet.⁵ Beslutningen om å bruke dette prosjektet i artikkelen er likevel tatt i fellesskap av alle fire forfatterne.

Ifølge Morrow (2005) er gyldigheten til kvalitative studier nettopp knyttet til det informasjonstilfanget («the information richness») som det valgte case representerer, men gyldighet handler også om forskernes kollektive analytiske kapasitet. Det analytiske arbeidet i denne studien ble styrket gjennom utformingen av arbeidsprosessen. De fire forfatterne representerer et tverrfaglig team som har arbeidet tett sammen gjennom felles diskusjoner basert på kjennskap til empirien og en bred teoretisk forståelse. Denne arbeidsformen kan beskrives som en form for gjensidig kunnskapsutvikling mellom forskere – «mutual construction of meaning between co-researchers» (Rismark & Sølvberg 2007:602), en prosess der forskerne utvikler, kvalifiserer og reiser spørsmål til hverandres analyser gjennom åpen dialog. Når vi i forskergruppen eksempelvis vurderte hvordan de enkelte kriteriene ble ivaretatt i AGC-prosjektet (jf. kap. 3), så søkte vi særlig bevisst å ha en klar åpenhet i diskusjonene. Vi ønsket realistiske vurderinger, ikke en «retrospektiv skjønning» av AGC.

AGC-prosjektet inneholder både elementer av aksjons- og følgeforskning, som ifølge Busch og Schwebs (2006) atskiller seg fra hverandre gjennom hvor involvert og ansvarlig forskerne er for resultatet av en endring. I følgeforskning har forskerne en mer distansert rolle i forhold til selve endringsprosessen og en vektlagt rolle i forhold til læring. I aksjonsforskning er læring og handling mer integrerte prosesser, hvor forskere og virksomhetsaktører er likeverdige aktører og sammen ansvarlig for resultatet. Når det gjaldt aktiviteten som omhandlet lederteam og globale team, var forskerrollen i hovedsak av konsultativ art, og ansvaret for å gjennomføre endringer var klart lagt til teamene selv. Når det gjaldt videomøter, var forskerne en integrert del av prosjektteamet og hadde et ansvar for resultatet på lik linje med de andre aktørene.

I en tidlig fase av AGC-prosjektet ble det gjennomført 11 fokusgruppeintervjuer, hvor formålet var å få innspill til hvordan samhandlingen kunne forbedres i forretningsområdet gjennom en ledet diskusjon. Antall deltakere i intervjuene varierte mellom 2 og 13 personer. Intervjuene ble gjennomført i perioden mars–april 2008, og totalt deltok 72 personer i disse fokusgruppene. Noen av intervjuene ble også fulgt opp med individuelle intervjuer. Deltakerne ble valgt ut gjennom en nomineringsprosess hvor det sentrale kriteriet var om de hadde interesse for og meninger om samhandlingsutfordringene. På bakgrunn av disse intervjuene, samt intervju med ledere, en survey, registrert reisemønster, kartlegging av videomøterom og deres bruk ble de to hovedaktivitetene i AGC-initiativet definert.

I det videre arbeidet ble ulike metoder benyttet. I det følgende gis en beskrivelse av aktiviteten for henholdsvis utviklingen av lederteam og bruken av videomøter, samt noen resultater av disse aktivitetene.

2.2 Samhandling i lederteam og globale team

Etter den nevnte fusjonen ble det i Statoil etablert en rekke nye team, både formelle lederteam og prosjektteam med medlemmer som i stor grad var ukjente for hverandre. I AGC så man et behov for å støtte slike team slik at de raskt ble operative. Totalt åtte lederteam og fem prosjektteam fikk tilbud om støtte og ble omfattet av prosjektet.

Det empiriske grunnlaget i denne aktiviteten ble basert på observasjoner av praksis, intervjuer, avgrensede spørreundersøkelser og dokumentstudier. Prosjektgruppen startet med å observere og analysere teamets samarbeidspraksis og se etter forbedringsområder blant annet når det gjaldt forberedelser til møter og selve gjennomføringen og oppfølgingen i etterkant av møter. Framgangsmåten besto i første omgang av intervjuer med lederne, deres støtteapparat og personer som holdt presentasjoner i ledermøtene. Videre ble det gjennomført observasjon av ledermøtene, analyser av den formelle møteprosessen og møtedokumenter, samt spørreundersøkelser til lederne og besøkende til møtene deres. Analysene av styrker og forbedringsområder ble deretter brukt i en diskusjon med teamet om veien videre. Ledergruppene hadde selv ansvaret for å gjennomføre forbedringer. Oppfølgingen av hvert enkelt team varierte både i varighet (1–3 md.) og omfang. Typisk var prosjektgruppens involvering tyngre i de tidlige fasene av arbeidet.

Arbeidet med de globale teamene (team med deltakere som var lokalisert i flere land) var noe mer omfattende gjennom at de ble fulgt over lengre tid, hvorav det lengste arbeidet varte i seks måneder. I arbeidet med disse teamene engasjerte AGC-prosjektteamet seg sterkere i fundamentale samarbeidsutfordringer som lederteamet sto overfor, og bidro i noen tilfeller også i gjennomføringen av forbedringene.

Et sentralt poeng i arbeidet med alle teamene var at forbedringstiltak tok utgangspunkt i utfordringer slik de ble beskrevet av teamene selv.

2.3 Videomøter

Flere TNE-ansatte i den nye organisasjonen var plassert på ulike kontorsteder. Bruk av teknologi for samarbeid, særlig videomøter, ble derfor ansett som viktig for å oppnå godt samarbeid. Det ble tidlig i prosjektet gjennomført en kartlegging av samarbeidsinfrastrukturen. Kartleggingen inkluderte blant annet elementer som tilgjengelighet, tilgang og faktisk bruk av samhandlingsfasiliteter generelt og videomøterom spesielt. Forut for denne klarleggingen var det en gjengs oppfatning blant ansatte i organisasjonen om at der var for få videokonferanserom tilgjengelig, og at antallet rom burde økes.

Flere tiltak ble igangsatt for å øke utnyttelsen. Tilgjengeligheten til rom ble økt gjennom å bygge nye rom og frigi rom som tidligere var reservert for bestemte grupper. Samlet ble det bygget og frigitt om lag 200 rom fordelt

på kontorstedene i Norge. Via nyhetsoppdrag internt (digitalt og papir) ble det samtidig stimulert til økt bruk av videomøter. AGC-prosjektet formidlet i denne sammenheng flere eksempler fra team som hadde gode erfaringer med bruk av video i møter til TNE som helhet. Videre ble statistikk over utviklingen av antall gjennomførte videomøter og reisekostnader utarbeidet og kommunisert til ledergrupper. Flere støtteaktiviteter ble satt i gang og verktøy utviklet for å forenkle arbeidet med å gjennomføre videomøter. Til støtte for de ansatte ble det laget en IT-applikasjon som gjorde at man lettere kunne finne ledige videomøterom på alle kontorstedene. Til opplæring ble det utarbeidet brukerguider, e-læringsprogram, opplæringsvideoer, «drop in»-sesjoner, standardisering av kontrollenhetene i rommene for lettere operasjon av utstyret og praksisguider for gode videomøter. Prosjektet gjennomførte også en pilot i TNE på bruk av en desktop videoløsning (MS Office Communicator) som kunne kommunisere med de faste videoromsinstallasjonene. Formålet var å øke kapasiteten og fleksibiliteten ved at enkeltpersoner kunne delta i videomøter fra sin arbeidsplass uten å måtte reservere dedikerte videomøterom.

2.4 Noen resultater fra hovedaktivitetene

Både i løpet av forbedringsarbeidet og i etterkant var den generelle tilbakemeldingen fra lederteamene positive. Et team rapporterte for eksempel at prosjektet hadde økt bevisstheten om betydningen av god kommunikasjon. Man hadde blitt flinkere til å gjøre relevant og viktig informasjon mer tilgjengelig for teamets medlemmer (også uavhengig av møter). Bedre kvalitet på daglige videomøter hadde bidratt til å forbedre koordinering av daglige gjøremål og beslutningsprosesser. Mer generelt var det flere team som rapporterte at prosjektet hadde bidratt til en økt bevissthet om, og forbedret praksis relatert til, utvikling av fellesskap på tvers av kulturer og geografi. Teamene hadde blitt mer bevisste på hvordan man kommuniserte og samhandlet, og også blitt flinkere til å ivareta kontakten med kolleger på andre kontorsteder.

Det overordnede målet for AGC var å bedre organisasjonens prestasjoner. Hvorvidt satsingen på videomøter bidro til dette, er vanskelig å tallfeste. Det er likevel indikasjoner på at satsingen ga effekt. Statistikken over antall gjennomførte videomøter og reisekostnader, som ble registrert jevnlig i prosjektet, viste at selskapet hadde en tidobling i antall videomøter på 20 måneder – fra 2000 pr. måned i februar 2008 til 20 000 pr. måned i oktober 2009. I samme tidsperiode var det en reduksjon i reisekostnader med 25 %. Videre viser resultater fra flere spørreundersøkelser gjennomført i løpet av prosjektet at den generelle tilfredsheten med både tilgjengelighet, stabilitet og kvalitet på videomøter hadde økt i løpet av prosjektperioden.

3 PROSJEKTET I LYS AV DE FEM KRITERIENE

I det følgende vil vi vurdere de to hovedaktivitetene i AGC-initiativet (samhandling i lederteam og videomøter) i lys av hvert av de fem kriteriene.

3.1 Kriterium 1 – «Behov»

Dette kriteriet handler om hvorvidt de planlagte endringene svarer til de ansattes og lederes opplevde behov relatert til forbedring av virksomheten.

Samhandling i lederteam

AGC-prosjektet tok utgangspunkt i lederlagenes konkrete samarbeidsutfordringer. Det enkelte lederlag ble engasjert i diskusjoner omkring sin egen samarbeidspraksis, det vil si styrker og utfordringer i hvordan de samhandlet både i formelle ledermøter og i uformelle sammenhenger utenom møtene. Følgforskerne fra AGC-prosjektet skulle bidra til å «stille den rette diagnosen» og legge til rette for å finne gode tiltak.

Støttepersonell omkring lederlagene ble også engasjert i både å identifisere utfordringer og foreslå forbedringer. Dette var både ansatte som av og til var inne i møtene, andre ledere og teamenes staber/støtteapparat. Deltakelsen fra disse aktørene bidro til at endringsbehovene ble ekstra tydeliggjort. Lederne ble selv gjort ansvarlige for gjennomføring og oppfølging av tiltakene.

Generelt anser vi behovskriteriet som godt tilfredsstillt for denne aktiviteten. Behovene ble identifisert ved at alle lederlag ble involvert både i problemanalyse, i identifisering av viktige forbedringstiltak og i implementeringen av disse.

Videomøter

I TNE ble samhandling og kommunikasjon sett på som svært viktig for mobilisering av kunnskap og deling av erfaring på tvers av enheter og lokasjoner. Selskapets infrastruktur av videokonferansesystemer var et viktig element i så måte.

De innledende gruppeintervjuene avdekket en generell oppfatning blant ansatte i selskapet om at tilgangen til videokonferansesystemer (dvs. antall videokonferanserom) måtte økes betydelig. Det vil si at mange av de ansatte fant det svært vanskelig å finne og få tilgang til slike rom. Ønsket om å reise mindre og heller benytte videorom eller personlig videoutstyr var konkret uttrykt som ønske overfor AGC og gjennom selskapets årlige arbeidsmiljøundersøkelser.

Et sammenfallende problem, som spesielt ble understreket av ledelsen, var at selskapet som helhet hadde en utstrakt og til dels ureflektert praksis omkring reising. Ikke bare utgjorde reising en stor utgiftspost, det ble også

sett på som etisk og moralsk viktig for selskapet å tydeliggjøre en bevisst holdning og vilje til å bidra med hensyn til miljø og reduksjon av utslipp av klimagasser. Økt bruk av videokonferanse ble derfor sett på som å ha et stort potensial som forenet mange interesser.

Blant de som hadde mandat og myndighet til å gjøre noe med denne problemstillingen, var det imidlertid en mangelfull forståelse for hvilke tiltak som kunne settes i gang for å bedre på situasjonen. En åpenbar løsning var å bygge nye rom, men dette ville ta lang tid, og det var kostbart. Tidlig i AGC-initiativet ble derfor denne problemstillingen belyst nærmere for å identifisere andre relevante og billigere tiltak som kunne bedre på situasjonen.

I arbeidet med å berede grunnen for dette arbeidet ble det derfor gjennomført en kartlegging av selskapets videokonferansefasiliteter. Denne inkluderte både antall videokonferanserom og hva de faktisk ble brukt til. Resultatene fra kartleggingen var et viktig grunnlag i vurderingen av hvilke tiltak som kunne bedre situasjonen. I korte trekk viste det seg at hovedproblemet ikke var antall rom, men heller tilgang til og faktisk bruk av dem. Eksempelvis viste kartleggingen at det i selskapets kontorbygninger i Bergen totalt var 109 videokonferanserom tilgjengelig. For 102 av disse var tilgangen begrenset til bare et utvalg ansatte, mens 20 av rommene var ikke benyttet til video i det hele tatt, og ytterligere 20 var brukt mindre enn 30 timer i løpet av året til videokonferanser.

Selv om arbeidet med videomøter ble planlagt og gjennomført på et overordnet nivå i organisasjonen, kan det antas at gjennomføringen traff et visst behov, både blant de ansatte og i ledelsen.

3.2 Kriterium 2 – «Prøving mot endringshistorien»

Dette kriteriet handler om hvorvidt noe tilsvarende var prøvd ut i organisasjonen tidligere, og dessuten om hvilke erfaringer dette ga.

Samhandling i lederteam

Før fusjonen mellom Statoil og Hydro hadde begge selskapene flere ulike lederutviklingsprogrammer rettet mot både enkeltledere og ledergrupper. Tematisk dreide de seg om generelle og Statoil-spesifikke kunnskapskrav til lederrollen, sammensetningen av teamene med hensyn til psykologiske profiler, etc. Dette var i all hovedsak kurs/programmer hvor lederne/deltakerne var trukket ut av sin daglige arbeidssituasjon. De lederutviklingsprogrammene som AGC-prosjektet i hovedsak bygget på, var de som tok utgangspunkt i reelle ledelsesutfordringer for det konkrete lederlag. Disse programmene ble også inkludert i arbeidshverdagen og -oppgavene til de enkelte lederteam. Denne formen for utvikling av ledere fokuserte på hele teamet og hadde godt rykte på seg som både relevant og lærerik lederut-

vikling. AGC-prosjektet ville forsøke å etablere praksisnære interne arenaer hvor lederlag og prosjektteam kunne reflektere over egen samarbeidspraksis. Dette arbeidet startet med at lederne og kolleger ga eksempler på konkrete utfordringer og erfaringer relatert til samarbeid. Derne ble lederlaget, sammen med representanter fra AGC-prosjektet, engasjert i en diskusjon hvor målet var å utvikle forbedringstiltak knyttet til de identifiserte utfordringene. Ut av diskusjonen kom et sett av prioriterte forbedringstiltak som lederlaget selv fikk ansvar for å realisere.

Petroleumsbransjen er kjent for å vektlegge dokumentasjon og distribusjon av såkalt «beste praksis» for utøvelse av ulike arbeidsoppgaver, særlig innen kjernevirksomheten. Dette skjer imidlertid i liten grad innen ledelses- og støtteaktiviteter. Som aktiv deltaker i diskusjonen bidro AGC-prosjektet til at samarbeidstema og -praksiser ble tatt opp. Dette gjaldt for eksempel bruk av videoutstyr i distribuerte møter, bevissthet omkring introduksjon av eksterne aktører i ledermøtene og hvordan sentral informasjon og beslutninger fra ledermøtene kunne kommuniseres ut i organisasjonen. Gjennom denne aktive deltakelsen i diskusjonen ble således innspillene fra AGC-prosjektet ikke betraktet som generelle konsepter som ble «rullet ut» til ledergruppene, men noe som ble skapt på nytt gjennom en dialog med lederne selv. Ansvaret for gjennomføringen av de identifiserte forbedringsaktivitetene lå alltid hos ledergruppene, og var som oftest knyttet til oppgaver lederne hadde på sin agenda uansett.

Oppsummert bygde prosessen som ble gjennomført i regi av AGC-prosjektet, på deler av eksisterende ledelsesutviklingsprogram, og da de som var mest praksisnære. Dette innebar en åpen tilnærming hvor deltakerne selv identifiserte utfordringer, «skreddersydde» egne forbedringstiltak og gjennomførte disse tiltakene som en integrert del av de ordinære ledelsesoppgavene.

Videomøter

AGC-prosjektets konkrete målsettinger med denne satsingen var å få flere ansatte til å benytte videomøter, gjøre det lettere å bruke teknologien og få flere positive gevinster fra møtene.

Flere nye tiltak ble satt i gang for å øke utnyttelsen av videomøter. Som tidligere nevnt ble det stimulert til økt bruk av rom gjennom nyhetsoppslag i internt, statistikk for antall videomøter og reisekostnader ble utarbeidet og kommunisert til ledergrupper, og det ble laget en egen IT-applikasjon som gjorde at man kunne finne ledige videomøterom på alle kontorstedene. Videre ble det utarbeidet brukerguider og -videoer og annen støtte som fokuserte sterkt på å mestre bruken av teknologien.

Denne fokuseringen på prosessstilrettelegging var en endring i forhold til andre brede IT-initiativ i selskapet, som tradisjonelt sluttet sitt arbeid med å gjøre teknologien tilgjengelig og så overlate utviklingen av en god praksis til de enkelte brukergruppene. Flere av disse initiativene hadde dårlige resultater når det gjaldt å få til varige endringer over tid.

Erfaringer fra tidligere innføringer av andre større IKT-løsninger ble brukt som referanse for AGC-prosjektet, og omfanget av de nye videomøteløsningene og innretningen på opplæring og støtteaktiviteter var i noen grad nye for selskapet.

3.3 Kriterium 3 – «Forholdet til praksis»

Dette kriteriet innebærer en vurdering av om endringene har praktisk relevans og bygger på kunnskap om ulike praksiser knyttet til det arbeidet som utføres.

Samhandling i lederteam

Integrerte operasjoner (IO) er et konsept som er mye brukt innen olje- og gassindustrien, og som fokuserer på økt samhandling mellom team på tvers av hav og land. Bruk av samarbeidsteknologi og utvikling av gode praksiser er et sentralt tema innen dette konseptet. I AGC-prosjektet ble erfaringer og praksiser fra IO-området aktivt benyttet også for lederteamene. Særlig erfaringer med distribuerte team og krav til ulike roller i samhandlingen ble trukket inn i lederlagenes samhandlingspraksis.

Flere av lederne framhevet særlig de felles refleksjonene over individuell og kollektiv samhandlingspraksis som noe av det mest nyttige bidraget i arbeidet. I etterkant trakk AGCs oppdragsgivere dette fram som særs nyttig.

Vår vurdering er at denne aktiviteten i betydelig grad bygget på kunnskap om ulike samarbeidspraksiser, både i de involverte teamene og andre praksiser i deres omgivelser.

Videomøter

Prosjektet gjennomførte en pilot i TNE på bruk av MS Office Communicator. Ved å gjennomføre denne piloten fikk prosjektets medlemmer innblikk i konkrete samarbeidsutfordringer som løsningen skulle bidra til å forbedre. Pilotaktiviteten bidro også til at man bedre kunne tilpasse kommunikasjon og opplæring til målgruppene. Eksempler på slikt opplæringsmaterieill var brukerguider i alle rom, e-læringsprogram, opplæringsvideoer, «drop in»-sesjoner, standardisering av kontrollenhetene i rommene for lettere operasjon av utstyret, samt praksisguider for gode videomøter.

De teknologiske løsninger som ble introdusert, bygget i mindre grad på kunnskap om ulike samhandlingspraksiser. Imidlertid var både innhold og

form på opplærings- og støtteaktiviteter i større grad basert på slik kunnskap.

3.4 Kriterium 4 – «Synliggjøring»

Dette kriteriet omhandler en vurdering av om resultatene av endringene som gjennomføres, blir synliggjort for ulike brukergrupper.

Samhandling i lederteam

Synliggjøring av konkret samhandling i lederlagene omfattet både generelle praksiser og konkrete historier fra ulike team. Historiene viste seg å være et virkemiddel som både var lette å formidle, og som hadde gjennomslagskraft i andre lederteam. Det ble publisert artikler på selskapets intranett som formidlet historier både fra lederteam og globale team, og som igjen ble plukket opp av team som ikke var omfattet av programmet.

To sentrale poeng relatert til synliggjøring var (i) å bli tydelig på beslutningene fra ledermøtene og få dem kommunisert ut i organisasjonen, og (ii) en bredere profilering av lederne i TNE. Da vi startet prosessen mot det enkelte lederlag, var inntrykket at det var lagt stor vekt på krav til alle forberedelser til ledermøtene med dokumenter og presentasjoner og tidsfrister, men ikke like tydelige krav til det som skulle kommuniseres ut i organisasjonen. Videre ble lederne ble også opplevd som dels usynlige blant de ansatte. Sammen med kommunikasjonsfunksjonen og lederlaget selv bidro AGC derfor til en mer aktiv profilering av lederne, med nyhetsbrev og regelmessig kommunikasjon av ledelsesbeslutninger.

Endringer i lederlagenes samhandlingspraksis ble synliggjort i flere retninger. De ulike lederteamene ble mer oppmerksomme på hverandres roller og aktiviteter, og bedre i samhandlingen på tvers. I tillegg ble informasjon, beslutninger og endringer tydeligere kommunisert ut til de ansatte. Det ble arbeidet for at organisasjonen som helhet skulle få bedre innblikk i «hva som rørte seg», i form av historier om endret praksis.

Videomøter

Kommunikasjon av AGC-prosjektets arbeid og leveranser var et sentralt tema i arbeidet gjennom hele prosjektperioden. Det ble produsert ulike typer opplærings- og støttmateriell. Dette igjen ble formidlet gjennom flere distribusjonskanaler. Et ledd i dette arbeidet var opprettelsen av et internt nettsted for prosjektet, kalt «Better together». Flere historier og eksempler på erfaringer fra videomøter ble formidlet internt på intranett og i trykte magasiner. Prosjektet laget også en bok (også kalt «Better together») med tips, historier og intervjuer basert på prosjektarbeidet.

I et intervju med to ledere ble forenklingen i bruk av videomøter beskrevet slik:

«Tidligere måtte vi ofte vente flere dager eller ei hel uke før formelle møter ble gjennomført. Nå er det mye enklere å invitere til et videomøte. Vi møtes virtuelt og løser utfordringene der og da. Det er mye mer dynamisk.» De samme lederne framhevet også hvordan de var blitt flinkere til å utnytte kompetansen på tvers: «Vi brukte å si 'Om bare Statoil visste hva Statoil vet'. Vi er kommet langt siden da. I dag vet vi at Statoil er mer oppmerksom på hva vi faktisk kan få til når vi presterer på vårt beste, når vi slår hodene våre sammen.»

Som tidligere nevnt hadde selskapet på 18 måneder en tidobling av antall videomøter pr. måned, fra 2000 pr. måned våren 2008 til 20 000 pr. måned høsten 2009. I samme tidsperiode hadde TNE en reduksjon i sine reisekostnader på 25 %. Disse tallene ble kommunisert i ulike medier og sammenhenger, både til ledergruppene og til ansatte for øvrig via intranett hvor nøkkeltall kontinuerlig ble gjort tilgjengelig.

Oppsummert så hadde AGC en klar holdning fra starten om å drive aktiv måling av leveranser og effekter, samt å fortelle historier om arbeidet som ble utført. Resultatene ble søkt kommunisert gjennom hele prosjektets levetid.

3.5 Kriterium 5 – «Medvirkning»

Dette kriteriet handler om hvorvidt det praktiseres en medvirkning i endringsarbeidet som oppfattes som reell.

Samhandling i lederteam

Lederteamene i AGC-prosjektets målgruppe var nye etter fusjonen. Medvirkning fra medlemmene ble således sett som sentralt i arbeidet med å utvikle godt fungerende team.

Prosjektteamet i AGC var tidlig bevisst på at deres primære rolle var å framskaffe gode eksempler og historier fra lederne basert på deres egne beskrivelser av sin praksis. Dette for å speile deres praksis for dernest å engasjere lederne i en diskusjon med fokus på forbedringsområder. Gjennom konkretisering av utfordringer, idéutvikling rundt løsninger og gjennomføring av utviklingstiltak ble lederlagene – både som enkeltpersoner og som kollektiv – engasjert i hverandres problemstillinger og i gjennomføringen av utviklingsprosessen. Denne arbeidsmåten bidro også til å ufarliggjøre forbedringsforslag som AGC-prosjektet kom med.

Mer konkret kom ikke AGC-prosjektet med et ferdig konsept som skulle gjennomføres likt for alle lederteam. Framgangsmåten og tilnærmingen til teamene handlet i større grad om å engasjere lederne i meningsutvekslinger om de praktiske utfordringer de hadde relatert til samarbeid i lederlaget, hva

som var formålene med de enkelte møtene og møteseriene, og konkretisering av hva som ville være en hensiktsmessig samarbeidsform.

Arbeidsformen med å speile lederlagenes egen samarbeidspraksis og bruke deres egne ord og beskrivelser bidro både til en god forankring av analysen av problemene og aksept for forbedringstiltakene. Gjennom slik medvirkning ble det også utviklet et begrepsapparat for å beskrive og snakke om denne typen tema.

AGC benyttet mange metoder i dette arbeidet, blant annet observasjon av teamene og workshops der samarbeidsutfordringer ble diskutert med andre utenfor lederteamet, og e-postbaserte undersøkelser der man både kartla utfordringer og mulige løsninger på samarbeidsutfordringene. Løsningene ble alltid konkretisert i lys av de oppgavene som teamene skulle løse, sammensetningen av kompetanse og geografisk spredning, samt de tekniske støtteverktøy som teamene hadde tilgang til og erfaring med.

Alle prosjekt- og lederteam som AGC-prosjektet arbeidet med, ble på denne måten involvert i hele prosessen.

Videomøter

Oppgavene knyttet til denne aktiviteten viste seg å kreve involvering av mange ulike selskapsinterne enheter med ofte ulike og konkurrerende målsettinger. AGC ønsket både å bygge rom, frigi rom, få fram statistikk på bruk og reiser, og utvikle mer relevant opplæringsmateriell. Dette krevde at prosjektet involverte sentrale interessenter for å komme fram til gode løsninger.

Medvirkning fra sluttbrukerne var mest tydelig i arbeidet med pilotering av desktop video-løsningen og utvikling av opplærings- og støttemateriell. Her ble også teknologi og støttemateriell i større grad tilpasset brukernes konkrete behov.

4 MULIGHETER OG BEGRENSNINGER I DE FEM KRITERIENE

Selv om det ofte gjennomføres evalueringer av endringsprosjekter, synes det å være et behov for gode navigeringsverktøy og kriterier som kan benyttes både i forkant, underveis og i avslutningen av slike prosjekter. Dette kan potensielt bidra til bedre måloppnåelse, bedre løsninger, læring og samtidig begrense uforutsette, negative sideeffekter. I denne artikkelen er det presentert fem kriterier som kan benyttes i gjennomføringen av planlagte endringer.

Innledningsvis ble det presentert to problemstillinger for denne artikkelen. Den første omhandler *hvordan de fem kriteriene for endringsarbeid er ivare tatt i AGC-prosjektet*. Tabell 1 gir en oppsummering av dette.

Tabell 1: Gjennomføring av AGC-prosjektet i lys av fem kriterier.

	Samhandling i lederteam	Videomøter
1. Behov Svarer de planlagte endringene til ansattes og ledes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?	Lederne deltok i prosessen med å identifisere behov.	Behov ble søkt kartlagt gjennom survey, fokusgrupper og analyser av faktisk bruk.
2. Prøving mot endringshistorien Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?	Den åpne tilnærmingen og formen på lederutviklingsprogrammet i AGC-prosjektet representerte noe nytt i selskapet ift. tidligere mer strukturerte lederprogrammer.	Videoløsningene som ble introdusert, var «standard»-løsninger, men omfanget av dem og innretningen og innhold i opplæring og støtteaktiviteter var i noen grad nyskapende.
3. Forholdet til praksis Bygger endringene på kunnskap om ulike praksiser og det arbeidet som utføres?	Denne aktiviteten bygde i betydelig grad på kunnskap om ulike samarbeidspraksiser, både i de involverte teamene og fra andre praksiser i deres omgivelser.	Selve løsningen som ble introdusert, bygget i liten grad på kunnskap om ulike samhandlingspraksiser, mens både innhold og format på opplærings- og støtteaktiviteter i noe større grad var basert på slik kunnskap.
4. Synliggjøring Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?	Aksjoner og resultater fra de enkelte lederteamene ble søkt formidlet mellom teamene. En del endringer førte til synlige endringer i teamenes praksis. Det ble arbeidet for at organisasjonen som helhet skulle få innblikk i arbeidet gjennom formidling av gode eksempler og «historier».	Resultatene ble søkt kommunisert gjennom hele prosjektets levetid, både på selskaps- og enhetsnivå. Dette gjaldt videomøtestatistikk og reduserte reisekostnader.
5. Medvirkning Praktiseres det en medvirkning i endringsarbeidet som oppfattes som reell?	Utfordringene var ledernes egne. Lederne hadde selv ansvar for identifisering og gjennomføring av forbedringstiltak.	Det var noe medvirkning fra sluttbrukerne via representasjon i brukergrupper.

Vi ser at kriteriene ivaretas på ulike vis for de to hovedaktivitetene i prosjektet.

I hovedaktiviteten *samhandling i lederteam* synes kriteriene gjennomgående godt ivaretatt. De deltakende lederne tok utgangspunkt i sine egne behov og kunnskap om egen praksis, og hadde et selvstendig ansvar for identifisering og gjennomføring av forbedringstiltak. Aktiviteten skilte seg

formmessig fra andre lederutviklingsprogrammer i selskapet ved at tilnærmingen var åpen og dermed kunne tilpasses de ulike behovene til de ulike gruppene. Resultater fra arbeidet ble også formidlet mellom gruppene og til andre deler av virksomheten.

Aktiviteten som omhandler *videomøter*, hadde en mer varierende ivaretagelse av kriteriene. Kriterium 1 ble ivaretatt ved at behovene ble kartlagt gjennom brede spørreskjemaundersøkelser i kombinasjon med fokusgrupper og bruksanalyser. Opplæringsaktivitetene inneholdt noen nyskapende elementer og tok utgangspunkt i samhandlingspraksiser. Resultatene ble også kontinuerlig kommunisert på ulike måter i selskapet. Utover deltakelse i brukergrupper synes imidlertid det vi omtaler som «reell medvirkning», å være noe mindre ivaretatt sammenlignet med lederutviklingsaktiviteten. Dette kan blant annet handle om tilnærmingen for aktiviteten som kan karakteriseres som mer «top down»; lederstyringen var mer synlig, det var et tydeligere resultatfokus (øke antall videomøter, redusere reisekostnader), og det var elementer av retorikk og overtalelse i kommunikasjonen rundt aktiviteten (Amundsen et al. 2010). Det var tydelig at man ønsket å styre flest mulig ansatte inn mot en viss praksis. Graden av arbeidstakermedvirkning kan altså sies å ha variert i AGC, avhengig av hvilken type endring det var snakk om.

Den andre problemstillingen handler om hvorvidt de fem kriteriene kan oppfattes som generiske, det vil si hvilke muligheter og begrensninger som ligger i en generell anvendelse av de fem kriteriene når det gjelder gjennomføring av planlagte endringsprosjekt. Spørsmålet om bruken av kriteriene kan overføres til andre sammenhenger, inneholder to sentrale dimensjoner: For det første handler dette om kriterienes relevans som refleksjonspunkter for gjennomføring av planlagte endringsprosjekter generelt sett, altså gyldigheten i forhold til ulike typer planlagte endringsprosjekter. Vi minner her om at vi gjennomgående i artikkelen har avgrenset oss til å snakke om planlagt endring (jf. kap. 1), slik at forholdet til mer «spontane» endringer ikke vil tas opp i diskusjonen. Den andre dimensjonen i forhold til generalitet, eller overførbarhet, handler om kontekst i bredere forstand; mer presist kan vi snakke om at ulike arbeidslivstradisjoner vil kunne påvirke relevansen av kriteriene.

Når det gjelder type endring, vil det være aktuelt å relatere dette til omfanget av endringsinitiativet eller -prosjektet. I forskningslitteraturen skiller det eksempelvis mellom «små og store» endringer ved å snakke om (1) inkrementelle endringer som skjer kontinuerlig innenfor rammene av organisasjonen, versus (2) større strategiske endringer som forandrer hele organisasjonen som system (Nadler & Tushman 1990; Weick & Quinn 1999). AGC-prosjektet kan sies å ligge et sted mellom disse to kategoriene. Omfanget er moderat i forhold til eksisterende organisasjon, men det dreier

seg likevel om et planlagt og lederinitiert endringsprosjekt. For å sette det på spissen: Dersom man skal skifte IT-server i en organisasjon, så behøves det neppe omfattende fokusering på kriteriene gjennom involvering og forankring blant virksomhetens ansatte. Dersom man skal slå sammen enheter og fagmiljøer i en organisasjon, så er det derimot langt mer nødvendig å ivareta kriteriene og forankre endringene i organisasjonens brede lag av aktører, ledere og medarbeidere. Generelt sett vil vi foreslå at jo større omfang et endringsinitiativ eller -prosjekt har, jo mer relevant kan ivaretagelsen av våre fem kriterier bli for å lykkes i gjennomføringen.

Generelt kan man si at større strategiske prosjekter krever avstemming og balansering av svært mange hensyn, interesser og praksiser. Dette handler selvsagt om at omfattende endringer direkte og indirekte berører utførelsen av arbeidet for ansatte i mange roller. I dette arbeidet kan de fem kriteriene være til hjelp, både i en planleggingsfase, underveis i prosjektet og i etterkant. Utforskningen og vurderingen av kriteriene i lys av AGC-prosjektet antyder at ivaretagelse av disse vil kunne gi mer vellykkede endringsprosjekt, både med hensyn til grad av måloppnåelse og forebygging av uheldige sideeffekter i organisasjonen. Til tross for dette vil den mest iherdige bruk og «etterlevelse» av kriteriene selvsagt ikke være noen garanti for at man lykkes i alle sammenhenger. Støter man eksempelvis mot etablerte maktforhold og sterke interessekonflikter (som også kan være av personlig art), vil dette selvsagt fortsatt by på store utfordringer i endringsarbeidet. Det er også grunn til å stille spørsmålet om kriteriene er like velegnet å bruke i situasjoner som handler om radikale endringer som kan kreve hurtige tiltak, eksempelvis forhold knyttet til (mer eller mindre) brå bortfall av markeder, fare for nedlegging av virksomhet og lignende. Slike krisepregede situasjoner kan kreve raske handlinger med omfattende endringer som konsekvens, og kanskje uten at man kan gjennomføre endringene på den måten kriteriene legger til rette for. En god kriseforståelse blant medarbeiderne vil trolig også endre på de vanlige forventninger og ønsker om innflytelse i endringsarbeidet.

Den andre dimensjonen i vurderingen av kriterienes generelle anvendelsesmuligheter handler om arbeidslivstradisjon. Både AGC-prosjektet og øvrig empiri i den forskningen som ligger til grunn for de fem kriteriene, må sies å være gjennomført i en «norsk kontekst» (både Kongsvik (2006) og Amundsen (2003) gjør sine datainnsamlinger i Norge), dette til tross for at både prosjekt og virksomheter har et internasjonalt tilsnitt. Denne konteksten kan innebære en mulig begrensning når det gjelder generalisering av kunnskapen, og dermed begrenset fruktbarhet og anvendelse av kriteriene i land som preges av andre arbeidslivstradisjoner. Uten å gå detaljert inn på disse ulikhetene kan man slå fast at eksempelvis vektleggingen av medvirkning varierer i ulike nasjonale kontekster (Wailles & Lansbury 2010). Dette

kan også handle om ulike politiske tradisjoner regionalt og hvilke føringer det legges for arbeidstakermedvirkning gjennom lovverk. Her er det for eksempel tydelige forskjeller mellom europeiske land og USA (Budd & Zagelmeyer 2010; Frege & Godard 2010).

På dette feltet snakkes det da også gjerne om en skandinavisk eller nordisk modell når det gjelder organisering og utvikling av arbeidslivet. Generelt kjennetegnes denne modellen av vekt på medvirkning for ansatte og samarbeid mellom ledelse og ansatte. Øyum et al. (2010) hevder sågar at det bør presiseres at man snakker om «den norske *samarbeidsmodellen*» når tema er konkret samarbeid mellom ledelse og ansatte på virksomhetsnivå i en norsk kontekst. Dette samarbeidet organiseres for øvrig typisk gjennom relativt innflytelsesrike fagforeninger, og har sin støtte i lov- og avtaleverk. På samme tid motiveres ansattes medvirkning like gjerne ut fra et syn på ansatte som kunnskapsressurser som kan bidra både til forbedring og utvikling av virksomheten, men også i virksomhetens innovasjonsarbeid (Grønhaug & Hansen 2001).

Kriteriet om medvirkning er kanskje det som i størst grad berøres av hvilken arbeidslivstradisjon man befinner seg i. Ansattes forventninger til innflytelse på organisering og arbeidsinnhold samt deltakelse i beslutninger kan antas å være på ulikt nivå innenfor forskjellige arbeidslivstradisjoner. Eksempelvis framhever Vie (2012) nettopp praktisk samarbeid om utviklingsarbeid som den viktigste implikasjonen av den norske samarbeidsmodellen. Ifølge Gustavsen, Quale, Sørensen, Midtbø og Engelstad (2010) har Norge en arbeidslivstradisjon som tidligere enn de fleste (også i nordisk kontekst) klart anerkjente ansatte som en betydningsfull ressurs som man bør trekke inn i endringsarbeid i bedriften. De peker på at det finnes en tradisjon for dette synet helt tilbake til opprettelsen av de norske produksjonsutvalgene i 1945. Det er selvsagt all grunn til å være varsom med generalisering i denne sammenheng, men vi ser at det som hevdes å være kjennetegn ved den «norske arbeidslivsmodellen», faller godt sammen med kriteriet om medvirkning.

5 KONKLUSJON

I denne artikkelen er fem ulike kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser presentert, utforsket og drøftet. Utforskningen av kriteriene har vært knyttet til artikkelens case (AGC-prosjektet), og har belyst hvordan det enkelte kriterium kan anvendes i vurderingen av endringsarbeidet. Flere av de tiltakene som er gjort i case-prosjektet, kan knyttes tematisk til innholdet i kriteriene. Kriteriene kan sies å ha en noe varierende relevans for de to hovedaktivitetene i case-prosjektet, men gjennomgående ser det ut til at man har arbeidet med de dimensjonene som kriteriene berører. Totalt

sett synes kriteriene noe mer ivaretatt i den ene hovedaktiviteten (samhandling i lederteam) enn i den andre hovedaktiviteten (videomøter). Det er også grunn til å merke seg at kriteriene ble ivaretatt på noe ulike måter i de to hovedaktivitetene. I første tilfelle ble eksempelvis innholdet i aktiviteten og mulig endring av praksis klarere definert av deltakerne selv (medlemmene av de aktuelle lederteam), mens det i andre tilfelle var et klarere definert ønske fra «toppen» av organisasjonen om hvordan praksis skulle endre seg blant de berørte (mer bruk av videomøter, dog ikke detaljert hvordan videomøter skulle gjennomføres).

Et naturlig neste spørsmål er hvorvidt kriteriene har mer generiske kvaliteter, det vil si om de kan benyttes i vurdering av ulike typer endringsprosjekt, i andre typer virksomheter og kontekster. Ut fra vår drøfting kan man si at de fem kriteriene synes å ha en generell relevans for vurderingen av ulike typer planlagte endringer. Dog vil betydningen av kriteriene, eller behov for å bruke dem, sannsynligvis øke med omfanget av endringen. Jo mer systemisk omfattende endringen er, jo mer nytte vil man potensielt kunne få av å reflektere omkring de fem dimensjonene som kriteriene adresserer.

Relevansen til kriteriene kan videre være forskjellig for ulike typer virksomheter og arbeidslivskontekster. For enheter innen offentlig sektor vil eksempelvis politiske beslutninger som tas sentralt og lokalt, og som omhandler organisatoriske endringer, begrense «frihetsgradene» og mulighetene man har til å ivareta kriteriene. Politikere kan definere «behov for forbedringer» som virksomhetens ansatte ikke nødvendigvis identifiserer. Et eksempel er når politikere slår sammen virksomheter og fagmiljøer slik vi har sett i den tidligere omtalte NAV-reformen. Relevansen kan altså variere med hensyn til det handlingsrommet ulike virksomheter har når det gjelder å tilpasse planlagte endringer. I drøftingen av kriterienes mulige generiske kvaliteter ser vi også at arbeidslivstradisjon vil være av betydning. Et moment er at den forskningen som ligger til grunn empirisk, er fra en norsk kontekst. Et annet poeng er styrken i den norske samarbeidstradisjonen de siste tiårene, der medvirkning fra ansatte står sentralt og dermed skaper forventinger om innflytelse og involvering i endringsarbeidet.

Generelt sett kan man si at en pragmatisk anvendelse av kriteriene vil kunne øke deres anvendelsesområde både med hensyn til typer endringer, typer virksomhet og arbeidslivskontekst. Slik sett vil det kanskje være mindre aktuelt å snakke om «innfrielse av kriteriene», men heller benytte dem som «refleksjonspunkter» der man gjør en bevisst vurdering av det enkelte punkts relevans i forhold til disse dimensjonene.

Med bakgrunn i ovenstående diskusjon kan senere studier omkring temaet med fordel belyse kriterienes relevans både i ulike typer endringsprosjekter og i ulike typer virksomheter. En kan også tenke seg en undersøkelse av kriterienes anvendelsesmuligheter i endringsprosjekters ulike faser: som

et mulig planleggingsverktøy (på forhånd), som et mulig navigeringsverktøy (underveis) og som et mulig verktøy for vurdering eller evaluering (i etterkant). Til sist kan nevnes at en form for komparasjon mellom ulike arbeidslivskontekster kan være av interesse. Videre forskning på området kan også tenkes i ulike design og tilnæringsmåter. Både intervjuundersøkelser og mer aksjonsrettede studier med en form for «utprøving» av kriteriene kan tenkes. I sistnevnte tilfelle vil former for følgeforskning relatert til endringsprosjekter kunne være aktuelle. Dersom kriterienes generelle anvendelighet i retning av «konsept» skal være gjenstand for slike typer undersøkelser, bør man selvsagt belyse hvilke aspekter i endringsarbeidet som kriteriene ikke fanger på en god måte, eventuelt utvikle alternative inndelinger og utvidelser/reduksjoner.

NOTER:

- ¹ Hovedforfatter.
- ² Vi bruker Statoil som betegnelse på selskapet. I deler av prosjektperioden var imidlertid selskapets rette navn StatoilHydro.
- ³ Erfaringsmessig bør det presiseres et underspørsmål her: Er det klargjort hvilke rammer som gjelder for medvirkningen? Dette handler om å bekjentgjøre hva som er åpent for innflytelse, og hva som allerede er definert av «ufravelige» føringer og beslutninger.
- ⁴ Det er interessant å merke seg at AGC ble definert som et «initiativ» og ikke som et «prosjekt». Denne begrepsbruken forteller noe om visse forståelser i organisasjonen: Til forskjell fra prosjekt, som har som mål å levere definerte leveranser til avtalt tid og kost, er det i et initiativ større rom for å definere aktiviteter som bidrar til formålet etter hvert som arbeidet skrider fram og forståelsen for utfordringen vokser. I Statoil har et initiativ typisk som oppgave å adressere sentrale utfordringer og bidra til forbedring innen områder som ikke håndteres i normal operasjon. Til tross for disse begrepsnyansene vil vi til tider også omtale AGC som et prosjekt.
- ⁵ To av medforfatterne deltok direkte i gjennomføringen av AGC-prosjektet, både som faglige bidragsytere, som «OU-eksperter», som aksjonsforskere og som tilretteleggere. En av medforfatterne deltok mer indirekte, som ekstern oppdragsforsker i visse deler av AGC.

REFERANSER

- Amundsen, Oscar. 2003. *Fortellinger om forandring. En narrativ studie av planlagt organisasjonsendring i et norsk finanskonsern*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Doktoravhandling. Trondheim
- Amundsen, Oscar & Trond Kongsvik. 2008. *Endringskynisme*. Gyldendal Akademisk. Oslo
- Amundsen, Oscar, Trond Kongsvik, Hans Hysing Olsen & Glenn Munkvold. 2010. Forbedring av samarbeidsevnen i store organisasjoner. «Paradoksaldynamisk» tilnærming som strategi. *Søkelys på arbeidslivet* 26 (4): 310–327
- Andreassen, Tone Alm & Kristin Reichborn-Kjennerud. 2009. *Utvikling og utfordringer i lokale NAV-kontor*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI-notat 2/09. Oslo
- Andreassen, Tone Alm & Knut Fossetøl. 2011. *Nav ved et veiskille. Organisasjonsendring som velferdsreform*. Gyldendal Akademisk. Oslo

- Brockner, Joel, Rocki DeWitt, Steven Grover & Thomas Reed. 1990. When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers explanations of a layoff and survivors reaction to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology* 26: 389–407
- Budd, John W. & Stefan Zagelmeyer. 2010. Public Policy and Employee Participation. I: Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, red. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press. Oxford
- Bundy, Wayne M. 2002. *Innovation, Creativity, and Discovery in Modern Organizations*. Quorum books. Westport, CT
- Busch, Tor & Rune Schwebs. 2006. Forskeren som endringsagent: Roller, læring og bruk av metaforer i følgeforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier* 8 (4): 41–62
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Damanpour, Fariborz & Daniel J. Wischnevsky. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management* 23: 269–291
- Falkum, Eivind, Line Eldring & Tom Colbjørnsen, red. 1999. *Medbestemmelse og medvirkning: Bedriftsutvikling mot år 2000*. FAFO, Rapport 324. Oslo
- Flyvbjerg, Bent. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* 12 (2): 219–245
- Frege, Carola & John Godard. 2010. Corporate Governance and Employee Participation. I: Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, red. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press. Oxford
- Grønhaug, Kjell & Kåre Hansen, red. 2001. *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Fagbokforlaget. Bergen
- Hansen, Hanne Foss. 2001. Evaluering: Teori og praksis i designprosessen. *Nordiske Organisasjonsstudier* 3 (3): 43–62
- Holt, Danial T., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Field & Stanley G. Harris. 2007. Readiness for organizational change. The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2): 232–255
- Holter, Øystein, Beate Karlsen & Robert Salomon. 1998. *Omstillinger i arbeidslivet*. Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo
- Irgens, Eirik J. 2011. *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget. Bergen
- Ivancevich, John M. 1979. Effects of goal setting in decision making among project engineers. *Academy of Management Journal* 22 (2): 253–269
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget. Bergen
- Karp, Tom & Thomas I.T. Helgø. 2008. From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management* 8 (1): 85–96
- Klev, Roger & Morten Levin. 2009. *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Fagbokforlaget. Bergen
- Kongsvik, Trond Øystein. 2006. *Innviklet utvikling. En studie av en endringsprosess i Statoils anskaffelses- og forsyningsvirksomhet*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, doktoravhandling. Trondheim
- Kongsvik, Trond Øystein, Roald Lysø & Niels Arvid Sletterød. 1999. *Modellfylkeprogrammet: følgeevaluering av SOHOs forsøksprogram: sluttrapport*. Nord-Trøndelagsforskning. Steinkjer

- Lawler, Edward E. & Richard J. Hackman. 1969. Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* 53, 467–471
- Levin, Morten & Roger Klev. 2002. *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Fagbokforlaget. Bergen
- Locke, Edwin A. & David M. Schweiger. 1979. Participation in decision making. I: Barry M. Staw, red. *Research in organizational behavior* 1: 265–339. JAI Press. Greenwich, CT
- Meyer, John P. & Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Mone, Mark A. 1994. Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization. *Human Resource Management* 33: 281–298
- Morrow, Susan L. 2005. Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology* 52 (2): 250–260
- Nadler, David A. & Michael L. Tushman. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2): 77–97
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Quirke, Bill. 1995. *Communicating Change*. McGraw-Hill. London
- Rismark, Marit & Astrid M. Sølvberg. 2007. Effective dialogues in driver education. *Accident Analysis and Prevention* 39 (3): 600–605
- Stensaker, Inger, Christine Meyer, Joyce Falkenberg & Anne C. Haueng. 2002. Når endringer tar overhånd. *Beta* 2 (2): 14–25
- Trygstad, Sissel. 2006. *Den nye staten: omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004*. FAFO. Oslo
- Vie, Ola E. 2012. Ledelse på norsk. *Magma* 4 (12) 60–67
- Wailes, Nick & Russell D. Lansbury. 2010. International and Comparative Perspectives on Employee Participation. I: Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, red. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press. Oxford
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361–386
- Wholey, Joseph S. & Kathryn E. Newcomer. 1989. *Improving Government Performance: Evaluation strategies for strengthening public agencies and programs*. Jossey-Bass. San Francisco, CA
- Wilkinson, Adrian, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin. 2010. Conceptualizing employee participation in organizations. I: Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, red. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press. Oxford
- Woodward, Sally & Chris Hendry. 2004. Leading and coping with change. *Journal of Change Management* 4 (2): 155–183
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and methods*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Øyum, Lisbeth, Hanne O. Finnestrand, Eivind Johnsen, Roy Lund, Tore Nilssen & Johan E. Ravn. 2010. *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. SINTEF/ NHO/LO, Hovedorganisasjonenes Fellestilltak. Oslo

SAMMENDRAG

Denne artikkelen utforsker fem kriterier for planlagt organisasjonsendring. Kriteriene er utviklet på grunnlag av tidligere empiriske studier av organisasjonsendringer (Amundsen & Kongsvik 2008). De fem kriteriene handler om (a) hvorvidt endringene svarer til opplevde behov i virksomheten, (b) endringenes forhold til organisasjonens «endringshistorie», (c) om endringene bygger på kunnskap om ulike arbeidspraksiser, (d) om resultatene av endringene synliggjøres, og (e) om det praktiseres reell medvirkning i endringsarbeidet.

Kriteriene utforskes ved at de holdes opp imot det tidligere Statoil-initiativet «Advancing Global Collaboration» (AGC). AGC var et planlagt endringsprosjekt som hadde som mål å legge til rette for bedre samhandling i den nye organisasjonen etter fusjonen mellom Statoil og Hydro i 2007. To hovedaktiviteter var sentrale i AGC-initiativet: tilrettelegging for bedre og flere videomøter, og utvikling av nye lederteam.

På bakgrunn av dette tar artikkelen opp to spørsmål: 1) Hvordan er de fem kriteriene ivaretatt i AGC-prosjektet? 2) Hvilke muligheter og begrensninger ligger i generell anvendelse av de fem kriteriene når det gjelder gjennomføring av planlagte endringsprosjekt? Ved å holde de fem kriteriene opp mot den spesifikke empiriske konteksten som AGC utgjør, diskuterer vi kriterienes generelle relevans, muligheter og begrensninger med tanke på gjennomføring av planlagt endring i organisasjoner. Kriteriene kan synes å ha en generell relevans for gjennomføring og vurdering av ulike typer planlagte endringer. Relevansen til kriteriene kan imidlertid være forskjellig for ulike typer virksomhet og arbeidslivskontekster.

ABSTRACT

This article explores five criteria for planned organizational change. The criteria are developed on the basis of previous empirical studies of organizational change (Amundsen & Kongsvik 2008). The five criteria is about (a) whether the changes correspond to the perceived needs of the organization, (b) the changes' relationship to the organization's «change history», (c) whether the changes are based on knowledge of different work practices, (d) whether the results of the changes are made invisible, and (e) if it is practiced real participation in the process of change.

The criteria are being held up against the former Statoil project «Advancing Global Collaboration» (AGC). AGC was a planned change project aimed to facilitate better interaction in the new organization after the merger between the two companies Statoil and Hydro in 2007. Two main activities were central in the AGC-project: Facilitating better and more video meetings, and the development of new management teams.

On the basis of this, the article takes up two questions: 1) How are the five criteria addressed in the AGC project? 2) What are the possibilities and limitations of general applicability of the five criteria when it comes to implementing planned change projects? By holding the five criteria up against the specific empirical context, we discuss the relevance, possibilities and limitations of the criteria for carrying out planned change in organizations. The criteria may seem to have a general relevance for the implementation and assessment of various types of planned changes. The relevance of the criteria may however be different for different types of business and employment contexts.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Oscar Amundsen er dr.art. innen organisasjonsforskning og arbeider som førsteamanuensis ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap. Amundsen arbeider bl.a. med tema knyttet til organisasjonsutvikling, endringsprosesser, kultur og innovasjon.

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. E-post: oscar.amundsen@ntnu.no

Trond Kongsvik er forsker I og arbeider som forskningsleder ved NTNU Samfunnsforskning AS, Studio Apertura. Han er dr.polit. og har organisasjonsutvikling og sikkerhet som forskningsmessige interessefelt.

NTNU Samfunnsforskning AS, Studio Apertura, 7491 Trondheim. E-post: trond.kongsvik@samfunn.ntnu.no

Hans Hysing Olsen arbeider i Statoil ASA. Han er cand.polit. og arbeider med ledelses- og organisasjonsutvikling samt endringsprosesser innen teknologiutvikling og -implementering.

Statoil ASA, 7005 Trondheim. E-post: hansh@statoil.com

Glenn Munkvold arbeider i Statoil ASA. Han er dr.scient. og arbeider med ledelses- og organisasjonsutvikling, endringsprosesser og implementering og bruk av informasjonsteknologi i store organisasjoner.

Statoil ASA, 7501 Stjørdal. E-post: glmu@statoil.com

«Når pengene rår, forsvinner andre verdier i systemet»: Helsearbeideres syn på den norske samhandlingsreformen



Health care workers' view on the Norwegian Coordination Reform

BENEDICTE CARLSEN OG HOGNE LERØY SATAØEN

Nøkkelord: Reform, helsetjenesteorganisering, økonomiske insentiver, implementering

Keywords: Reform, Health Service organization, incentives, implementation

INNLEDNING

Hvordan forstår og opplever nøkkelpersonell de mange omfattende reformer som skyller over offentlig sektor? Bakgrunnen for denne artikkelen er en ny reform som omfatter hele det norske helsevesenet og spesielt forholdet mellom sykehus og kommunehelsetjenesten fra 1. januar 2012. Samhandlingsreformen er en omfattende reform der virkemidlene i stor grad er åpne. Dette gir rom for fortolkning og usikkerhet. Problemstillingene vi reiser i artikkelen, er derfor: Hvordan oppleves og tas samhandlingsreformen opp blant helsearbeidere? Hvilke lokale tilpasninger forventer informantene at de kan gjøre når nok en reform skal implementeres? Disse problemstillingene blir belyst gjennom en eksplorativ dybdestudie der vi ved hjelp av fokusgrupper med helsefaglige nøkkelpersoner i sykehus og kommuner utforsker deres holdninger og lokale forberedelser til reformen. Med bakgrunn i kunnskap om de mange nordiske helsereformer hadde vi forventet å finne reformtrettighet og tegn på overfladisk tilpasning til reformen. I analysene av gruppediskusjonene finner vi imidlertid liten støtte for en symboltilpasning til reformen, og informantene tilkjennegir en positiv grunnholdning til hovedideer i reformen, som bedre samhandling mellom sykehus og kommuner og styrking av kompetansen på kommunalt nivå.

Et interessant hovedfunn er helsearbeidernes opplevelse av at de økonomiske insentivene i reformen står i motstrid til samhandlingens og samarbeidets intensjoner. I diskusjonen resonnerer vi følgelig særlig omkring reformens spenning mellom kvalitetsfokus og kostnadskontroll. Avslutningsvis argumenterer vi for nytten av å gjennomføre utforskende dybdestudier av holdninger til reformer som er i startgropen. I motsetning til spørreundersøkelser eller intervjuer som blir foretatt i retrospekt, unngår denne studien problemer med erindring, som kan skyldes at vi har vondt for å huske våre tidligere holdninger hvis de fraviker fra vårt nåværende syn.

BAKGRUNN

Kort om det norske helsesystemet

I Norge er helsetjenestene organisert på to forvaltningsnivåer og gjennom to selvstendige politiske nivåer. Det er staten gjennom helseforetakene som forvalter spesialisthelsetjenesten, og kommunene forvalter primærhelsetjenesten og omsorgstjenestene. Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester fra 2011 gir kommunene ansvar for at personer som oppholder seg i kommunen, tilbys nødvendige helse- og omsorgstjenester. Kommunene har også ansvar for forebyggende og miljørettet helsevern samt legevakt. I tillegg innbefatter primærhelsetjenesten diagnostikk, behandling, pleie, omsorg, medisinsk habilitering og rehabilitering. Det er også intensjonen at helsetjenestene i kommunene skal fungere som portvakt for spesialiserte tjenester som sorterer under de statlig eide helseforetakene. Spesialisthelsetjenesten har de siste tiårene vært preget av gjennomgripende endringer, og siden foretaksreformen i 2002 er sykehusene en statlig oppgave med finansiering over statsbudsjettet og gjennom innsatsstyrt finansiering. Sykehusene skal ifølge helseforetaksloven «ytle gode og likeverdige spesialisthelsetjenester til alle som trenger det når de trenger det, uavhengig av alder, kjønn, bosted, økonomi og etnisk bakgrunn, samt å legge til rette for forskning og undervisning» (helseforetaksloven 2001, kapittel 1).

Kort om samhandlingsreformen

Bakgrunnen for samhandlingsreformen er stortingsmelding nr. 47 (2008–2009) «Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid», som ble vedtatt 19. juni 2009. I stortingsmeldingen blir det identifisert tre hovedutfordringer og fem «hovedgrep» som skal møte disse utfordringene. De skisserte utfordringene handler om at pasientenes behov for koordinerte tjenester må besvares bedre, forebygging av sykdom må bli høyere prioritert, og den demografiske utviklingen og endringer i sykdomsbildet gir utfordringer som vil true samfunnets økonomiske bæreevne. Samhandlingsreformen inneholder derfor både et pasientperspektiv, et folkehelseper-

spektiv og et samfunnsøkonomisk perspektiv. For å ta grep om disse utfordringene foreslår samhandlingsreformen en tydeliggjøring av pasientrollen gjennom pasientmedvirkning og utvikling av pasientforløp; utvikling av en ny fremtidig kommunerolle der forebygging blir mer sentralt; etablering av økonomiske insentiver, inkludert kommunal medfinansiering; innføring av en «riktigere oppgavedeling» mellom kommunen og spesialisthelsetjenesten; og tilrettelegging for tydeligere prioriteringer (St.meld. 47:14–16). Oppsummert medfører samhandlingsreformen flytting av oppgaver mellom stat og kommune, nye krav til tjenesteområdene, endrede økonomiske forutsetninger, samt en potensiell forskyvning av politiske virkeområder.

Innholdet i samhandlingsreformen har elementer fra det som ofte omtales som helhetlig forvaltning («whole-of-government») (Christensen & Læg Reid 2007) og New Public Governance (Dickinson & Glasby 2010). I dette ligger det et ønske om klarere samordning, nedbygging av organisatoriske grenser, brukertilpasning og sømløshet på flere nivåer. Reformen innebærer også en storstilt flytting av oppgaver *fra* staten *til* kommunene. Dette blir understøttet av økonomiske virkemidler og overføringer fra sykehus- til kommunebudsjettene for at kommunene selv skal ta «større ansvar for innbyggerne sine» (Helse- og omsorgsdepartementet 2011).

Kvalitet vs. kostnadskontroll

Internasjonalt svinger gjerne helsereformer mellom å trekke frem kvalitet på den ene siden og fremholde kostnadskontroll som viktigst på den andre (Ferlie & Shortell 2001). Også samhandlingsreformen spilles ut i dette spenningsfeltet. Reformen diskuterer både kvalitet i og kostnadssidene ved helse-systemet, illustrert innledningsvis i St.meld. 47: «Hovedutfordringen er knyttet både til et pasientperspektiv og et samfunnsøkonomisk perspektiv.» Selv om både pasientperspektiver og kostnadskontroll er tematisert i reformmålsettingene og virkemidlene, er det oftest de økonomiske insentivene som blir trukket frem i den allmenne diskursen om samhandlingsreformen, og særlig endringen av spesialisthelsetjenesteloven angående kommunal medfinansiering av spesialisthelsetjenesten. En del av den kommunale medfinansieringen gjelder «finansieringsansvar for utskrivningsklare pasienter» (§ 11-4 i helse- og omsorgstjenesteloven). I forskriften heter det at kommunene skal betale for «utskrivningsklare pasienter som er innlagt i sykehus i påvente av et kommunalt helse- og omsorgstjenestetilbud. Betalingsplikten inntreder fra og med det døgnet pasienten blir erklært utskrivningsklar» (§ 13). Døgnprisen for utskrivningsklare pasienter blir fastsatt i statsbudsjettet, og for 2012 var denne satt til 4000 kroner. Tidligere har sykehusene krevd betaling fra 10 dager etter at kommunene har blitt skriftlig varslet om utskrivningsklare pasienter. Døgnprisen har vært 1600 kroner pr. seng hvis

pasienten ligger utover disse 10 dagene. Dette ser ut til å ha medført en praksis der kommunene bruker de 10 dagene som «karensdager» og en anledning til å områ seg (Wyller 2008). Med den nye forskriften inntreer betalingsfristen samme døgn som pasientene blir definert som utskrivningsklare.

Samhandlingsreformen i lys av nordiske utviklingstrekk:

Mellom lokalisme og nasjonal kontroll

Det norske velferds- og sykehussystemet har vokst frem i et spenningsforhold mellom lokale initiativ og sentrale forsøk på koordinering og kontroll. Dette er en relevant kontekst også for å forstå samhandlingsreformen. De norske sykehusene sprang i stor grad ut fra lokale og kommunale initiativ, og finansieringen av sykehustjenester har også tradisjonelt lent seg på lokale og regionale myndigheter. Det kan derfor hevdes at staten historisk har spilt en mindre sentral rolle i det norske sykehussystemet, og videre at sykehusene tradisjonelt har vært tett innleiret i lokalsamfunnet (Angell 2009; Byrkjeflot & Neby 2008). Mot denne bakgrunnen har begrepet «velferdslokalisme» blitt tatt i bruk for analytisk å beskrive det norske sykehussystemet (Angell 2009; Byrkjeflot & Grønlie 2005). Samtidig har trenden på 1990- og 2000-tallet vært preget av New Public Management-inspirerte reformer, noe som har skapt mer «strømlijeformete» enheter, sterkere statlig styring og større autonomi på institusjonsnivå (Byrkjeflot & Angell 2007:102).¹ Samhandlingsreformens plassering i dette bildet er tvetydig: Reformen innebærer en desentralisering av tjenester, samtidig som finansieringssystemet også innebærer en mer sentralisert kontroll.

Samhandlingsreformen har flere likheter med utviklingstrekk i de andre nordiske landene. Den danske «strukturen reformen» som i 2007 blant annet omdannet regionnivået fra 14 amt til 5 regioner, har hatt betydning for sykehusorganiseringen og forholdet mellom sentrale og lokale myndigheter i det danske helsetjenestetilbudet (Byrkjeflot & Neby 2008). Den danske strukturen reformen er mer enn en helsereform; det er en storstilt forvaltningsreform med omfattende kommunesammenslåinger. Det helseadministrative elementet i reformen er imidlertid ikke ubetydelig, og reformen førte til en regionalisering av helse- og sykehustjenestene i Danmark. Oppgavefordelingen mellom staten, regionene og kommunene ble i noen grad endret ved at kommunene har fått overført ansvar, spesielt innenfor forebygging, folkehelse og innenfor rehabilitering av pasienter som er utskrevet fra sykehus (KS 2009). Den største omleggingen er imidlertid knyttet til finansieringen av helsetjenestene. I tillegg til rammetilskudd og innsattsstyrt finansiering bidrar kommunene med finansiering av regionenes sykehustjenester gjennom refusjoner (Byrkjeflot & Neby 2008). Vinge, Buch og Kjellberg (2011) peker på at den kommunale medfinansieringen ikke har styrket kommu-

nenes insentiver til å forhindre reinnleggelser. Ordningen med kommunal medfinansiering er derfor revidert fra 1.1.2012. Klausen og Nielsen (2011) finner en økt profesjonalisering blant kommunale ledere etter reformen, selv om Nielsen (2011) konkluderer med at kommunene har vært under et voldsomt press for å levere effektivitetsgevinster og har hatt store utfordringer i perioden etter reformen.

I Sverige ble det på 1990-tallet gjennomført reformer som hadde som mål å desentralisere ansvaret for helse- og sykehustjenestene. Det regionale nivået i Sverige – länenene – har tradisjonelt hatt stor grad av selvstyre, noe som har bidratt til stor variasjon i organisering og finansiering av helsetjenestene. Etter «adelreformen» av 1992 har kommunene fått et samlet ansvar for pleie- og omsorgstjenester for eldre, funksjonshemmede og langvarig psykisk syke. Kommunene ivaretar sykehjem og hjemmesykepleie i tillegg til å ha ansvar for ferdigbehandlede og utskrevne pasienter (Otterstad 2011). I 2003 ble det nye forutsetninger for betalingsansvaret for utskrivningsklare pasienter («samordnet vårdplanering»). Betalingsansvarslagen ble endret, og begrepet *medisinsk ferdigbehandlet* ble erstattet av *utskrivningsklar*. I en studie av de nye samhandlingspraksisene rundt utskrivningsklare pasienter finner Efraimsson (2005) at rask utskrivning av pasienter av økonomiske hensyn har blitt en av flere målsettinger i tillegg til pasientenes selvbestemmelse og personalets ansvar for samarbeid. Både i Danmark, Sverige og Finland er det gjennomført reformer med sikte på desentralisering av helse- og omsorgstjenester (Møller & Flermoen 2011), og et sentralt bakteppe for reformene i alle de tre nordiske landene er en bekymring for den kommunale økonomiske bæreevnen i forhold til økende utgifter til helse-tjenester. Selv om virkemidlene divergerer, har utviklingstrekkene i de nordiske landene affiniteter med hverandre, ikke minst i problemforståelser og utfordringer knyttet til å utvikle mer sømløse og kostnadseffektive tjenester. Et blikk inn i aktørenes fortolkninger og vurderinger av reformelementene i den norske samhandlingsreformen er derfor nyttig og viktig i et nordisk helsepolitisk perspektiv.

REFORMER MELLOM KONTINUITET OG ENDRING

Begrepet «reform» er sentralt i alle analyser som fokuserer på utviklingen av systemer der staten spiller en rolle (Pollitt & Bouckaert 2011). Reformen representerer også mange ulike former for utvikling og endring (Neby 2009). Årsakene til og beveggrunnene for reforminitiativer kan divergere: Reformen kan være rettet mot praktiske og definerte problemer, men kan også være symbolske og ha økt legitimitet som siktemål. Således er reformen både instrumenter for å løse problemer og måter å gjenopprette legitimitet på. Brunsson (2009) peker på at selve ideen «reform» har en sterk symbolsk

mening: Reform konnoterer modernisering og impliserer en overgang fra en uønsket tilstand til noe «nytt».

Samhandlingsreformen tar utgangspunkt i kjente samarbeidsproblemer på tvers av sektorer i helsevesenet og en tilhørende styrings- og organisasjonsutvikling som har pågått over tid. Det kan således gi mening å forstå samhandlingsreformen både som kontinuitet og endring. For eksempel har vi sett at spenningen mellom lokalisme på den ene siden og statlig ønske om koordinert kontroll er videreført i de nye organisatoriske arrangementene. Det samme gjelder forholdet mellom fokus på behandlingskvalitet og fokus på kostnadskontroll. De konkrete økonomiske insentivene som reformen legger til grunn, kan på den andre siden oppfattes som spesifikke signaler om endring.

Reform som symbolikk og retorikk

Reformer har en vesentlig symbolsk dimensjon (Christensen & Lægreid 2003; Brunsson 2009) og har noen ganger bare betydning på det retoriske nivået (Røvik 2007). Aktørene tilpasser seg nye styringssignaler på et overfladisk nivå, men fortsetter sin praksis som før. Særlig den ny-institusjonelle teoritradisjonen (f.eks. Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983, 1991) har fokusert på dette, og vektlegger de symbolske sidene ved reformer og organisasjonsendring. Sentralt her er tesen om dekobling. Dette handler om at organisasjoner tar innover seg ideer og trender på symbolnivået, men ikke i praksis. Organisasjoner tilpasser seg nye impulser av legitimitetshensyn og for å tilfredsstille omgivelsene, ikke som reelle verktøy eller praksisformer (Meyer & Rowan 1977). Slik kan formelle strukturer – som for eksempel reforminitiativer – forbli frikoblet fra faktisk arbeid.

Begrepsparet «kjerne» – «ferniss» er instruktivt i denne sammenhengen. Dette spiller på at organisasjoner kan fremstå med et ytre ferniss av retorikk og snakk som står langt ifra organisasjonens struktur for produksjon og handling (Christensen mfl. 2009). Organisasjoner tar således innover seg normer og forventninger i omgivelsene som ikke samsvarer med den indre kjernen i organisasjonen. Basert på teorien om dekobling og forholdet mellom ferniss og kjerne kan konsepter² og organisasjonsideer være noe organisasjoner formelt og på symbolnivået relaterer seg til, men samtidig i mindre grad tar i bruk i praksis. «Samhandling» kan i mange sammenhenger leses som et slikt konsept, der en rekke ulike utfordringer i offentlig sektor kan løses med samhandling, samordning og sømløshet. Omorganiseringer kan derfor være noe organisasjoner gjør fordi de vil fremstå som moderne, heller enn som svar på reelle problemer.

Disse perspektivene og begrepene er relevante for problemstillingen, og knytter seg særlig til hvilken status samhandlingskonseptet har i konkrete

organisasjoner. På bakgrunn av de presenterte forståelsene av endring og reform er det grunnlag for å undre seg over om samhandlingsprosjektet blir en ferniss som dekker over en kjerne preget av uavklarhet med hensyn til avveininger mellom kostnadskontroll og kvalitet. Dette gir også grunnlag for en presisering av artikkelens problemstilling: Hvordan oppleves og tas reformen opp? Hvilke intensjoner mener helsearbeiderne ligger bak reformen, og hvordan vurderer de disse? Hvordan forventer helsearbeiderne at reformen vil påvirke deres arbeidshverdag og tjenestene de leverer? Hvilke lokale tilpasninger forventer informantene at de kan gjøre når nok en reform skal implementeres? Når det gjelder samhandlingsreformens konkrete virkemidler, er flere av disse vage og gir rom for tolkning. Tiltak knyttet til forebygging er for eksempel i liten grad operasjonalisert i stortingsmelding nr. 47 (2008–2009), noe som potensielt fører til usikkerhet i prosessen der organisasjonene skal «ta imot» og implementere reformen. Som illustrert innledningsvis er det likevel tilsynelatende lite rom for fortolkning av de økonomiske virkemidlene knyttet til kommunal medfinansiering. Denne ordningen vil ha praktiske konsekvenser for arbeidet både i sykehusene og i kommunene.

Det ny-institusjonelle perspektivet er blitt kritisert for å undertematisere aktører: «Eftersom institutioner förutsätts styra handlandet hos dem som omfattas av institutionerna hamnar aktörer lite vid sidan av huvudfokus i institutionell analys» (Johansson 2009:14). Fokuset er i for liten grad på handlings- og forhandlingsnivået i organisasjoner (Fries 2009). I praksis er det holdningene slik de utformes i den profesjonelle kulturen i organisasjonens dagligliv, i fagpersonellets møter med hverandre, med byråkratisk ledelse og med brukerne av tjenestene de tilbyr, som langt på vei avgjør i hvilken grad en reform får den tiltenkte effekt. Mer konkret er det i helsesektoren gjort studier av reformers innvirkning på arbeid som viser at «arbeidets infrastruktur» er en særdeles stabil og stabiliserende størrelse som står imot omfattende organisatorisk endring (Starr 1999). I en dansk studie av reformers påvirkning på den konkrete utformingen av helsearbeid heter det at arbeidets infrastruktur i det store og hele har vært uberørt av senterdannelser, kvalitetspolitikker, økonomistyring og ledelsesreformer (Vinge & Knudsen 2003:222). Vinge og Knudsen legger nettopp vekt på det stabiliserende som finnes i helsearbeid (gjennom strukturer i utdanning og yrkeskarrierer, vaktskjema, turnuslister, organisatorisk rytme, møtestrukturer etc.). Både leger og sykepleiere har et funksjonelt behov for rutinisert arbeid. Alt dette fører til at «arbeidets infrastruktur» fungerer som en robust «impregnering» mot reformprosesser. Som avsnittene om de nordiske helsereformene viser, møter helseinstitusjoner og helsearbeidere flere krav, og balansegangen mellom forskjellige krav er blitt vanskeligere de siste tiårene (Lægread & Pedersen 1999). Blant annet er det pekt på at stram-

mere økonomi kombinert med nye styringsredskaper har skapt «konflikt i forhold til tradisjonelle verdier og organiseringsmåder i den offentlige sektor» (Vrangbæk 2003:29). Dickinson og Glasby (2010) peker i en studie av samhandlingspraksiser i Storbritannia på at slike praksiser ofte feiler, fordi de «organisatoriske drivkreftene» blir underkommunisert. Helsearbeidere legitimerer sitt arbeid med referanse til pasientfokus, mens finansielle forhold gjerne er de «egentlige» drivkreftene (ibid.:820). Helsearbeidere må derfor forholde seg strategisk i forhold til samhandlingsreformens institusjonelle vilkår om både kostnadskontroll og pasientkvalitet. Slike strategier kan være både passiv aksept, aktiv motstand og ulike forsøk på å forme og påvirke omgivelsene (Oliver 1991).

METODE

Studien har en kvalitativ tilnærming, og data er samlet inn gjennom semi-strukturerte fokusgruppeintervjuer vinteren 2012.³ Vi valgte en eksplorativ tilnærming og et kvalitativt design fordi vi mente at å utforske mottakelsen og forståelsen av en omfattende og kompleks reform blant helsearbeidere som tar beslutninger på et mellomnivå, mellom administrativ ledelse og brukere i de berørte organisasjonene, ville gi oss en nyansert innsikt som kunne øke vår forståelse av hvordan akkurat denne reformen utspiller seg. Samtidig håpet vi at denne typen materiale ville si noe mer grunnleggende om hva som er avgjørende for om reformer aksepteres og omformes til faktisk praksis eller ikke.

Vi valgte primært fokusgrupper som arena for datainnsamling fordi det, til tross for at atypiske holdninger kan bli undertrykt, er en velegnet metode når en ønsker å få frem konsensus og felles holdninger, som for eksempel organisasjonskultur på en arbeidsplass (Morgan 1997). Samtidig var det en mer praktisk gjennomførbar metode enn for eksempel deltakende observasjon (Kitzinger 1995; Bender & Ewbank 1994). I dette tilfellet forventet vi at gruppekulturen følgelig ville kunne si noe om samhandlingskonseptets status ved de forskjellige kommunene og sykehusene, og i tillegg gi oss et innblikk i det rådende klima for samhandling mellom kommune og sykehus før reformen. På samme måte som ved andre subjektive data er informasjonen vi kan hente ut om konkrete forberedelser til reformen (handling), mer usikker enn informasjon om holdninger, men gruppesettingen gir likevel en mulighet for deltakerne til å korrigere hverandre hvis de mener kollegaer gir uriktige eller ufullstendige opplysninger om virksomheten. Sammenliknet med individuelle intervjuer har gruppeintervjuer den fordel at deltakerne er i flertall, og når gruppen fungerer godt, kan intervjueren bli mer eller mindre «glenet» av gruppen slik at diskusjonen mellom deltakerne får utspille seg relativt fritt innenfor de forskerstyrte temaene; dermed ser det

ut til at informantene lettere klargjør og utdyper tanker som vanskelig ville kommet frem i individuelle intervju. Gruppeintervjuer var også en praktisk måte å få intervjuet sentrale aktører i geografisk spredte kommuner.

Ettersom vi av praktiske grunner og i henhold til begrensninger i bredde i kvalitative studier måtte gjøre et utvalg av et lite antall case-sykehus og -kommuner, valgte vi kommuner med tilsynelatende ekstreme tilpasninger og erfaringer med samhandling mellom kommune og sykehus, det vil si med veldig forskjellig utgangsposisjon før reformen. Et mål på samhandling som har vært brukt i registerdatastudier av samhandling mellom sykehus og kommuner, har vært liggetid for eldre pasienter ved sykehusene, fordi en forventer at mangelfullt samarbeid om utplassering av ferdigbehandlede eldre pasienter til kommunal omsorgstjeneste slår ut i unødvendig lang liggetid for denne gruppen ved sykehusene. Liggetid ble beregnet i en registerdatastudie som ble gjort i forkant av den kvalitative studien. Variabelen bestod av total liggetid på sykehus for pasienter over 67 år, fordelt på hjemkommune og kontrollert for kjønns- og alderssammensetning i kommunen, antall diagnoser som behandles ved det tilhørende sykehuset, og graden av komorbiditet. Vi valgte ut tre kommuner blant de 10 % med kortest liggetid og tre kommuner blant de 10 % med lengst liggetid. Blant disse kommunene i hver sin ende av skalaen var utvalget motivert av behovet for å sikre variasjon i geografisk beliggenhet, kommunestørrelse og urbanitetsgrad.

En av forskerne gjennomførte til sammen ti intervjuer i seks kommuner og i fem tilhørende sykehus (se tabell 1). Åtte av intervjuene var gruppeintervjuer gjennomført i lokaler tilhørende kommunene eller sykehusene, ett av intervjuene ble gjennomført som videokonferanse, og ett intervju var et individuelt telefonintervju. Til sammen deltok 35 informanter i intervjuene. De fleste hadde helsefaglig utdanning og hadde verv eller stillinger knyttet til samhandlingsreformen.

Informantene ble rekruttert ved at vi kontaktet ledelsen i kommunenes helse- og omsorgstjeneste og en av de samhandlingsansvarlige ved sykehusene. Via disse kontaktene ble nøkkelpersoner for samhandlingsreformen rekruttert. Alle de forespurte institusjonene takket ja til å delta. Beskrivelsen av enkeltpersoner, kommuner og sykehus er anonymisert, og stedsbetegnelser er fiktive.

Tabell 1: Oversikt over intervjuer og informanter.

Fjordby		Havstad		Skogland	
Sykehus	Kommune	Sykehus	Kommune	Sykehus	Kommune
4 informanter	3 informanter	1 informant	1 informant	3 informanter	5 informanter
Samhandlingsjef Sykepleier Seksjonsleder Funksjonsleder	Leder Avdelingsleder Omsorgsleder	Sykepleier	Omsorgsleder	Sykepleier Helsefaglig rådgiver Sykepleier	Kommunalsjef Avdelingsleder Avdelingsleder Sykepleier Sykepleier
Gruppeintervju	Gruppeintervju	Videointervju	Telefonintervju	Gruppeintervju	Gruppeintervju
1:35 min	1:39 min	38 min	35 min	1:00 min	1:27 min
Kystvåg		Flatøy		Elvby	
Sykehus	Kommune	Sykehus*	Kommune	Sykehus*	Kommune
2 informanter	6 informanter	4 informanter	1 informant	4 informanter	5 informanter
Direktør Spesialist	Lege Omsorgsleder Avdelingsleder Leder Sykepleier Sykepleier	Avdelingsleder Oversykepleier Sykepleier Rådgiver	Helse- og sosialsjef	Avdelingsleder Oversykepleier Sykepleier Rådgiver	Omsorgsleder Avdelingsleder Avdelingsleder Sykepleier Sykepleier
Gruppeintervju	Gruppeintervju	Gruppeintervju	Gruppeintervju	Gruppeintervju	Gruppeintervju
1:25 min	1:20 min	1:30 min	1:30 min	1:30 min	1:20 min

* Samme sykehus

Intervjuene varte mellom 35 og 99 minutter og ble gjennomført i perioden oktober 2011 til januar 2012. Det vil si umiddelbart i forkant av samhandlingsreformen. Hovedtema for intervjuene var erfaringer med samhandling kommune – sykehus, forberedelser til reformen og forventninger til reformen – hva som oppleves som målene og de viktigste endringer i samhandlingsreformen, og hva en mener skal til for å oppnå målene i reformen.

Analysen av intervjuene fulgte en temabasert tilnærming der en benytter matriser for å systematisere informasjon fra alle intervjuene (Miles & Huberman 1994). Intervjuene ble transkribert og lest av begge forfatterne. Forfatterne leste hver for seg grundig gjennom de første tre intervjuene, og

utviklet så i fellesskap en matrise med hovedtema for analysen. Forfatterne kodet så halvparten av intervjuene hver og plasserte kodete elementer fra teksten i stikkordsform under de relevante tema og intervju i matrisen. Etter dette gikk forfatterne gjennom hverandres deler av matrisen og la til elementer som manglet. Denne artikkelen utgjør ikke en fullstendig rapport fra intervjuene, men bygger på de mest sentrale funnene i studien.

En av grunnene til at vi valgte en temabasert analyse, var at vi ønsket å gjøre noen strukturerte sammenlikninger for å se etter mønstre, for eksempel systematiske likheter og forskjeller mellom sykehus og kommuner eller mellom enheter med kort og lang liggetid. Selv om vi ikke fant dette, valgte vi å fortsette med temabasert analyse. I gruppeintervjuer snakker de forskjellige informantene i brokker, og i våre intervjuer beveget diskusjonene seg fra tema til tema etter en relativt strukturert, tematisk intervjuguide som ble holdt konstant gjennom intervjuperioden, og dermed syntes dette som en velegnet måte å organisere data på.

Det kan stilles spørsmål ved tidspunktet for intervjuene ettersom vi kan ha fanget opp og drøftet grunnløse bekymringer i starten av reformen uten å vite hva som manifesterer seg. Som diskutert i den teoretiske delen har offentlige reformer et sterkt islett av kontinuitet, og kan anses som faser i langsiktige utviklingstrender. Det gir derfor ikke mening å si når, om noen gang, en kan komme til å konkludere med utfallet av et reforminitiativ. For det andre har vi valgt intervjutidspunkt ut fra at det er flere interessante konkrete endringer som blir innført i intervjuperioden. Vi hevder derfor at vinteren 2011/2012 var et velegnet vindu til å fange opp holdninger og erfaringer i implementeringsprosessen på lokalt nivå. Det har vist seg at informanternes evne til å huske egne holdninger i ettertid, særlig om disse har endret seg, er svak (Kahneman 2011).

Vi intervjuet helsearbeidere og ledere på mellomnivå, og rekrutterte i utgangspunktet blant dem som hadde oppgaver i forbindelse med samhandling mellom sykehus og kommune. Det kan tenkes at disse informantene dermed kan ha følt at de var programforpliktet til å være positive til reformen, og vi må derfor ta forbehold om at den grunnleggende positive holdningen til reformen kan være overdrevet. Vi ser derimot ikke dette som en avgjørende svakhet ved studien ettersom målet har vært å forstå sammenhenger og ikke å måle gjennomsnittlig enighet eller tilfredshet med reformen.

FUNN

For å formidle helsearbeidernes egne stemmer og illustrere hovedtemaene fra intervjuene har vi valgt å gi oppsummeringer av hovedfunn med våre egne ord, i tillegg til å presentere forholdsvis omfattende utdrag fra flere av intervjuene relatert til det vi ser på som hovedfunnet, de økonomiske over-

veielsene i reformen. Sitatene er valgt ut fra det vi oppfatter som representative uttalelser, og er ikke nødvendigvis de mest underholdende eller slående uttalelsene i materialet. Vi tar først opp helsearbeidernes positive hovedsyn på målet med samhandlingsreformen, som står i kontrast til en opplevelse av manglende detaljert kunnskap om betydningen for lokale aktører og usikkerhet om ansvarsfordelingen mellom sykehus og kommunehelsetjenesten. Videre trekker vi frem hvordan helsearbeiderne ser på mulighetene for lokal tilpasning til reformen, og til slutt deres største bekymring i forbindelse med reformen: virkningen av den nye økonomiske ordningen.

Generell forståelse av reformen

Hovedinntrykket fra alle intervjuene var at informantene så med forsiktig optimisme, men med noe engstelse på reformen:

«Jeg oppfatter den som en reform som har veldig gode intensjoner, og hvis vi når dit reformen vil at vi skal nå, så blir det veldig bra, men jeg er redd det er en ganske humpete vei dit. Fordi det er ikke alt som er like gjennomtenkt, og det er ikke alt som er like lett å gjennomføre for alle kommuner.» (Havstad kommune)

Til tross for at informantene ofte hadde sentrale roller i forbindelse med reformen, uttrykte flere at de på intervjutidspunktet ennå hadde mangelfull innsikt i detaljene i reformen, som for eksempel krav til innholdet i nye samarbeidsavtaler mellom helseforetak og kommune, hvor bindende disse avtalene ville bli, eller hvordan fordelingen mellom sykehus og kommune i den nye betalingsordningen for sykehuspasienter er utformet. Noen var usikre på hvilke styringssignaler og forventninger som ligger i reformen fra sentralt hold.

«Jeg føler jo det at – det står jo en del – men ansvaret oppgaver og midler – altså fremdeles så flyter det. I forhold til hva vi konkret kan foreta oss rett og slett ... Så det er litt på vent. Og litt spennende!» (Fjordby kommune)

Både i intervjuene med sykehusene og i intervjuene med kommunene var det tydelig at kjernen i både konflikter og godt samarbeid dreide seg rundt beslutninger om når pasienter er utskrivningsklare, og vurdering av funksjonsnivå og omsorgsbehov for disse pasientene. De fleste informantene svarte umiddelbart at å definere utskrivningsklar var sykehusets ansvar, mens å vurdere omsorgsbehov var kommunens ansvar, men det kom også frem i gruppediskusjonene at dette er et problemområde som kommunene og sykehusene hadde kommet frem til mer eller mindre klare avtaler om og praksis på i de forskjellige kommunene vi besøkte. Det ble for eksempel

nevnt flere sykehus som ikke praktiserte gjeldende regel om å ta betalt fra kommunene for pasienter som har ligget mer enn 10 døgn etter de er vurdert utskrivningsklare. Dette var også et kjernepunkt i informantenes bekymringer for den nye ordningen etter samhandlingsreformen.

«Dette med utskrivningsklare pasienter og at vi skal ta i mot de fra første døgn. Ja, betyr det lørdag og søndag òg? Betyr det minuttet etter at de har sagt i fra, eller har vi noen timer? Eller har vi et døgn på oss?» (Elvby kommune)

Det var konsensus om hva som er essensen i reformen: Hovedinntrykket var at reformen introduserte en overføring av oppgaver og ansvar fra sykehus til kommune, fokus på førstelinjen og forebygging. Dette var idealer flere hadde jobbet med gjennom forskjellige samarbeidsprosjekter en tid allerede. Flere hadde opprettet formelle og mer uformelle samarbeidsfora på tvers av kommuner og mellom helseforetak og kommuner.

Informantene mente at reformen således har en riktig retning, og at dette i utgangspunktet er endringer til beste for pasienten. I flere av kommunene mente informantene at de nå var godt forberedte, og at reformen var faglig spennende.

Lokale tilpasninger

Enkelte forventet ikke at reformen ville føre til substansielle endringer, men at en mer eller mindre ville fortsette som før og tilpasse reformen til lokale kommunale ordninger og praksiser.

«Vi har jo tanker om at det kanskje ikke blir så veldig mye annerledes.» (Skogland kommune)

De som hadde en slik avventende holdning til reformen la vekt på hvordan de hadde tilpasset gjeldende praksis og definerer inn reformen i praksis gjennom avtaler og nye navn på stillinger, kontrakter og møteplasser. De mer aktive og optimistiske informantene la vekt på hvordan reformen muliggjorde realisering av planer eller prosjekter de hadde syslet med lenge.

«Vi har vel kanskje en unik mulighet da. Det er jo en kommunereform. Å bygge opp og å få en kompetanse i kommunen i stedet for å kjøpe alle tjenester ...

... Og det neste skrittet må jo være at vi døper om dette her som nå heter sykehjem til å bli et 'helse- og omsorgssenter' i stedet.» (Skogland kommune)

Når en ser alle intervjuene i sammenheng, blir det tydelig at begrepsbruk og systemer varierer betraktelig fra sted til sted, og i noen av intervjuene ble det også nevnt at kommunene er frie til å tilpasse seg på forskjellig vis til reformen.

Skepsis til økonomiske virkemidler

Det mest slående fellestrekket ved intervjuene er informantenes motforestillinger til de økonomiske virkemidlene i reformen. Informantene er jevnt over skeptiske til betalingsordningen, som de frykter vil ødelegge et velfungerende og fleksibelt samarbeid mellom sykehus og kommune rundt avgjørelser om utskrivning og føre til spekulering i liggedøgn styrt av økonomiske motiver og dermed ikke nødvendigvis til beste for pasientene. De opplever at økonomiske forhold forkludrer samhandling, fordi dette er noe som bør tuftes på samarbeid og fleksibilitet.

«Fordi det som jo er radikalt fra tidligere i forhold det som vi MÅ ha på plass. Er det som er knytta til betalingsplikt for utskrivingsklare pasienter.» (Fjordby sykehus)

«Jeg tror ikke praksisen blir så veldig annerledes for våres del, men det jeg er skeptisk til er det finansieringssystemet som det er lagt opp til. Spesielt det at vi skal drive å betale når pasientene blir innlagt til sykehuset. Altså at vi skal medfinansiere innleggelse. Litt spent på hvordan det vil se ut og at det kan få noen uheldige konsekvenser òg. Jeg tenker at det hadde ikke vært nødvendig. Vi har jo fungert etter samhandlingsreformens intensjon uten å ha en sånn økonomisk tenking. Så jeg tenker at om fagfolkene hadde fått funnet ut av dette, så hadde vi fått den samhandlinga bra til uten at det var noen penger som skulle flyttes fram og tilbake. For fagfolkene ønsker jo å gi best mulig kvalitet.» (Flatøy kommune)

Det ble uttrykt redsel for at fokus på økonomi skal overstyre hensynet til menneskene i systemet, og endatil ødelegge viktige helsefaglige verdier.

«Så lenge det er pengene som styrer butikken, så er jeg litt redd for det, fordi det som er realiteten er at hvis man betaler for de pasientene ute i kommunene, så er det rådmannen som bestemmer hvem som skal legges på sykehuset til slutt ..., fordi når pengene rår, så forsvinner andre verdier i systemet. Det har vi sett gang på gang etter de siste reformer her på huset. Det er blå russ som styrer. Og det er for så vidt greit. Men det er liksom ikke en solcellepanelfabrikk vi driver på med, ikke sant. Det er folk, ikke sant! Så da må man ha det litte grann i bakhodet at vi må jo ta hensyn til at det er folk ... Men jeg syns at utgangspunktet for alle reformer skal være pasientens trygghet. Hvis man sier at pengene er hensikten, så begynner jeg å bli

mistenksom med en gang. Og litt tvilende, fordi det hører ikke sammen.»
(Kystvåg sykehus)

Flere mente økonomiske insentiver kan ødelegge et fleksibelt samarbeidsklima og dermed føre til dårligere fungerende samhandling. (Legg merke til hvordan avstanden til økonomisk tenkning markeres retorisk.)

«Men det jeg kjenner, som jeg er litt sånn skuffet over, det er disse pengene, det var vel 4000 penger ... Alle har som mål å samhandle, men de der pengene, da blir jeg litt sånn orhh! Ja, altså jeg synes det er unødvendig, jeg tenker at vi må samhandle uten å ha det som ris bak speilet ... Jeg synes jo dokumentet er veldig bra, det er veldig bra det som står inni der, men de der pengene kunne vi bare vært uten.» (Flatøy sykehus)

Ikke all kritikken av de økonomiske insentivene var av normativ karakter. Det ble også uttrykt bekymring eller misnøye med hvordan den konkrete økonomiske rammen var utformet. Et problem som flere pekte på, var vanskeligheter med å sette av midler i kommunene til større investeringer i og med at tilskuddene fra staten ikke kom før endringen i medbetalingsordningen.

«For sånn som de overføringene, rammetilskuddet til hver kommune, det er jo blitt beregnet i forhold til tidligere bruk av sykehuset. Og sånn som det står nå, vil mesteparten av det rammetilskuddet måtte kunne stå i tilfelle vi får bruk for sykehustjenester på tilsvarende nivå. Men dermed så har vi jo ikke fått noen ramme i det hele tatt til å kunne ivareta de nye oppgavene ... Det er noe som ikke samsvarer!» (Elvby kommune)

Intervjudeltakerne mente de manglet innsyn i den nye økonomiske fordelingen mellom sykehus og kommune, og at de dermed visste lite om hvordan ordningen ville falle ut for akkurat deres kommune eller sykehus.

Intervjuer: «Vi greier jo ikke helt å ane konsekvensen ...»

Informant: «Nei, synes det er altfor tidlig å si noe om ... Vi vet ikke hva det innebærer helt. Jeg tror at det største problemet er at det handler om ... altså, de økonomiske systemene ... så er det så vagt hva slags ansvar kommunene har.» (Havstad sykehus)

«Nei, og så vet vi ikke konsekvensen av dem. Fordi de kan jo slå ut forskjellig fra kommune til kommune, det med betalingsplikt for utskrivningsklare, det vil jo være avhengig av om omfanget av utskrivningsklare pasienter er sånn som en har forventet at det er, og i hvor stor grad en er i stand til å håndtere det. Fordi at de har fått tildelt midler på bakgrunn av en midler-

tidig vurdering av hvor mange de sannsynligvis har liggende inne. Og det som går på kommunal medfinansiering av medisinske pasienter, der er jo vi litt usikre på hvordan det vil slå ut for oss ..., og hvis det blir en betydelig svikt i finansieringen vår.» (Fjordby sykehus)

I kommunene var det delte meninger om den nye økonomiske fordelingen med mer ressurser til kommunene og mindre til sykehusene vil bli utnyttet slik intensjonen er – til utbygging og oppgradering av ressursene i kommunen. Flere fryktet at kommunene ville ende opp med å betale for sykehustjenestene i stedet for å bygge opp kompetanse og kapasitet selv.

«Nå har de tømt en etasje på sykehuset, for de skal ned med ti senger og tretten årsverk. Og det de er litt redde for, er at hvis vi lar pasientene ligge på sykehuset fordi vi ikke har plass her, og hvis alle kommunene tenker sånn – for da betaler vi heller for det oppholdet på sjukehuset når vi ikke klarer å motta dem, og det er klart at da blir det et kjempepress på sykehuset som de kanskje ikke kan håndtere. Fordi de har faktisk gått ned med ti senger. For selv om vi faktisk har håndtert det bra, så er det mange kommuner som faktisk bruker sykehuset litt mer enn de hadde trengt, fordi de ikke har noe tilbud i kommunene.» (Skogland kommune)

I noen av intervjuene var informantene engstelige for å miste uformell fleksibilitet, på grunn av mer byråkrati, slik at relasjonene mellom sykehus og kommunale aktører og samhandlingen mellom dem paradoksalt nok kunne bli dårligere enn før reformen.

«Jeg har hatt en klar oppfatning av at blant annet at likeverdighetsopplevelsen er mye jevnere her hos oss enn det jeg hører rundt omkring at den er andre steder. Men så har jeg blitt litt mer betenkt nå det siste halvåret når vi har begynt å jobbe med de nye avtalene og hvordan det her skal se ut i samhandlingsreformen, fordi i den prosessen synes jeg det har vært ganske tydelig at den tilliten og relasjonene er under ganske hardt press. Og kommunene er veldig tydelige på at de er livredde for konsekvensene av denne reformen. Og det de er redde for er at de får noen kostnader og oppgaver som de ikke helt aner omfanget av, og så strekker ikke finansieringen til, og så har de en budsjettutfordring på toppen av dem de allerede har fra før. Og det er nok noe som bidrar til å skape en engstelse og ... og i den grad en er disponert for å ha en grad av mistro mot foretakene i forhold til hvordan de vil agere i forhold til dette, ja da får de vann på mølla!» (Fjordby sykehus)

«Så det at det er såpass mye usikkerhet oppi dette, gjør jo at i alle fall at jeg tror vi skal være glad for at vi har brukt såpass mye krefter de siste 15 årene på å ha nære relasjoner [mellom sykehuset og kommunen].» (Fjordby sykehus)

DISKUSJON

Tilpasning til og av reformen

Oppsummert indikerer intervjuene, i disse høyst forskjellige kommunene og sykehusene, at trass i manglende kunnskap om detaljene i reformen og noe engstelse for hvordan virkemidlene vil slå ut for dem lokalt, er helsearbeiderne positive til det de mener er essensen i reformen: laveste egnede behandlingsnivå, pasienten i fokus og forebygging. Et viktig unntak er holdningene til de økonomiske virkemidlene, der informantene gjennomgående uttrykker skepsis og bekymring.

Vi finner funnene interessante på flere plan. Som vist innledningsvis har de nordiske helsesystemene gjennomført en rekke reformer de siste tiårene. Denne *reformtettheten* kan føre med seg en *reformtretthet*. Det finnes også dokumentasjon på motstand mot politisk styrte endringer og reformer i helsesektoren i flere land (Christensen & Læg Reid 2003:4; Carlsen & Norheim 2003). I Norge er motstanden mot markedsreformer størst blant offentlig ansatte (Sørensen 2004), og vi hadde derfor forventet å finne en viss reformtretthet og motstand mot samhandlingsreformen i intervjumaterialet.

Til tross for reformretorikken i de offentlige dokumentene ser det ut til at helsearbeiderne vektlegger kontinuitet, at reformen er et ledd i en prosess mot målsettinger som har pågått lenge og som en også jobber mot og er kommet mer eller mindre langt i på lokalplanet. Disse holdningene står ikke i motsetning til myndighetenes budskap, som også har vært rettet mot forbedring etter allerede opptrukne målsettinger og strategier, heller enn nye målformuleringer eller radikale virkemidler (St.meld. 47). Det kan altså se ut som reformen er intendert som og blir mottatt som både en samling av eksisterende utviklingstrekk og samtidig som en ny giv, som ofres mye oppmerksomhet og ressurser både fra myndighetenes side og lokalt fra den enkelte helseorganisasjons side. Intervjuene indikerer således at myndigheter og beslutningstakere i helsevesenet deler en bred forståelse av reformbegrepet (Pollitt & Bouckaert 2011; Neby 2009) som innbefatter både kontinuitet i langsiktige mål og endring i form av nye økonomiske, juridiske og organisatoriske ordninger fra en bestemt dato.

Dette ser ut til å utgjøre en plausibel forklaringsbakgrunn for informantenes kjennskap til de grunnleggende (og kontinuerlige) målsettinger i reformen, men manglende kjennskap til detaljene. Intervjuene gir inntrykk av at aktørene i kommunene og lokalsykehusene ser tiltakene i forbindelse med reformen som en del av en prosess de har jobbet med over tid. I tillegg ser enkelte av aktørene ut til å ha forventninger om at reformen fortsatt vil tillate fleksibilitet i form av en viss grad av lokalt selvstyre og tilpasning.

Ut fra tesen fra ny-institusjonell teori ville en søke å forklare manglende innsikt i detaljene i reformen med at reformen blir mottatt på et

retorisk nivå dekoblet fra praksis (Røvik 2007; DiMaggio & Powell 1983). Samhandlingssnakket ville i så tilfelle være en ytre ferniss man smykker seg med, mens konkrete endringer ikke påvirker den indre kjernen. Mot dette vil vi bemerke at manglende kjennskap til detaljene kan skyldes trekk ved implementeringsprosessen, som mangelfull informasjonsflyt fra sentrale eller lokale beslutningstakere. Å hevde at informasjonen er mangelfull eller at en ikke vet mye om reformen, kunne også tenkes å være ment som en form for opposisjon mot denne, men det stemmer i så fall dårlig med de generelt positive uttalelsene ellers i intervjuene.

Ser en materialet som en helhet, fremstår det som mer plausibelt at aktørene oppfatter at reformen ikke representerer et radikalt brudd med tidligere målsettinger, og muligens at det fortsatt vil være rom for lokale særtrekk. En tilpasser pågående praksiser og legger til formelle strukturer, som kontrakter og nye stillingstyper, eller setter i gang tiltak en har hatt ambisjoner om å sette i gang lenge. Det virker likevel ikke som det er grunn til å hevde at aktørene i kommunene kun forsøker å sette sin daglige praksis inn en ny formell struktur for å tilfredsstille myndighetene, slik som Meyer og Rowan postulerer (Meyer & Rowan 1977). Dette ser ut til å ha sammenheng med at reformen sammenfaller med målsettinger som har stor legitimitet blant helsearbeiderne.

Økonomi og fag – et uløst dilemma

I kontrast til de generelt positive holdningene til det informantene ser som målsettingen og hovedelementene i reformen, står skepsisen informantene viser til endringene i betalingsordningen for pasienter som blir liggende på sykehusene etter at de er vurdert utskrivningsklare. Dette er et økonomisk insentiv som myndighetene presenterer som et virkemiddel som er ment å trekke i samme retning som de andre virkemidlene i reformen: mot en overføring av kompetanse og pasienter til kommunale helse- og omsorgstjenester, bedre pasientflyt og fokus på forebygging (St.meld. 47).

Det er kanskje ikke umiddelbart forståelig hvorfor informantene er så skeptiske til de økonomiske insentivene i ordningen. Informantene har en opplevelse av manglende innsikt i detaljene som ligger i de økonomiske insentivene, og hvilke konkrete budsjettkonsekvenser de vil ha for den enkelte kommune. En kunne kanskje tenke seg at dette er grunnen til usikkerhet og dermed skepsis til økonomien i reformen, men denne usikkerheten og mulige svikten i informasjonsstrategien i implementeringsfasen ser ut til å gjelde alle virkemidlene i reformen, ikke bare de økonomiske. Når det gjelder de andre endringene, som nye kontrakter og samarbeidsfora, virker det som usikkerheten heller er koblet til positive forventninger; helsearbeiderne opplever reformen som «spennende».

Det kan tenkes at en del av forklaringen på skepsisen til de økonomiske insentivene ligger i at dette er, eller i alle fall oppfattes som, den eneste substansielle endringen i reformen. Det kan virke som informantene går ut fra at dette er et pålegg i reformen der lokale tilpasninger og spillerom *ikke* kan praktiseres. På dette punktet kan samhandlingsreformen fremstå med en sterk sentral, nasjonal styring og en forventet påfølgende kontroll. Imot denne hypotesen kan en hevde at de nye reglene rundt kommunal betaling av utskrivningsklare pasienter ikke er mer rigide enn pålegget om samhandlingskontrakter mellom sykehus og kommuner, uten at vi finner tegn til tilsvarende skepsis rundt kontraktene. Intervjuene viste også at aktørene har erfaring for at den tidligere økonomiske ordningen med 10-dagersregel ble praktisert fleksibelt og i noen sammenhenger ikke praktisert i det hele tatt, fordi lokale sykehus og kommuner var enige om at en fleksibel og sjenerøs holdning er et bedre virkemiddel for å fremme effektiv pasientflyt. Det virker likevel ikke som dette har gitt forventninger om en tilsvarende fleksibilitet i den nye økonomiske ordningen. På denne måten kan sterke enhetlige og nasjonalt innførte insentiver stå i motstrid til grunnlaget for den norske velferdslokalismen (jf. Byrkjeflot & Grønlie 2005), der finansieringsformer og organisasjonsmodeller har vokst opp «nedenfra». Resultatene i denne studien viser at lokalismen fremdeles er en relevant forklaringskontekst for å forstå hvordan dagens reformer møter praksis i den norske helsetjenesten.

En annen måte å forstå skepsisen mot de økonomiske insentivene på er i lys av den klassiske konflikten mellom børs og katedral, det vil si mellom helsefaglig og økonomisk-administrativ styring i helsetjenesten. Denne studien antyder et interessant dilemma: Helsearbeiderne frykter at de økonomiske insentivene i samhandlingsreformen skal undergrave det fleksible samarbeidet (samhandlingen) som allerede foregår mellom mange sykehus og kommuner, og dermed i siste instans gå ut over pasientbehandlingen. Uttalelsene i intervjuene gir inntrykk av at informantene ser på de økonomiske insentivene som et fremmedelement i det de ellers oppfatter som en faglig sett positiv reform.

Det underliggende spenningsforholdet i denne konflikten er altså det potensielle dilemmaet mellom kvalitet og kostnadskontroll. Studier fra flere land viser at dette dilemmaet stadig gir grunnlag for konflikter mellom helsemyndigheter og beslutningstakere i helsesektoren (Willems 2001; Baines 1998; Forrest 2003). Som nevnt innledningsvis er dette til stede i grunnlagsdokumentene for samhandlingsreformen uten at den potensielle konflikten i målsettinger blir tydeliggjort. Dette spenningsforholdet, som også henger sammen med profesjonskampen mellom de helsefaglige og de økonomisk-administrative aktørene i helsevesenet, er dokumentert i empiriske, samfunnsfaglige studier av helsesektoren (Carlsen 2006; Carlsen & Norheim

2008; Thurow 1985), men har vært lite diskutert innen for eksempel medisinsk etikk, der det først i de senere år har blitt et tema (Gibson, Martin & Singer 2005). At de helsefaglige informantene i denne studien er skeptiske og uttaler seg negativt om «rådmannsveldet» eller «blåruss» (dvs. de som har økonomisk-administrativ utdannelse), gjenspeiler også funn fra tidligere studier av helsereformer i Norge (Byrkjeflot & Jespersen 2005; Gammelsæter & Torjesen 2005; Carlsen & Norheim 2008). Carlsen og Norheim (2005) finner blant annet at norske allmennleger er skeptiske til det de oppfatter som myndighetenes økte bruk av økonomiske insentiver til styring av klinisk praksis, fordi de mener dette kan ødelegge den medisinske etos som styrer deres praksis. Det har også vist seg at leger er skeptiske til myndighetenes kliniske anbefalinger fordi de frykter at økonomiske hensyn har fått overskygge de kliniske kvalitetskriteriene (Carlsen & Norheim 2008; Venn 2003). Også forskere advarer om at bruken av økonomiske insentiver som styringsredskap i helsesektoren kan slå tilbake og underminere profesjonelle normer (Lian & Røttingen 2002; Kassirer 1995). Mye av de samme bekymringene blir formidlet av informantene i denne studien.

Vår studie av holdninger og forberedelser til den norske samhandlingsreformen kan sees i relasjon til utviklingstrekk i andre nordiske land. Samhandlingsreformen har, som vist innledningsvis, likhetstrekk med reformprosesser både i Danmark og Sverige, blant annet ved en felles bekymring for den langsiktige økonomiske bæreevnen for helsevesenet. Tiltakene for å motvirke dette varierer, men både samordning, desentralisering og brukernære tjenester er sammenfallende. I Danmark er det identifisert et økende press for effektivitetsgevinster (Nielsen 2010), og i de svenske samhandlingspraksisene har Efraimsson (2005) dokumentert at rask utskrivning av pasienter på grunn av økonomiske hensyn har blitt viktig. Vår kartlegging og diskusjon om informantenes opplevelse av økonomiske insentiver som et kulturelt fremmedelement i helse- og omsorgsarbeidet vil således kunne ha relevans for de andre nordiske landene, der samhandling, samordning og brukernære tjenester har stått i fokus både for organisatorisk arbeid og på et mer teoretisk nivå ved planlegging av reformer i offentlig sektor og planlegging av forskning rundt slike reformer.

KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Artikkelen er basert på et utvalg av case-sykehus og -kommuner med tilsynelatende ekstreme tilpasninger og erfaringer med samhandling mellom kommune og sykehus. Utvalget ble gjort blant kommuner med henholdsvis kort og lang liggetid, og vi forventet å finne ulikheter mellom de utvalgte casene i hver sin ende av liggetidsskalaen. I analysene av det kvalitative intervjumaterialet fant vi imidlertid ikke systematiske forskjeller eller likheter.

Det kan ikke utelukkes at systematiske forskjeller og likheter eksisterer, men dette må undersøkes i studier der flere case inngår. I analysene har vi derfor heller festet oss ved holdningene til de økonomiske overveielser ved reformen. Et gjennomgående trekk ved intervjuene var nettopp en positiv grunnholdning til reformen, parallelt med engstelse for hvordan de økonomiske virkemidlene ville slå ut lokalt.

Tatt i betraktning de siste tiårs reformtetthet i den norske helsesektoren fant vi at det var overraskende lite reformtetthet å spore blant informantene i studien. Vi har drøftet at en mulig forklaring kan være at reformen kun blir tatt opp på et overfladisk nivå. Imidlertid kan tegn på tilpasning på overflaten også tilskrives informasjonsunderskudd i implementeringsfasen, og vi finner derfor lite støtte i vår undersøkelse for å hevde at reformen ikke reelt blir opptatt i organisasjonene. Derimot er det tydelig at informantene stiller seg bak intensjonen at samhandling på tvers av nivåer må bedres, og at dette er en del av en trend en har jobbet med en stund. De sentrale instruksjonene ser også ut til å gi rom for lokale tilpasninger. Til sammen kan disse faktorene forklare de generelt positive holdningene til reformen. I kontrast til dette finner vi en klar skepsis mot de nye økonomiske ordningene, som vi hevder gjenspeiler en tradisjonell konflikt og et dilemma i helsevesenet og i andre offentlige organisasjoner mellom faglige og økonomiske hensyn. Denne spenningen er ikke behandlet eksplisitt og avklart i de offisielle dokumentene som introduserer og følger reformen. Det gjenstår å se om uheldige bieffekter av de økonomiske virkemidlene for kostnadskontroll, som mindre fleksibilitet og redusert kvalitet i tjenestene, oppstår, men vi mener likevel det er interessant å merke seg nøkkelaktørens bekymringer og skepsis, som kan tenkes å virke inn på reformens utvikling. Således vil våre funn kunne ha innvirkning på tolkningen av funn fra fremtidige evalueringsstudier i etterkant av reformen. Sannsynligvis vil også tilsvarende grundige kvalitative studier i forkant av innføring av reformer i andre kunnskapsorganisasjoner (som skole- og utdanningssektoren) være av stor faglig interesse og sannsynligvis nytte for de aktuelle myndigheter, blant annet ved at slike studier kan få frem nyansene i positive og negative holdninger hos sentrale aktører, og sikre at en får innsikt i holdninger som gjerne kan være glemt i ettertid når informanter skal forklare utfallet av reformen.

Studien har også teoretisk relevans. Som nevnt er det interessant at våre funn ikke støtter teoretisk baserte forventninger om reformtetthet og overfladisk opptak av reformer. Derimot finner vi sterke indikasjoner på at fag vs. økonomi-konflikten spiller en viktig rolle for holdninger og tilpasninger til reformen. Som diskutert i de teoretiske avsnittene kan ny-institusjonell reformteori kritiseres for å undertematisere aktører og deres holdninger, handlinger og forhandlinger. Denne artikkelen har vist relevansen av å ta utgangspunkt i holdninger slik de utformes i lokale organisasjonskontekster

og i fagpersonellets møter med hverandre. Vi hevder at slike holdninger er avgjørende for hvilke effekter reformer får. Dette er slik både på grunn av «arbeidets infrastruktur» (Vinge & Knudsen 2003) og fordi de siste års reformer har skapt konflikter i forhold til tradisjonelle verdier og måter å organisere helsetjenester på. Vrangbæk (2003) peker på det samme i Danmark, noe som gir grunn til å tro at også forskning på andre sektorer og i andre land bør følge det samme sporet.

Om en skal trekke en praktisk lærdom av funnene i denne studien, tilsier de at en annen retorikk med større åpenhet rundt spenningen mellom faglige og økonomiske mål i reformen kunne gjort mottakelsen av reformen mer positiv. Generelt ser vi at studien indikerer at myndigheter bør ha større bevissthet rundt og utvise mer åpenhet om kjente dilemmaer i de sektorer der en planlegger omfattende reformer.

NOTER

- ¹ Sykehusreformen av 2002 gjorde sykehusene om til statlig eide helseforetak. Venteliste-garantier ble innført i 1990, fritt sykehusvalg ble etablert i 1997, og pasientrettighetsloven kom i 2004. Sykehusreformene de siste årene har derfor blitt karakterisert som en overgang fra forvaltning til forretning og fra «politikk til økonomikk» (Berg 2005).
- ² Begrepet «konsept» står sentralt i litteraturen om implementering av ideer og organisasjonsoppskrifter. Her blir konsepter forstått som immaterielle objekter: «Et konsept tar utgangspunkt i en bestemt måte å tenke om verden på, forankret i normer, verdier, idealer osv.» (Nilsen 2007:65). Innebygd i mye av litteraturen som bruker konseptbegrepet, er en forståelse der konsepter er «globale» og sprer seg hurtig over hele verden (se f.eks. Lillrank 1995 og Røvik 1998).
- ³ Denne dybdestudien inngikk som en del av et større prosjekt der vi først gjennomførte en registerdatastudie for å forklare variasjon i liggetider (som en proxy for samhandling sykehus–kommune) knyttet til alle norske kommuner. Deretter gjennomførte vi intervjustudien for å utforske hvordan samhandling erfares i daglig praksis, og hvordan holdninger til den kommende reformen utvikles i ulike kommuner. Funnene fra intervjustudien ble så brukt som grunnlag for en kartleggende spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle kommuner og sykehus.

REFERANSER

- Angell, Svein Ivar. 2009. Strategic communication and Haukeland Hospital. I: Astrid Andresen, Tore Grønlie, William Hubbard & Teemu Ryymin, red. *Healthcare Systems and Medical Institutions*. Novus Press. Oslo
- Baines, Darrin, Keith Tolley & David Whynes. 1998. The ethics of resource allocation: The views of general practitioners in Lincolnshire, U.K. *Social Science & Medicine* 47 (10): 1555–1564
- Bender, Deborah & Douglas Ewbank. 1994. The focus group as a tool for health research: Issues in design and analysis. *Health Transition Review* 4(1): 63–79
- Berg, Ole. 2005. *Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling det siste sekel*. Den Norske Legeforenings skriftserie. Oslo
- Brunsson, Nils. 2009. *Reform as Routine: Organizational Change in the Modern World*. Oxford University Press. Oxford

- Byrkjeflot, Haldor & Svein Ivar Angell. 2007. Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals. I: Peter Kjær & Tore Slaatta, red. *The Media-Embedded Firm*. Copenhagen Business School Press. København
- Byrkjeflot, Haldor & Tore Grønlie. 2005. Det regionale helseforetaket – mellom velferdslokalisme og sentralstatlig styring. I: Ståle Opedal, & Inger Marie Stigen, red. *Helse-Norge i støpeskjeen – søkelys på sykehusreformen*. Fagbokforlaget. Bergen
- Byrkjeflot, Haldor & Peter Kragh Jespersen. 2005. Ledelse og organisering i helsevesenet; endring og kontinuitet. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7(2): 5–18
- Byrkjeflot, Haldor & Simon Neby. 2008. The End of the Decentralized Model of Healthcare Governance? Comparing developments in the Scandinavian Hospital Systems. *Journal of Health Organization and Management* 22(4): 331–349
- Carlsen, Benedicte. 2006. *The changing role of gatekeepers. Rationing and shared decision-making in primary care*. Philosophiae Doctor (ph.d.). University of Bergen
- Carlsen, Benedicte & Ole Frithjof Norheim. 2003. Introduction of the patient-list system in general practice Changes in Norwegian physicians' perception of their gatekeeper role. *Scandinavian Journal of Primary Health Care* 21(4): 209–213
- Carlsen, Benedicte & Ole Frithjof Norheim. 2005. «Saying no is no easy matter.» A qualitative study of competing concerns in rationing decisions in general practice. *BMC Health Services Research* 5(70)
- Carlsen, Benedicte & Ole Frithjof Norheim. 2008. «What lies beneath it all?» – an interview study of GPs' attitudes to the use of guidelines. *BMC Health Services Research* 8(218)
- Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness & Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utgave. Universitetsforlaget. Oslo
- Christensen, Tom & Per Lægreid. 2003. Administrative Reform Policy: The Challenges of Turning Symbols into Practice. *Public Organization Review: A Global Journal* 3(1): 3–27
- Christensen, Tom & Per Lægreid. 2007. The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review* 67(6): 1059–1066
- Dickinson, Helen & Jon Glasby. 2010. Why Partnership Working Doesn't Work. *Public Management Review* 12(6): 811–828
- 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
- Efraimsson, Eva. 2005. *Vårdplaneringsmötet, en studie av det institutionella samtalet mellan äldre kvinnor, närstående och vårdare*. Ph.d.-avhandling. Institutionen för omvårdnad. Umeå Universitet
- Ferlie, Evan B. & Stephen M. Shortell. 2001. Improving the Quality of Health Care in the United Kingdom and the United States: A Framework for Change. *Milbank Quarterly* 79(2): 281–315
- Forrest, Christopher B. 2003. Primary care in the United States: Primary care gatekeeping and referrals: effective filter or failed experiment? *BMJ* 326(7391): 692–695
- Fries, Liv. 2009. Framtiden för nyinstitutionalism och ANT: Gemensamma frågor och nyinstitutionell colonialism. *Nordiske organisasjonsstudier* 11(3): 45–61
- Gammelsæter, Hallgeir & Dag Olaf Torjesen. 2005. Ledelse mellom autonomi og innsyn i helseforetaket. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7(2): 77–94
- Gibson, Jennifer, Douglas K. Marting & Peter A. Singer. 2005. Priority setting in hospitals: Fairness, inclusiveness, and the problem of institutional power differences. *Social Science & Medicine* 61(11): 2355–2362

- Helse og omsorgsdepartementet. 2011. *Informasjon om gjennomføringen av samhandlingsreformen*, brev til norske kommuner, datert 21.12.2011
- Helseforetaksloven. 2001. LOV 2001-06-15 nr. 93: *Lov om helseforetak m.m.* (helseforetaksloven). Helse- og omsorgsdepartementet. Oslo
- Indenrigs- og Socialministeriet. 2009. *Status for kommunalreformens gennemførelse – 2009*. Det danske Indenrigs- og Socialministeriet. København
- Johansson, Roine. 2009. Vid den institutionella analysens gränser: Institutionell organisations teori i Sverige. *Nordiske organisationsstudier* 11(3): 5–22
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York
- Kassirer, Jerome P. 1995. Managed care and the morality of the marketplace. *New England Journal of Medicine* 333(1): 50–52
- Kitzinger, Jenny. 1995. Qualitative Research: Introducing focus groups. *BMJ* 311(7000): 299–302
- Klausen, Kurt Klaudi & Dan Michael Nielsen. 2011. Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse? *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 76(3): 7–18
- KS. 2009. Finansieringsordninger for bedre samhandling. Sluttrapport. Kommunenes Sentralforbund, 22. oktober 2009
- Lian, Olaug S. & John-Arne Røttingen. 2002. Legen – homo economicus eller homo sociologicus? *Tidsskrift for den Norske Lægeforening* 122: 1682–1685
- Lillrank, Paul. 1995. The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies* 16(6): 971–989
- Læg Reid, Per & Ove Kaj Pedersen, red. 1999. *Fra opbygning til ombygning i staten. Organisationsforandringer i tre nordiske lande*. Justis- og Økonomiforbundets forlag. København
- Meyer, John W. & Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363
- Miles, Matthew & Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Morgan, David L. 1997. *The Focus Group Guidebook*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Møller, Geir & Solveig Flermoen. 2011. *Samhandling mellom kommuner og helseforetak. Erfaringer fra Midt-Telemark*. TF-rapport nr. 266. Telemarkforskning. Bø
- Neby, Simon. 2009. *Institutional Reform and Governance in the Scandinavian Hospital Fields The dynamics of and between change and control*. Philosophiae Doctor (ph.d.). University of Bergen
- Nielsen, Dan Michael. 2011. Danske kommuners administrative reorganiseringer – udviklingen af de administrative strukturer i årene efter Strukturreformen. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 75(4) 25–35
- Nilsen, Elin Anita. 2007. *Oversettelsens mikroprosesser. Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø
- Oliver, Christine. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16(1): 154–179
- Otterstad, Hans Knut. 2011. Hva kan vi lære av svensk samhandling? *Sykepleien* 9(14): 60–62
- Pollitt, Christopher & Geert Bouckaert. 2011. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press. Oxford
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget. Bergen

- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget. Oslo
- Starr, Susan. 1999. The Ethnography of Infrastructure. *American Behavioural Scientist* 43(3): 377–391
- Stortingsmelding nr. 47 (2008–2009). Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid. Helse- og omsorgsdepartementet. Oslo
- Sørensen, Rune. 2004. Markedsreformer i offentlig sektor: Elitistisk motebølge, velferdskolisjonens interesser eller partienes konkurranse om velgere? *Tidsskrift for Samfunnsforskning* 45(3): 509–546
- Thurow, Lester C. 1985. Medicine versus Economics. *New England Journal of Medicine* 313(10): 611–614
- Venn, Sally & Adrian Edwards. 2003. Assessing the awareness of and attitude to NICE guidance within GP partnerships in one PCO in Wales: A qualitative study using focus group interviews. *Quality in Primary Care* 11: 123–128
- Vinge, Sidsel, Martin Sandberg Buck, Jacob Kjellberg mfl. 2011. Forebyggelse af indlæggelser. Oversigtsnotat om metoder, koncepter, evalueringer og effekter. Notat, Dansk Sundhedsinstitut: 1–53
- Vinge, Sidsel & Morten Knudsen. 2003. Infrastruktur og reformer i sygehusvæsenet. I: Finn Borum, red. *Ledelse i sygehusvæsenet*. Handelshøjskolens forlag. København
- Vrangbæk, Karsten. 2003. Vilkår for sygehusledelse – Ekstern kontrol og handlerum. I: Finn Borum, red. *Ledelse i sygehusvæsenet*. Handelshøjskolens forlag. København
- Willems, Dick L. 2001. Balancing rationalities: gatekeeping in health care. *Journal of Medical Ethics* 27: 25–29
- Wyller, Torgeir Bruun. 2008. Gamle som pakkepost. *Tidsskrift for Den norske legeforening* 128: 1198–9

SAMMENDRAG

Hvordan forstår og opplever nøkkelpersonell de mange omfattende reformer som skyller over offentlig sektor? Dette blir belyst i denne artikkelen om den norske samhandlingsreformen. Artikkelen er tuftet på en eksplorativ dybdestudie der vi gjennom fokusgrupper med helsefaglige nøkkelpersoner i sykehus og kommuner utforsker holdninger og forberedelser til samhandlingsreformen. Med utgangspunkt i de siste tiårs reformtetthet i helsevesenet og andre organisasjoner i offentlige sektor, samt i tidligere empiriske og teoretiske studier av slike reformer, hadde vi forventet å finne reformtetthet og tegn på kun overfladisk tilpasning til reformen. I analysene av gruppediskusjonene finner vi imidlertid liten støtte for en symboltilpasning til reformen, og informantene tilkjenner en positiv grunnholdning til hovedideer i reformen, som bedre samhandling mellom sykehus og kommuner og styrking av kompetansen på kommunalt nivå. Et viktig unntak er holdningene til de økonomiske virkemidlene, spesielt ordningen med kommunal medfinansiering. Her uttrykker informantene gjennomgående skepsis og mistro. Økonomiske insentiver oppleves som et kulturelt fremmedelement som står i motstrid til intensjonen om samhandling. Studien har en kvalitativ tilnærming, og data er samlet inn gjennom åtte semistrukturerte fokusgruppein-

tervjuer og to individuelle intervjuer vinteren 2011/2012, der til sammen 35 informanter har deltatt.

ABSTRACT

How do key personnel understand and experience the many public sector reforms? This is at the core of this article, which focuses on the Norwegian Coordination Reform. The article is based on an exploratory in-depth study of health care professionals through focus group interviews. Considering the numerous health care reforms in Norway the last decades, as well as previous empirical and theoretical studies of such reforms, we had expected to find reform fatigue and signs of only superficial adaptation to the reform. In the analyzes of group discussions, however, we find little support for a symbolic adaptation to the reform, and informants express a positive basic attitude to the main ideas of the reform, such as better coordination between hospitals and municipalities and strengthening of expertise at the municipal level. An important exception is the attitude toward the financial incentives, where the informants consistently expressed skepticism. The article thoroughly explains this aspect. The study utilizes a qualitative approach and is based on data collected through eight semi-structured focus groups and two individual interviews during winter 2011/2012, where a total of 35 informants participated.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Benedicte Carlsen er sosialantropolog med ph.d. i helsetjenesteforskning. Hun er forsker ved Uni Rokkansenteret. Hun har gjort flere tverrfaglige studier både av allmennlegene i kommunehelsetjenesten og samhandling mellom kommunehelsetjenesten og sykehussektoren i forbindelse med henvisninger og implementering av retningslinjer. Carlsen har også studert hvordan styringssignaler fra sentrale helsemyndigheter blir mottatt av allmennleger og sykehusleger, og har deltatt i evalueringen av den norske fastlegereformen.

UNI Rokkansenteret, Nygårdsgaten 15, 5015 Bergen; Benedicte.Carlsen@uni.no

Hogne Lerøy Sataøen har doktorgrad i sosiologi fra Universitetet i Bergen, på en avhandling om kommunikasjonsarbeid i norske sykehus. Sataøen jobber som forsker ved UNI Rokkansenteret, og hans forskningsinteresser spenner fra sykehusorganisering og offentlige reformer til klima- og miljøpolitikk. UNI Rokkansenteret, Nygårdsgaten 15, 5015 Bergen; Hogne.Sataoen@uni.no

Når ledelsen ler med – om forholdet mellem magt og humor i samtidens ledelse



When the Management Laughs Too – on the relationship between power and humor in contemporary organizations

MADS PETER KARLSEN OG KASPAR VILLADSEN

Nøgleord: Humor, ledelse, ironi, ideologikritik, kynisk fornuft, Žižek

Keywords: Humor, management, critique of ideology, cynical reasoning, Zizek

INDLEDNING

I en af deres sketcher tager DR2 satireprogrammet *Krysters kartel* afsæt i en velkendt scene, hvor medarbejderne i en virksomhed er kaldt sammen til informationsmøde i firmakantinen. »Jeg har i dag en god og en dårlig nyhed til jer« siger den velklædte kvindelige mellemleder til de ængsteligt lyttende medarbejdere, »den dårlige er, at vi desværre bliver nødt til at reducere medarbejderstaben med 35 procent«. Man når lige at se, hvordan frygten breder sig i medarbejdernes ansigter, inden mellemlederen fortsætter: »Den gode nyhed er, at vi har allieret os med firmaklovn fra firmaklovn.dk, som er her for at hjælpe os alle sammen gennem den svære tid.« Ind ved siden af mellemlederen træder der nu en klovn, som ved hjælp af et overdramatisk kropsprog, en skabet ansigtsmimik og en gul ballon forsøger at illustrere mellemlederens beretning om den drastiske nedgang i firmaets omsætning og de for medarbejderne særdeles ubehagelige konsekvenser heraf, alt imens medarbejderne ser vantro til.¹

Hvorfor er sketchen morsom? Det umiddelbare svar er, at det er den, fordi den lige netop gør det, som enhver god komedie gør, nemlig underminerer det velkendte ved at vende tingene på hovedet. Sketchen fremstiller en alvorlig situation (en masse mennesker står til at miste deres job) på

en ualvorlig måde (det er en klovn, der fortæller dem det). Men måske er sketchen også morsom, fordi den samtidig på et andet niveau fremstiller og tydeliggør noget velkendt, eller noget, der er i færd med at blive en del af det velkendte. Måske er det ikke blot på grund af sketchens uventede og urealistiske aspekt (at der er en klovn til stede ved et krisemøde), at den er morsom, men ligeledes på grund af et forventeligt og realistisk aspekt. Med andre ord: Er sketchen ikke også morsom, fordi den peger på noget særdeles genkendeligt, og måske endda generelt, ved vores samtid? Eller mere præcist, noget bekendt og generelt ved vores samtids *magtudøvelse*? Dette velkendte er øjensynligt det ofte selvironiske aspekt i samtidens udøvelse af autoritet og ledelse.

Det er netop denne sammenkædning af ledelse, ironi og humor, som *Krysters kartel* gør grin med. Og nærmere bestemt et særligt aspekt ved denne sammenkædning. Det morsomme ved sketchen er nemlig ikke kun, at det alvorlige budskab ikke overbringes af en alvorlig mellemlider, men af en klovn. Altså, at det vi troede var alvorligt, faktisk er sjovt. Det, der gør sketchen morsom, er også, at den viser os, at det, som vi troede kun var for sjov, klovnen, i virkeligheden er ren alvor. Eller mere abstrakt: Sketchen får os til at grine ikke (kun) fordi den viser os en forskel dér, hvor vi forventede lighed (klovnen dukker op i stedet for mellemlideren), men (også) fordi den viser os lighed dér, hvor vi forventede en forskel (klovnen indebærer ligesom mellemlideren noget alvorligt).² Det, der er virkelig morsomt, og som efter vores mening også giver sketchen et kritisk potentiale, er, at humoren, som vi sædvanligvis forbinder med noget subversivt, her optræder på samme side som ledelsen. *Krysters kartel* understreger kort sagt, at humoren ikke per definition – sådan som man måske umiddelbart skulle tro, og som der er en tendens til at mene i litteraturen om humor – står i opposition til magten. Tværtimod er der tilsyneladende aspekter ved humoren, der gør den særdeles velegnet som led i magtudøvelse.

Som allerede antydet er det måske ikke helt realistisk at forestille sig en situation, præcis som den *Krysters kartel* skildrer, hvor der er en klovn til stede under annonceringen af en fyringsrunde på en arbejdsplads. Men sammenkædningen af ledelse og humor er, vil vi hævde, ganske realistisk. Således har man over de sidste 15–20 år helt tydeligt kunnet se en ny tendens inden for ikke blot den internationale, men også den nordiske ledelseslitteratur, hvor humor lanceres som et anvendeligt ledelsesinstrument (fx Caudron 1992; Barsoux 1996; Kjølner 2000; Lillelund 2006; 2008). I den internationale ledelseslitteratur har humor nydt større opmærksomhed end i Skandinavien, især hvad angår kritiske forskningsbidrag (Kunda 1991; Rodrigues & Collinson 1995; Collinson 2002; Fleming & Spicer 2003). Hidtil har vi i Skandinavisk sammenhæng kun set få bidrag, som diskuterer ledelse og humor fra en

kritisk vinkel (Andersen 2008; Sørensen & Spoelstra 2012), hvorfor artiklen søger at introducere temaet stærkere i den nordiske ledelsesforskning.

Sketchen fra *Krysters kartel* giver i lyset af den ovenfor beskrevne udvikling anledning til tre teser om forholdet mellem magt og humor i samtidens ledelse, som vi vil belyse i denne artikel. For det første mener vi, at sketchen berører noget alment ved den måde, hvorpå ledelse, og magt mere generelt, udøves på i dag. Anderledes sagt: Det er vores første tese, at det fænomen, *Krysters kartel* gør grin med (humor i ledelse), skal ses i forhold til og som en del af en bredere og mere generel sammenhæng, dvs. som et udtryk for en bestemt tendens. I artiklens første del indkredser vi denne tendens nærmere og viser, hvordan den involverer en række ideologiske funktioner, der understøtter bestemte magtstrukturer.

I forlængelse heraf præciserer vi for det andet relationen mellem humor og ledelse. Vores udgangspunkt her er, at humor – sådan som det påpeges i sketchen – ikke står i kritisk modsætning til ledelsen, men indgår i den. Mere præcist er vores anden tese, at et afgørende kendetegn ved ledelsens brug af humor i samtiden ikke blot er, at den søger at instrumentalisere humorens positive effekter til ledelsesformål, *men også dens kritiske effekter*. I artiklens anden del vil vi forfølge denne tese med afsæt i eksempler hentet fra ledelseslitteraturen. Her diskuterer og vurderer vi tre forskellige tilgange – den instrumentelle, den ideologikritiske, og den poststrukturalistiske – og vi vurderer styrker og begrænsninger ved hver tilgang.

For det tredje mener vi, at sketchen fra *Krysters kartel* rejser et vigtigt spørgsmål vedrørende humorens modstandspotentiale: Hvis ledelsen selv benytter sig af humor og drager nytte af dens kritiske effekter i sin magtudøvelse, er det så overhovedet muligt længere at tale om humor som subversiv eller frigørende? I artiklens tredje og sidste del tager vi fat på denne problemstilling og giver et bud på, hvordan en kritisk, subversiv humor kan begrebsliggøres under disse omstændigheder. Det gør vi ved at trække på en række begreber fra den lacanianske psykoanalyse, som Slavoj Žižek og Alenka Zupančič har videreudviklet.³

Inden vi ser nærmere på disse teser, har vi to afklarende bemærkninger. For det første: Artiklens ærinde er *ikke* at levere en empirisk analyse, men derimod dels at vurdere allerede eksisterende tilgange, dels bidrage til at udvikle en alternativ tilgang til at analysere forholdet mellem magt og humor i samtidens ledelse. Det vil sige, at vores vurderinger og bidrag først og fremmest er på et teoretisk og begrebsligt niveau. For det andet: Når vi i det følgende anvender termen *ledelse* henfører denne til samtidens opfattelse af ledelse som det at facilitere, stimulere, coache og sparre, eller med Foucaults ord at »handle på andres handlinger«, »conduct of conduct« (Foucault 1982). Denne opfattelse af ledelse står i modsætning til den (i stigende grad kontroversielle) hierarkiske ledelse, som tager form af ordre, sanktion

eller påbud. Det er i dette lys, at vi skal se fremkomsten af ledelseshumor, som netop sigter på at stimulere, inspirere, skabe en stemning og fremme »team-spirit« og organisatorisk enhed ved at lede i overensstemmelse med medarbejderes kultur, holdninger og værdier.

VÆR POSITIV!

I hvilken bredere sammenhæng skal den ledelse, der benytter sig af humor, og som *Krysters kartel* gør grin med, så ses? Den slovenske filosof Alenka Zupančič (2008: 4–5) peger i sin bog *The Odd One Inn: On Comedy* på, at samtiden er gennemsyret af en allestedsnærværende lykkeretorik. Denne lykkeretorik eller lykkediskurs kommer eksempelvis til udtryk i de utallige opfordringer, som vi møder overalt, til at »se lyst på fremtiden«, »være optimistisk«, »være positiv indstillet«, og ikke mindst i de modsatrettede krav om at »droppe den sure mine«, »lade være med at være så negativ« eller »overveje, hvilken energi du udsender«.

Et markant kendetegn ved lykkediskursen er, at den indeholder en lang række udsagn om den (postulerede) tætte forbindelse mellem glæde, latter, optimisme, dvs. en positiv indstilling på den ene side, og så følelsesmæssig balance, mentalt overskud og kropsligt velvære, eller kort sagt psykisk og fysisk sundhed, på den anden side. I det 20. århundrede er forestillingen om lykke i takt med psykologiens fremmarch i stigende grad blevet forstået som en tilstand af følelsesmæssigt og mentalt velvære, som det ligeledes er blevet politikens ansvar at regulere – i arbejdslivet fx i form af behandling af udbrændthed, stresspolitik og mobningspolitik. I et bredere perspektiv kan man sige, at samtidens lykkeretorik skal forstås inden for rammerne af en historisk udvikling og en mere generel social tendens, som Michel Foucault har kaldt »biopolitik« (Foucault 1998).⁴ Mere præcist synes lykkediskursen at være udtryk for en form for biopolitik, hvis imperativ er »vær glad, fordi du har pligt til at være sund«, men også en form for biomoral, som i yderste konsekvens synes at hævde, at »kun dårlige mennesker er sure og triste« (Zupančič 2008: 5).

Hvis man skal tro førnævnte Zupančič, er lykke imidlertid ikke alene en politisk (og moralsk), men også en ideologisk kategori. I Zupančičs udlægning adskiller lykkeretoriikkens moralske krav om en positiv livsindstilling sig fra de krav om »gåpåmod« og »optimisme«, som eksempelvis kommer til udtryk i den klassiske entreprenørdiskurs, idet lykkeretoriikkens forestilling om lykke i stigende grad forankres i den enkeltes biologi snarere end i et begreb om personlig ansvar (Zupančič 2008: 5–6). Lykkeretoriikkens ideologiske funktion består ifølge Zupančič således i, at den bogstavelig talt naturaliserer sociosymbolske termer som »lykke« og »ulykke«, »succes« og »fiasko«. En sådan naturalisering er ikke alene med til

at selvfølgeligøre kategorier, der i virkeligheden er kulturelle, men rummer også kimen til en ny form for »racisme«: »The poorest and the most miserable are no longer perceived as a socioeconomic class, but almost as a race of their own, as a special form of life« (Zupančič 2008: 6). Pointen er altså, at succes og fiasko, som traditionelt har optrådt som sociale og kulturelle kategorier, her får en nærmest biologisk karakter. Mens en traditionel racisme tenderer til at socialisere biologiske egenskaber, så virker samtidens »lykke-racisme« modsat ved at naturalisere socialt betingede forskelle.

Også Žižek har fremsat en række i denne sammenhæng, interessante, kritiske overvejelser over lykkeretoriikkens ideologiske funktion. Han peger bl.a. på, at lykke som regel begrebsliggøres i forlængelse af forskellige former for positiv psykologi, også med inspiration fra new age-visdom og (især østlige) religiøse traditioner i form af harmoni, balance, ligevægt og sindsro. Hermed kommer kravet om lykke ifølge Žižek til at fungere som et dække over eller ligefrem en fortrængning af konfliktualitet, ikke kun på det individuelle, men også på det sociale plan. Således udlægger Žižek eksempelvis samtidens »andethedsetik« med dens krav om, at vi skal udvise respekt og tolerance for hinandens forskellighed, som en ideologisk afpolitisering af grundlæggende sociale kampe: »[...] the message of collaboration-in-differences is ideology at its purest – Why? Because any notion of a 'vertical' antagonism that cuts through the social body is strictly censored, substituted by and/or translated into the wholly different notion of 'horizontal' differences with which we have to learn to live, because they complement each other« (Žižek 2002: 65).

På denne baggrund må man sige, at samtidens lykkeretorik og dens opfordringer til at »smile til verden« og »tage tingene med godt humør« ikke blot kan bagatelliseres som en naiv, uskyldig optimisme. Den bør i stedet analyseres som et led i et ideologisk maskineri og en særlig form for magtudøvelse. I de følgende afsnit vil vi diskutere dette problem nærmere ved at se på tre forskellige måder at anskue forholdet mellem magt og humor inden for organisations- og ledelsesforskningen. Målet er som sagt at vurdere de potentialer og svagheder, som hver forskningstilgang rummer i forhold til at begribe den tiltagende anvendelse og imødekomme tilegnelse af humor i nutidens ledelsesstrategier.

HUMOR OG LEDELSE: GEVINST, MAGTKRITIK ELLER UBESTEMT OVERSKUD?

Et af de steder, hvor forbindelsen mellem magt og humor er mest iøjnefaldende, er i moderne ledelse. Her har humor, ironi og latter ændret status fra at blive anset for at være grundlæggende dysfunktionel for ledelsesmål og organisatorisk effektivitet til i stigende omfang at anses for at rumme en potentiel positiv kraft (Malone 1980; Barsoux 1996). I en traditionel ledelsesdiskurs

anskuedes humor på arbejdspladsen som undergravende i forhold til produktivitet og opretholdelse af autoritet. Humoren måtte udgrænses som led i en nødvendig adskillelse mellem job og fritid, arbejde og nydelse. Inden for de seneste par årtier har vi derimod set fremkomsten af ledelsesstrategier og teknikker, der eksplicit søger at anvende humor som redskab til opnåelse af diverse ledelsesmål (Corsun, Young, McManus & Erdem 2006; Lillelund 2006, 2008). Humor anvendes til at fremme integrationen af medarbejdere og grupper, den anvendes til at bryde fastfrosne roller og statushierarkier op, den bruges som middel til at gennemleve kriser såsom besparelser og fyringer, og den søges anvendt til at fremme idérigdom og nytænkning i relation til organisationen og dens mulige fremtid. Konkrete eksempler på brug af humor i ledelse omfatter »ice-breakers«, organisationsteater, virksomhedsklovne, udklædningslege og anbefaling til ledere om at have øje for (skjult) arbejdspladshumor som kilde til ikke-erkendt viden om organisationen.

Vi vil i det følgende opdele forskningen i humor og ledelse i tre overordnede grupper, som især tager udgangspunkt i deres meget forskellige grader af opmærksomhed på humorens potentielt subversive karakter.

Humor som gevinst

Den første gruppe er kendetegnet ved en instrumentel, positiv tilgang, som begejstret overvejer mulighederne i humor som ledelsesværktøj. Denne tilgang anskuer entydigt humor fra ledelsessiden, idet dens gennemgående overvejelse er, hvordan humor kan indrulleres og tages i anvendelse som led i en effektivisering af ledelsesgerningen. I en tidlig artikel præsenterer Paul Malone således humor som et uudnyttet værktøj, »[possibly] a tool that could assist in getting people to get things done« (Malone 1980: 357). Han beretter om sin egen oplevelse som rekrut i den amerikanske hær, hvor han efter en 60 timers øvelse var komplet udmattet sammen med sin enhed. Til stor frustration modtog gruppen dog en ordre om at forberede endnu en øvelse, og budbringeren, befalingsmanden, fremstod i det øjeblik utvetydigt som deres fjende, som en torturbøddel. Men da befalingsmanden tilføjede en morsomhed til ordren, slog stemningen med ét over i hysterisk grin og skabte en helt fornyet energi i gruppen, som glemte trætheden og kunne gå til opgaven: »Suddenly, the environment changed: the Ranger instructor became a fellow man, not a torturer; the men who had laughed together became a team with a revitalized common cause.« (Malone 1980: 357).

Artiklen fremviser flere af de nøgletræk, som præger den instrumentelle tilgang til humor i ledelse: humor anses som et middel til at frisætte opbyggede spændinger i et øjeblikks forløsende energiudladning, »a comic relief«; humor er en vej til at nedbryde stivnede, fastlåste roller og hierar-

kiske positioner; humor kan opløde sociale konflikter; ja, humor kan endda hjælpe ledere og andre til at se verden i et klarere lys, uden rigide kategorier eller simplificerende forestillinger.⁵ Malones artikel er paradigmatiske for den instrumentelle tilgang, idet den »skamløst« overvejer, hvordan humor bedst kan approprieres af ledelsen. Spørgsmålene er, hvilke ledere der kan anvende humor, under hvilke betingelser humor kan anvendes, og hvilke former for humor som er mest effektive i ledelsessammenhæng. »It is my contention that humor is a virtually undeveloped resource that can contribute to enhancing the satisfaction and productivity of human beings at work. The tool has been around for quite a while, but it is used as a toy because no one has ever developed a set of instructions« (Malone 1980: 360). Denne opfordring blev imødekommet.

I årtierne efter Malones artikel er der udkommet en mængde bidrag, der netop giver instruktioner i humorens anvendelsesmuligheder. De har bl.a. beskæftiget sig med, hvordan humor kan opløse barrierer mellem ledere og ansatte med henblik på iderigdom og læring (Barsoux 1996); hvordan teater og leg kan nedbryde rigide stereotypificeringer af bl.a. de ansatte (Corsun, Young & McManus 2006); eller hvordan »cultures of fun« kan anvendes til at få medarbejdere til at yde mere ved at binde deres privatliv og hele identitet til arbejdspladsen (Fleming & Spicer 2004). I den instrumentelle tilgang anskues humor altså som et middel til at frisætte energier og potentialer hos ledere og, især, medarbejdere, mens humorens eventuelle egenart, ustyrlighed, modstandsdygtighed eller subversive potentiale sjældent berøres.

I det instrumentelle perspektiv kan vores indledende eksempel med virksomhedsklovnen umiddelbart anskues produktivt og uproblematisk. Tilstedeværelsen af en klovn ved meddelelsen af en fyringsrunde kan netop siges at udgøre et »comic relief«, der momentvist fjerner situationens alvor og anspændthed, gør det muligt at komme videre med opgaven, at organisere fratrædelserne, og hermed tjener som instrument til at afbøde den potentielt truende sociale konflikt. Såfremt påtrængende negative energier kan udlades med et grin, bliver det muligt at finde praktiske og »rationelle« løsninger på problemet. Virksomhedsklovnen kan entydigt placeres på ledelsessiden, og enhver tvetydighed i klovnenes rolle forbliver ude af syne.

Humor som magtkritik

Den anden gruppe anlægger en kritisk tilgang til humor og ledelse. Her anskues humor generelt som et potentielt kritisk modspil, som medarbejdere kan anvende i relation til ledelsen. Denne fortolkning af humorens rolle kan betegnes som magtkritisk eller »ideologikritisk«, hvis vi hermed forstår en praksis, som afdækker og kritisk genfremstiller de hierarkier, symboler og

strukturer, hvorigennem der foregår dominans. Vi skriver »potentielt« kritisk, eftersom mange af bidragene betragter humor som grundlæggende subversiv og vanskelig at kontrollere i kraft af dens uformelle, skjulte og ofte metaforiske karakter. Alligevel påviser de typisk, hvordan humor i mange tilfælde formår at blive kontrolleret af ledelsen eller ikke opnår den potentielle kritiske effekt i forhold til de gældende magtstrukturer. En indvending mod denne tilgang til humor er, at den arbejder med en for rigid opposition mellem den »ondsindede«, dominerende og udbytende ledelse på den ene side og et frirum af legende og oprørske kreativitet på den anden (Sørensen & Spoelstra 2012: 11; Fleming & Spicer 2008: 304).

Et illustrativt studie af humorens potentielt kritiske virkning beskriver en fagforenings satiriske modstandsstrategier over for ledelsen i et brasiliansk teleselskab (Rodrigues & Collinson 1995). Forfatterne påpeger en generel pointe hos de kritiske studier, nemlig at humor kan virke som modstandsstrategi i kraft af dens evne til at fremstille virkelighedens konflikter og modsætninger i metaforiske termer. Disse er typisk flertydige, og det er vanskeligt at udpege en præcis ophavsmand bag dem, og derfor er de særligt anvendelige, hvor der er risiko for repressalier fra ledelsens side. Det brasilianske teleselskab *Telecom* var netop kendetegnet ved et autokratisk og militaristisk omdømme, som bl.a. blev bekræftet af fyringen af forfatteren bag en satirisk tegning i fagforeningens blad (Rodrigues & Collinson 1995: 756). Bladet fungerede igennem en årrække som medium for ansatte og fagforeningsrepræsentanternes modstandsstrategier, som gennem især anonyme satiretegninger fremstillede Telecom-ledelsen som autokratisk, pengefikseret, udbytende og militaristisk. Virkelige konflikter og begivenheder kunne genfremstilles i form af fiktive figurer og hændelsesforløb, som formåede at fremhæve modsætninger og paradokser i organisationens ledelsespraksisser og bevirkede momentvise nedbrud i de ledelsesmæssige autoritetsstrukturer (Rodrigues & Collinson 1995: 757). I dette tilfælde opnåede medarbejdere via relativt organiseret humor både en platform til at udøve ledelseskritik og gradvise forbedringer af arbejdsvilkårene.

Andre bidrag inden for den kritiske tilgang understreger, at humorens form (antiautoritær, i stand til at fremvise modsætninger og paradokser, spontan og ukontrollérbar) ikke udgør en klippefast garant for dens progressive virkninger. Disse træk udgør ikke en hindring for, at humoren kan komme til at understøtte eller direkte spændes for lederes magtstrategier. Gideon Kunda (1992) ofte citerede studie af mellemlederes ironiske og parodiske roledistancering i en amerikansk computervirksomhed viser netop, hvordan en sådan adfærd nemt lod sig inkorporere i ledelsesstrategier. Den ironiske selvfremførelse var uorganiseret, og dens forekomst lod sig nemt omdefinere som bevis for ledelsens tolerance, åbenhed og forpligtelse på ytringsfrihed (Kunda 1992). I andre tilfælde argumenterer disse kritiske

bidrag for, hvordan humor såsom fx grovkornede jokes indgår i spil om at fastholde magthierarkier eller underordningsforhold mellem kønnene (Collinson 2002).

Dét, som denne forskning yderligere stiller skarpt på, er altså, at humor kan bruges som et redskab til at fremstille de strukturer og diskurser, hvorigennem underordning, disciplinering og »udbytning« foregår. Dette kan ske ved at latterliggøre de overordnede eller ironisere over ledelsespraksisser og virksomhedens formulerede værdier og symboler. Samtidig kan denne form for »modstandshumor« imidlertid også fungere som et effektivt middel til at fremme ledelse og magtudøvelse. Den forløsende eller befriende fornemmelse, som fx en vittighed om chefen resulterer i, kan dels være med til at give et (falsk) indtryk af, at magten er fraværende eller måske endda tilbagetrængt, mens der i virkeligheden blot er tale om et ganske kortvarigt afbræk. Men »befriende« vittigheder om overordnede kan også indgå som et mere aktivt led i magtudøvelsen. Som fx når chefen opfordrer sine medarbejdere til ikke at tage arbejdet så højtidelig eller sågar laver grin med sin egen ledelsesrolle. Særligt selvironi og selvkarikaturer er effektfulde måder at indrullere humorens modstandspotentiale i magtudøvelsen. I situationer, hvor man på systematisk og formaliseret vis forsøger at udnytte humorens »befriende« aspekter i magtudøvelsen, kan man med Foucault sige, at humoren begynder at tage form af en »gouvernemental« teknologi. Med denne term mener vi, med afsæt i Foucault, enhver praksis, som organiserer og instrumentaliserer strategier for magtudøvelse (Foucault 1997: 299–300). Set fra den magtudøvendes perspektiv er fordelene ved denne strategi, at den er sværere at gennemskue, mindre risikofyldt og langt mere produktiv end fx en »overlegen«, nedgørende form for humor.

Opsummerende er denne tilgang således kritisk i relation til humor og ledelse på to måder. Dels ved ofte at fastholde humorens *iboende*, særlige subversive potentiale i relation til magthavere og autoritetsrelationer. Dels ved at have blik for, hvordan humor ofte instrumentaliseres som ledelsesteknologi eller indgår som middel i dominansstrategier. Vender vi tilbage til vores indledende eksempel med virksomhedsklovnen og anskuer det i et ideologikritisk perspektiv, kan klovnenes umiddelbart siges at arbejde i ideologiens tjeneste. Figuren dækker således over de egentlige sociale antagonismer, som gennemskærer virksomheden og afskedigelses-scenen. Klovnen kunne muligvis have haft et kritisk potentiale (hvis han optrådte på medarbejdersiden), men i kraft af det ideologikritiske perspektivs dualistiske udgangspunkt vil klovnen utvivlsomt placeres på dominansens og ideologiens side. Mens dette ideologikritiske perspektiv giver et godt blik for magtens overtagelse af humorens subversive midler, er det vanskeligt at overveje *iboende* tvetydigheder og divergerende potentialer i klovnefiguren fra et sådant perspektiv.

Humor som ubestemt overskud

Den tredje gruppe vil vi kalde en poststrukturalistisk tilgang til humor og ledelse, og det er denne, vi finder har størst analytisk og kritisk potentiale (Du Gay & Salaman 1992; Fleming & Spicer 2003; Andersen 2008; Sørensen & Spoelstra 2012). Fælles for bidragene i denne gruppe er, at de overvejer vanskeligheden ved en klar distinktion mellem den subversive, kritiske humor og den ledelsesmæssigt instrumentaliserede humor. De undviger således at fælde en entydig dom over, hvorvidt humor er essentielt subversiv, ligesom de problematiserer en dikotomisk tænkning, hvor den »gode« humor står over for en »ond« ledelse, der søger at bemægtige sig den. I stedet arbejder de med forskellige former for gensidigt samspil, reversibilitet og cirkularitet mellem magten og humoren. Disse studier er opmærksomme på, at de normer, som skal guide ledelsen i moderne organisationer, ikke er nagelfaste, men er under konstant afsøgning, diskussion og rekonstruktion. Hermed kan provokerende, kritiske, umiddelbart undergravende adfærd og identiteter (i det mindste momentvis) tildeles en produktiv, integreret rolle i ledelsessammenhæng. Endelig gør flere studier i den poststrukturalistiske gruppe en interessant observation, som vedrører det selvrefleksive subjekt som genstand for ledelse. Pointen er her, at ledelse og magtudøvelse i dag tager som udgangspunkt, at subjektet forholder sig refleksivt eller endog kritisk til de programmer og værdier, som det adresseres igennem. Ja, moderne ledelse virker ligefrem gennem en grad af distance eller dis-identifikation hos den styrede. Vi ser i det følgende på, hvor langt vi kan nå med disse bidrag i forhold til vores centrale anliggende, nemlig spørgsmålet om hvad den subversive humors form kan bestå i.

Den poststrukturalistiske tilgangs blik for den samvirkende eller cirkulære relation mellem ledelse og humor antager flere forskellige varianter. Andersens (2008) analyse af relationen mellem leg, spil, humor og magtudøvelse fremhæver leg som en »fordobling« af virkeligheden. Der skabes i legen en virtuel verden, hvor identiteter, relationer og værdier kan sættes på spil og redefineres. Andersen er primært interesseret i, hvad denne fordobling kan bruges til i form af magt- og ledelsesmæssige formål. Ikke mindst, når den momentvise suspension af virkeligheden ophører, og de i legen frembragte visioner, roller og mål indrulleres i virkelige strategier. Sørensen & Spoelstra (2012) er ligeledes interesseret i legens og humorens produktion af en virtuel virkelighed, men de ønsker at fastholde humorens autonome karakter. De hævder, at humoren har en egen logik; den har sit eget telos og sine egne ydelser, der umuliggør, at den restløst approprieres til funktionelle formål (Sørensen & Spoelstra 2012: 2). Humor kan ganske vist virke funktionelt for organisationer, idet den kan fremvise organisatoriske vanskeligheder, mangler og paradokser, som dernæst kan søges afhjulpet. Men Sørensen og Spoelstra fremhæver – og viser konkret empi-

risk – at humorens auto-logiske natur gør den fundamentalt ustyrlig, idet den producerer et overskud, som fraviger organisatoriske behov og snævre ledelsesmæssige intentioner (Sørensen & Spoelstra 2012: 12). Faktisk kan humor blive en så stærk selvkørende kraft, at den »usurperer«, dvs. invaderer og kupper arbejdslivets processer og relationer.

Såvel Andersen som Sørensen og Spoelstra har et skarpt blik for brudfladerne mellem humor, ledelse og magt. Hvad der imidlertid savnes i begge bidrag er en nærmere bestemmelse af, hvornår humoren kan siges at have kritiske, »usurperende« kvaliteter og virkninger, idet der hverken angives præcise normative eller analytiske kriterier for en sådan bestemmelse. Begge bidrag trækker på den poststrukturalistiske magttænkning, for hvilken Michel Foucault udgør hovedfiguren.

Hvor styrken i Foucaults position netop er opmærksomheden på den cirkulære og ubestemmelige relation mellem magtudøvelse og humor/kritik, har han, ligesom de ovennævnte bidrag, vanskeligere ved at udpege en positiv form for humor som kritisk potentiale. Foucaults forestilling om, at galskab, fiktion og grænsesøgende oplevelser rummer et subversivt potentiale, indikerer, ligesom Deleuzes (2004: 107) påpejning af en grundlæggende vitalisme hos Foucault, en progressiv rolle for humor. Men potentialet forbliver konciperet meget ubestemt hos Foucault, idet han undlader at angive analytiske kriterier for en udpegning af, hvornår humoren kan fungere progressivt, ligesom han faktisk aldrig studerede den eller satte den i relation til konkrete sociale strukturer og kampe.

Vi vil søge at udvikle sådanne kriterier ved at se nærmere på Žižeks særlige begreb om ideologikritik. Med dette udgangspunkt mener vi med andre ord, at det er muligt at opstille et begreb for, hvad den subversive humor kan bestå i under de aktuelle ledelsesbetingelser. Žižeks centrale tese – og heri består hans væsentligste bidrag til nyudviklingen og revideringen af ideologikritikken – er, at ideologien for at virke altid kræver, at der er en vis selvdistance eller dis-identifikation på spil hos det interperleerede subjekt. Zupančič accentuerer denne indsigt eksplicit i relation til spørgsmålet om forholdet mellem humor og magt: »Indeed, one can easily show that ironic distance and laughter often function as an internal condition of all true ideology, which is characterized by the fact that it tends to avoid direct 'dogmatic' repression, and has a firm hold on us precisely where we feel most free and autonomous in our actions« (Zupančič 2008: 4). Pointen er kort sagt, at enhver ideologisk identifikation naturligvis altid forudsætter en grad af dis-identifikation, hvis den skal virke, da intet moderne menneske (som forstår sig selv som frit og kritisk tænkende) restløst vil påtage sig en ideologisk identitet. Som Žižek påpeger, så fungerer ideologien ved, at »we perform our symbolic mandates without assuming them and 'taking them seriously'. While a father functions as a father, he accompanies his function

with a constant flow of ironic-reflexive comments on the stupidity of being a father« (Žižek 2002: 70). Problemet er imidlertid, som Žižek understreger, at netop når vi gør grin med, og dermed tror os fri fra, ideologien, styrker vi blot dens greb over os. Denne indsigt har imidlertid ikke blot konsekvenser for vores analyse af ideologien, men også for vores konception af modstand: »One has to abandon the idea that power operates in the mode of identification (one becomes the subject of power by recognizing oneself in its interpellation, by assuming the symbolic place imposed on us by it), so that the privileged form of resistance to power should involve a politics of disidentification. A minimum of disidentification is a priori necessary if power is to function« (Žižek 2000: 218).

Žižek understreger som regel den implicite selvdistance i den ideologiske interpellation ved hjælp følgende formel: »Jeg ved ganske vist godt, men alligevel ...«. I forlængelse af denne formel beskriver han – med et lån fra Peter Sloterdijk – samtidens ideologi som en form for »kynisk fornuft« (Žižek 1991: 29). Det kyniske henviser for det første til, at det ideologiske subjekt handler imod bedrevenen. Žižek ynder at illustrere denne pointe med den følgende anekdote om Niels Bohr: Bohr havde engang besøg af en kendt videnskabsmand i sit sommerhus. Videnskabsmanden fik øje på en hestesko, som Bohr havde hængende over døren, og spurgte forarget: »Jamen, kære Niels Bohr, De tror da ikke på, at den slags bringer held?« »Nej, nej, naturligvis gør jeg ikke det«, forsikrede Bohr, »men jeg har hørt, at den også bringer held, selv om man ikke tror på den« (Žižek 2008: 300). For det andet henviser det kyniske også til ideologiens åbenhed omkring sin karakter af ideologi, som fx når en reklamemand uden skam siger: »ja, selvfølgelig forsøger vi at manipulere jer til at købe vores produkt.« Men ideologien kan naturligvis kun lægge sine kort åbent på bordet på denne måde, fordi den paradoksalt nok fungerer, ikke på trods af, men i kraft af vores kritiske distance til den og til den del af os selv, der indgår i ideologien.

Denne selvdistance (dis-identifikation), som er ideologiens forudsætning, bestyrkes gennem ideologiens invitation til at kritisere, latterliggøre og ironisere over den. Når vi kritiserer den ideologiske interpellation og lægger en ironisk distance til den, så bekræftes vi herved i forestillingen om, at vi i virkeligheden er et andet – mere værdifuldt, autentisk og ikke mindst frit – selv end det selv, der handler i henhold til ideologien. Og netop denne forestilling gør det muligt for os at vedblive med at handle »oplyst« ideologisk, idet vi fortsat kan fortælle os selv, at det i virkeligheden ikke er vores sande, men blot et af omstændighederne tvunget, selv, der handler. Gennem vores kritik og latterliggørelse af ideologien bestyrkes vores opfattelse af, at vores ægte selv er kritisk distanceret fra det »hverdagsselv«, der hele tiden og ganske frivilligt underkaster sig »omstændighederne« og »realiteterne«. Det betyder, som Žižek anfører, at ideologierne »lever af« vores »buddhis-

tiske« forestilling om, at vi realistisk set er nødt til at indgå i den kapitalistiske trædemølle (velvidende om omkostningerne for andre og os selv), men i virkeligheden har vi gennemskuet denne trædemølle, vores sande selv er upåvirket af den og ville i princippet kunne løsrive sig hvert øjeblik (Žižek 2001: 13–14). Med andre ord, når Žižek hævder, at det ikke er gennem vores identifikation med ideologien, men præcis gennem vores bevidste afstandtagen fra den, at den opretholdes, er hans pointe, at »ideologi« er selve den opfattelse af, at der er en skillelinje mellem virkeligheden (et sandt selv) og ideologien (vores »hverdagsselv«), som viser sig i vores ironiske og kritiske afstandtagen til ideologierne.

»Ideologi« er ikke en illusion, der slører eller tildækker virkeligheden for os; ideologi, i Žižeks optik, er i stedet selve det at udpege noget som ideologi, dvs. som en illusion, ved at lægge »kritisk afstand til«, »afsløre«, »overskride« og »frigøre« os fra det. Som Žižek understreger: »There is no ideology that does not assert itself by means of delimiting itself from another 'mere ideology'« (Žižek 1999: 71). Det er således, som nævnt tidligere, på paradoksalsvis i kraft af forestillingen om, at vi kan undgå, overskride, blive af med, frigøre eller adskille os fra ideologien, at vi opretholder den. Žižeks pointe er altså, at det er selve den procedure, der består i at træde ud af (det, vi oplever som) ideologien, dvs. selve skelnen mellem ideologi (illusion) og ikke-ideologi (virkelighed), der udgør ideologiens grundlæggende mekanisme.

Žižek er i stand til at tilføre det poststrukturalistiske og foucaultianske perspektiv på humor og ledelse en række nye elementer, som vi vil udfolde nedenfor. Men det er samtidig værd at bemærke, at Foucaults begreb om subjektivering og Žižeks ideologiske praksis faktisk har ét væsentligt lighedspunkt. Som nævnt ovenfor indebærer Foucaults begreb om moderne ledelse som »conduct of conduct«, at det styrede subjekt altid må tilstå en grundlæggende frihed (Foucault 1982). Det følger heraf er, at ledelse må finde sted ved hjælp af teknikker og idealer, som den styrede selv knytter an til i sin selvledelse. Men, og dette er os bekendt gået ubemærket hen, Foucaults pointe om det styrede subjektets grundlæggende frihed indebærer øjensynligt også, at subjektet må opretholde en forestilling om, at det har frihed og selv handler, hvilket bringer ham tæt på Žižeks begreb om disidentifikation. I begge perspektiver kan dét at tilstå en underordnet, fx medarbejdere, retten til at lave grin med ledelsen ansues som ikke blot en governmental teknologi, men også som en praksis, der hjælper den underordnede til at opretholde en forestilling om, at han handler distanceret og med kritisk, refleksion i relation til ledelsens mål eller organisationens ideologi.

I dét lys er det bemærkelsesværdigt, at en lang række kritiske organisationsstudier og arbejds sociologiske studier faktisk påviser empirisk, hvordan

ledelsesmagt og magtrelationer opretholdes, ved at medarbejdere udøver humoristisk dis-identifikation. Dette gælder fx Kundas (1991) ovennævnte studie af, hvordan medarbejderes humoristiske afstandtagen til officielle virksomhedsritualer blev anvendt som bevis for ledelsen af *Techs* liberale åbenhed, samtidig med at medarbejderne faktisk udførte deres opgaver til perfektion. Du Gay & Salamans (1992) studie af »entrepreneurialism« viser, at selv om individer ikke tager entreprenør-diskursen med dens ideal om excellence alvorligt og forholder sig ironisk-distanceret til den, så praktiserer de den alligevel til fulde i det daglige. Og Willmot (1993) påviser, at medarbejdere fortolker deres mulighed for ironisk at udfordre virksomhedskulturen som bevis på deres selvbestemmelse, og at dette befordrer en gnidningsfri udøvelse af de organisatoriske positioner. Fælles for studierne er deres påvisning af, at »kyniske« medarbejdere bærer en forestilling om, at de er autonome agenter, som har distance til ledelsesideologien, men ikke desto mindre udøver de virksomhedens ritualer til fulde. Ingen af disse studier tager dog fat på problemet om, hvilke humoristiske strategier som ville kunne overskride den påviste (ideologiske) strukturelle reproduktion.

SUBVERSIV HUMOR?

Vi vil nu søge at give et bud på, hvordan en kritisk, subversiv humor kan begrebsliggøres. Vores indledende eksempel fra *Krysters kartel* med »virksomhedsklovnen« viser, at der synes at være en kynisme på spil i samtidens ledelse: Det er faktisk i orden helt uden omsvøb at vise, at fyringer skal glide lettere ned ved brug af humor, og det er i orden at hente en agent ind udefra til at gøre ledelsens beskidte arbejde (filmen *Up in the Air* med George Clooney i hovedrollen er et andet godt eksempel en sådan åbenlys kynisme i den aktuelle ledelsesstil). Samtidig ser humor ud til i dag at kobles sammen med ledelse i en hidtil uset grad. Måske er en af årsagerne hertil, at enhver ledelse og myndighedsudøvelse i kølvandet på 1968-oprørets gennemgribende autoritetskritik nemt risikerer at komme til at fremstå som latterlig og derfor må ironisere over sig selv og søge at afmontere sin egen formelle magtposition (Karlsen & Villadsen 2007). En yderligere relevant forklaring kunne være, at ledelse og humor sammenkobles som modsvar på kritiske medarbejdere, der ikke tager traditionel ledelsesautoritet for givet. I denne situation er det oplagt at tilsætte lederrollen elementer af »klovneri«, da klovnerrollen er en figur, som er vanskelig at gøre modstand mod: Hvordan klovne med en figur, der allerede »klovner«? Over for en sådan ledelse, tenderer enhver ironi og karikatur til at falde til jorden, idet den allerede er indarbejdet i lederfiguren og ubesværet kan omfavnes af denne.

Spørgsmålet er, hvilken form for humor som i denne situation kan fungere kritisk og subversivt? Traditionelle former for parodi, ironi og

latterliggørelse ender nemt med at være uvirksomme eller, endog ifølge overstående forskning, at virke produktivt for tidens ledelsesudøvelse. Med afsæt primært i Žižeks og Zupančičs arbejde vil vi foreslå tre mulige strategier: 1) humor, der er rettet mod den symbolske ordens sammenbrud, 2) humor, som eksternaliserer det patologiske, 3) humor, der udstiller og fastholder inkongruens.

Vores første bud drejer sig om at bruge humor til at tydeliggøre den symbolske ordens grundlæggende konfliktualitet og dermed det problematiske ved ethvert ideal om dens helhed og homogenitet. Begreber som »medinddragende ledelse«, »fælles værdier«, »fælles interesser« og »fællessyn« er udbredte i samtidens ledelsesdiskurs. Den populære mangfoldighedsledelse baserer sig netop på udsagnet om, at selvom vores interesser er mangfoldige og divergerende, nyder vi alle godt af at samarbejde og søge at forene interesserne. Disse udsagn søger at betone enhed og fællesskab og vanskeliggør enhver tale om modstående interesser eller grundlæggende konflikter. Man forsøger hermed at skabe en symbolsk orden, hvor alle parter indtager deres naturlige pladser i en harmonisk, organisk helhed. Én måde at søge at fiksere den symbolske orden på er at binde den op på en samlende »tom betegner« – et begreb eller en identitet, som er tømt for konkret indhold for at kunne forene en række forskellige identiteter om en bestemt hegemonisk repræsentation af virkeligheden, af organisationen eller af ledelsesrelationerne (Laclau 2002). Humor, som formår at påvise den tomme betegners fiktive, altid midlertidige og grundlæggende umulige status, rummer efter vores overbevisning et subversivt potentiale, fordi det hermed afsløres, hvordan en postuleret enighed og balance dækker over ulighed og konflikt. Humorige angreb på den symbolske orden kan også rette sig mod øjeblikke af ubalance eller sammenbrud, som momentvis opstår, eller som humoren aktivt bidrager til at fremkalde. I eksemplet med fyringer ved hjælp af en virksomhedsklovnen opstår der netop en momentvis ubalance i den symbolske orden, hvis centrale figur er en forestilling om enhed og harmoni, dvs. at ledelse og medarbejdere indgår i et fælles, gensidigt befrugtende projekt. Men det humoristisk-tragiske moment opstår, da klovnen dukker op og fremviser umuligheden i den symbolske ordens påstand om harmoni, fælleshed og ikke-konfliktualitet. En yderligere mulighed for humoristisk destabilisering af den symbolske orden består i at overidentificere sig med den. Frem for at lægge ironisk distance til de positioner og forskrifter, som rettes mod medarbejdere, kan effektiv strategi bestå i fuldstændigt at omfavne og overgøre dem. Eller, som Žižek formulerer det: »In so far as power relies on its 'inherent transgression', then – sometimes, at least – overidentifying with the explicit power discourse – ignoring this inherent obscene underside and simply taking the power discourse at its (public) word, acting as if it really means what it explicitly says (and promises) – can be the most effective way

of disturbing its smooth functioning.« (Žižek 2000: 220). En sådan overidentifikation kan blive særdeles humoristisk og kan fremvise fx en bestemt positions grundlæggende modsætningsfyldte eller konflikтуelle karakter. Vi kan fx forestille os, at medarbejdere ved indførsel af *Lean management*, som bl.a. kræver en vedvarende idéproduktion af de menige medarbejdere, udnytter denne nye position til at drukne ledelsen i en overflod af umuligt og gensidigt modsætningsfyldte forslag om nye arbejdsgange, teknologier, værdisæt, kundepleje mv. Denne praksis er svær at sanktionere, idet medarbejderne faktisk gør netop, hvad der officielt forventes, om end de tager det *for* alvorligt (Fleming & Spicer 2003: 17). I vores eksempel med virksomhedsklovnene kunne en strategisk overidentifikation bestå i, at afskedigede medarbejdere tager erklæringer fra ledelsen om at »være i samme båd«, at »fastholde solidariteten med virksomheden« og om »hjælp til en ny fremtid« (alt for) bogstaveligt ved at forsætte og endog forøge deres engagement i virksomheden efter fratrædelsen.

Vores andet bud på en mulig subversiv humoristisk praksis retter sig mod den aktuelle ledelsesdiskurs' adskillelse mellem den indre subjektivitet og den ydre verden. Især vedrører det en strategi om at omplacere årsagerne til sygdom, stress og lidelse – hvad man kunne betegne som en »ekster-nalisering« af det patologiske. Dette forslag følger af det element i Žižeks ideologikritik, nævnt ovenfor, som søger at problematisere forestillingen om en adskillelse mellem den indre psykologi og den ydre praksis og hans påstand om, at det netop er denne forestilling, som den moderne ideologi lever af. Han ønsker at bane vej for en erkendelse af, at vores »tro«, den ideologiske struktur, er indlejret i vores konkrete praksisser: »Contrary to the usual thesis that belief is something interior and knowledge is something exterior (in the sense that can be verified through an external procedure) ... it is belief that is radically exterior, embodied in the practical, effective procedures of people.« (Žižek 1991: 34). Vi fremhævede ovenfor, at den subjektive forestilling om et indre, refleksivt selv, som er i stand til at opretholde en distance til sin praksis, er moderne ideologi par excellence. Overfører vi denne forestilling til moderne ledelsesdiskurs, ser en parallel dualisme ud til at gøre sig gældende således: Overalt forventes organisationers medlemmer at kunne isolere deres refleksive indre selv fra den ydre praksis. Vi har tidligere undersøgt, hvordan ledelsespraksisser på tværs af forskellige sektorer (sundhed, ledelse, socialt arbejde) arbejder med et begreb om et subjekt med en indre splittelse, fx mellem vilje og afhængighed (Karlsen & Villadsen 2007). Denne subjektsforestilling muliggør en art omkodning af potentielle og reelle sociale konflikter til indre »selv-konflikter« i subjektet. Det er åbenlyst, at mange aktuelle konflikter i ledessammenhæng og i arbejdslivet drejer sig om, *hvor* problemer som fx stress og deres afhjælpning skal lokaliseres – i det enkelte subjekt eller i organisationen, i dens struktu-

rer, i arbejdsvilkårene mv.? Bør der tales om »det stressede individ«, »den negative medarbejder« og »den umotiverede klient«, eller bør der tales om »stressende betingelser«, »det dårlige arbejdsmiljø«, eller »den patroniserende forvaltning«? Fleming og Spicer foreslår, at der netop kan arbejdes for en »re-patologisering« af organisationen og arbejdslivet (2003: 174). Med det afsæt finder vi, at en subversiv humoristisk praksis kan bestå i at påvise de ledelsesmæssige strategiers omkodning af sociale konflikter og vilkår til indre, subjektive konflikter samt at fremvise arbitrære opdelinger mellem det indre, mentale selv og den ydre, eventuelt belastende, arbejdspraksis.

Vores tredje bud tager udgangspunkt i en bestemt opfattelse af humor, der i humorlitteraturen som regel betegnes som »inkongruensteorien« (fx Moreall 1981; Critchley 2002). Denne humor-teori har sine rødder hos Immanuel Kant og er videreudfoldet hos bl.a. Arthur Schopenhauer og Søren Kierkegaard. Også både Zupančičs og Žižeks refleksioner over humor, som vi vil støtte os til her, kan læses som et eksempel på inkongruensteorien. Humor opfattes ifølge denne teori som misforholdet eller inkongruensen mellem, på den ene side, virkeligheden, sådan som vi umiddelbart forventer, at den vil tage sig ud, og så, på den anden side, virkeligheden, sådan som den kommer til udtryk i fx en sketch, en vittighed eller en »practical joke« (Critchley 2002: 3). Som John Morreall præciserer, så er det ikke enhver form for inkongruens, der er komisk. Inkongruens kan ligeledes medføre ubehagelige følelser som vrede eller frygt (Morreall 1981, 245). Et aspekt, som også Freud har blik for. Sidstnævnte bemærker således i sin berømte tekst om *Das Unheimliche*, at der er en forbindelse mellem det komiske og det uhyggelige: »Den utilsigtede genkomst af det samme, der havde en så umiskendeligt uhyggelig virkning på os, har dog i en række andre tilfælde [...] en komisk virkning« (Freud 1998: 48). Som det fremgår af citatet, er det gentagelsen, der ifølge Freud forbinder det uhyggelige og det komiske. Nærmere bestemt er det, når gentagelsen (af det samme) afslører, at det samme, dvs. det identiske, måske alligevel ikke stemmer helt overens med sig selv, ikke er selvidentisk, at det bliver komisk (eller uhyggeligt).⁶ Humoren udstiller, spiller på og leger med denne splittelse i hjertet af det samme, i kerne af enhver identitet.

Et af de steder, hvor humoren ifølge Zupančič sætter sig tydeligt igennem på denne måde, er i spørgsmålet om »virkeligheden«. Der er noget urealistisk ved humorens virkelighed, der skaber en inkongruens mellem humorens virkelighed, hvor det realistiske og det urealistiske tenderer til at falde sammen, og så den realistiske opfattelse af virkeligheden, som vi det meste af tiden præsenteres for. Dette urealistiske element ved humorens virkelighed kommer bl.a. til udtryk i form af en »blind« insisteren, som fx når katten i *Tom & Jerry* tegnefilmene bliver ved med at jage musen, selvom det altid ender med, at han bliver slået til plukfisk. Denne insisteren er urea-

listisk i den forstand, at den ikke tager hensyn til det, der dikteres at være praktisk, belejligt eller realistisk. En anden måde at formulere det på er at sige, at (god) humor involverer en dimension, som ligger »hinsides lyst- og realitetsprincippet«. Zupančič benytter da også ved flere lejligheder psykoanalysens (døds)driftsbegreb til at illustrere denne dimension (Zupančič 2008: 217–218).⁷ Et centralt træk ved dødsdriften er som bekendt, at den indebærer en gentagelsestvang (derfor beskriver Freud (1976) den også som »konservativ«). Men enhver gentagelse implicerer ligeledes en minimal forskydning (og dermed et element af »fornyelse«).

Driftsbegrebet rummer således en bestemt konception af forholdet og spillet mellem lighed (gentagelse) og forskel (forskydning), som kan udnyttes i analysen af humor. Inkongruensteorien kan således nuanceres via det i indledningen introducerede skel (lånt fra Žižek) mellem de situationer, der er komiske, fordi de viser os en forskel dér, hvor vi forventede en lighed, og så de situationer, der er komiske, fordi de viser os en lighed dér, hvor vi forventede en forskel. Vi kan således sondre mellem to typer af inkongruens. For det første, den form for inkongruens, der kan opstå, når to forskelligartede ting mødes eller forenes (som i firmaklovn-eksemplet). For det andet, den form for inkongruens, der kan opstå, når to ensartede ting mødes eller forenes (som fx i den i indledningen omtalte Marx Brothers vittighed). I det sidste tilfælde opstår inkongruensen ved, at gentagelsen af det samme fremstiller en »minimal differens« mellem to identiske ting. Hermed udstilles det, at der til grund for enhver identitet ligger en indre splittelse. Den forskel og lighed, som humoren spiller på, er som antydnet ikke forskellen eller ligheden mellem virkeligheden og en mere eller mindre uvirkelig repræsentation af virkeligheden, men snarere en »minimal forskel« inkarneret i virkeligheden selv. En minimal forskel, der ifølge Zupančič bl.a. kommer til udtryk ved, at humoren vidner om, at der er noget i vores liv, der lever sit eget liv (Zupančič 2008: 218). Sagt på en anden måde er der noget ustyrligt, noget afsporende, ja endda selvsaboterende ved humoren. Det betyder, at en ledelse, der forsøger at udnytte humor som styringsredskab, paradoksalt nok altid samtidig introducerer et element af noget urealistisk og ukontrollerbart i ledelsen. En måde at forsøge at bevare humorens subversive og kritiske potentiale på kunne således være at finde måder at fastholde dette ustyrlige element.

KONKLUSION

En del forskere har understreget, at humor, parodi, ironi mv. på arbejdspladsen tenderer til nemt at kunne imødekommes af ledelsen og således ikke udgør en grundlæggende trussel mod den dominerende organisering af arbejdslivet (Kunda 1991; Collinson 1992; Du Gay & Salaman 1992; Contu 2008). Contu foreslår endda, at vi forskere søger efter skjulte, eventuelt

obskøne, modstandsformer til at bekræfte os i, at der er lommer på arbejdspladserne, som undviger disciplinens jerngreb. Hermed idylliseres hverdagsmodstandens potentialer. Hun støtter sig, ligesom os, til Žižek og hævder, at overskridelser af retningslinjer faktisk udgør disses ultimative fundament. Loven afhænger netop af dens konstante overskridelse, og såfremt denne overskridelse ophører, disintegrerer loven (Contu 2008: 368). Meget af den modstand, som organisationsforskere observerer, er faktisk »decaf resistance« – en modstand, der ikke truer nogen, og som ingen omkostninger har. I stedet efterspørger Contu ægte modstandshandlinger, den »umulige modstandshandling«, som er umulig, fordi den ikke tager afsæt i, eller kan rummes inden for, de retningslinjer, som der gøres modstand imod (Contu 2008: 370). Det skal være modstandshandlinger, som grundlæggende forandrer den symbolske orden (vores meningsgivende strukturer af sprog og symboler) og i den forstand har høje omkostninger. Vi har i denne artikel forsøgt at påvise, at humor (i det mindste visse former for humoristisk praksis) rummer et sådant potentiale. Der behøver ikke at være tale om grundlæggende at forandre organisationens symbolske orden. Mindre former for forskydninger, stillen spørgsmålstejn og destabilisering kan (også) være progressive.

En tilgang inspireret af Lacan bryder med ideologikritiske tilgange til ledelse, som tenderer til at anskue organisationen som gennemskåret af mere eller mindre subtile ledelsesstrategier (herunder humorbaserede), der indebærer alienation og udbytning af medarbejdere. Jævnfør således kritikken af, at det humane er taget ud af human resource management og kravene om, at det humane bør genindføres i HRM (Steyaert & Janssens 1999). Ifølge Lacan, og hermed Žižek og Zupančič, rummer mennesket ingen indre human kerne, som det kan fremmedgøres fra eller bringes i kontakt med. Det kritiske spørgsmål er derimod at eftersøge den inkohærens, ambivalens og truende overskud, som genereres af den symbolske orden selv. Dette foruroligende overskud kan ikke betragtes som ideologisk fordrejning af en grundlæggende humanitet, men er snarere et produkt af forsøget på at komme overens med den grundlæggende skrøbelighed, ikke-identitet og fravær af human kerne (Johnsen & Gudmand-Høyer 2010: 341). Forsøg på at bringe subjektet i kontakt med sig selv, fx i form af »comic reliefs«, momentvise åbninger for autentisk tale, latter og kritik eller teaterspil med fastfrosne roller, søger at dække over den grundlæggende mangel og rummer samtidig et potentielt selvundergravende overskud.

Vi har med denne artikel netop søgt at gøre opmærksom på, at humor altid implicerer en form for undvigende overskud, en uundgåeligt ustyrlig dimension, der gør det risikabelt for magthavere at appropriere den, og som derfor giver humorstrategier som de ovennævnte et potentielt subversivt og kritisk potentiale. Contu opfordrer os til at opgive troen på, at der er

en endegyldig autoritet, som kan berettige og opretholde de forestillinger, som styrer vores handlinger: »The act of resistance, qua act of terrifying and unadulterated freedom, is exactly giving the guarantor up, and assuming full responsibility for the act itself.« (Contu 2008: 376). Mens vi principielt har sympati for ideen om en sådan »uforfalsket modstandshandling«, forekommer den noget urealistisk som imperativ for størstedelen af almindelige medarbejdere, som er placeret i strukturer bestående af meget virkelige autoriteter, ansvar og risiko for sanktioner. Derfor vil det, ud over det teoretiske arbejde med at videreudvikle begrebsmæssige bud på en subversiv humor, være afgørende at undersøge, hvordan humoristisk praksis spiller sammen med helt andre former for dominans, modstand og kamp (Fleming & Spicer: 2003: 171). For så vidt vi igennem artiklen har belyst og fremhævet humor som et tvetydigt og vanskeligt styrbart greb, må dens konkrete virkninger studeres i sammenhæng med andre sociale praksisser og i sammenhæng med den organisatoriske og magtmæssige kontekst, den optræder i. Hermed en opfordring til fremtidige studier af humors tiltagende forbindelse med ledelsesmagt.

TAKK:

Vi takker deltagerne ved et forskningsseminar i gruppen for Offentlig og Politisk Ledelse, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, for mange frugtbare kommentarer. Vi ønsker ligeledes at takke de to anonyme reviewers for deres frugtbare bidrag.

NOTER:

¹ Sketchen kan findes på: <http://www.youtube.com/watch?v=2Xr4KfByT5g>

² En paradigmatiskeksemplificering af denne pointe er den velkendte vittighed fra Marx Brothers: »Denne mand ligner en idiot, og han opfører sig som en idiot, men lad dig ikke narre af det – han *er* en idiot.« Se Slavoj Žižek (2006: 109) for en uddybning af dette skel mellem en form for humor, som spiller på en forskel dér, hvor man forventer lighed, og en form for humor, som spiller på en lighed dér, hvor man forventer en forskel.

³ Selvom denne artikel handler om humor (og magt), så det ikke vores ærinde at undersøge humorens væsen. Vi tilbyder således heller ingen systematisk afklaring af begrebet humor. Vi benytter »humor« løseligt som en bred betegnelse og skelner ikke mellem humor og fx vid, morskab, komik, sarkasme og ironi, men betragter alle disse fænomener som en del eller et aspekt af humoren. Man kunne naturligvis sagtens behandle dem hver for sig med fokus på deres forskelligheder, men det ville i denne sammenhæng være for vidtrækkende.

⁴ For en eksplicit sammenkædning af den aktuelle lykkeretorik og biopolitik, se Slavoj Žižek (2006: 297).

⁵ Mange af disse træk fremhæves også som kendetegn ved humoren i den moderne kano-niske litteratur om latter og humor (fx Spencer 2005; Bergson, 1993; Freud 1994).

⁶ Et andet komisk (og uhyggeligt) aspekt ved gentagelsen er den vedholdenhed eller stædighed, som den implicerer (dette aspekt bliver særligt tydeligt, når gentagelsen er for-

bundet med fejlen (se Zupančič 2008: 29–30)). Også dette har Freud blik for, idet han peger på, at neurotikerens gentagelsestvang kan virke både komisk og uhyggelig (Freud 1998: 37–38). Se desuden Zupančič »Reversals of Nothing: The Case of the Sneezing Corps« for en yderligere diskussion (Zupančič 2005).

- ⁷ Omvendt udgør det komiske, ifølge Zupančič, en god introduktion til psykoanalysens driftsbegreb (Zupančič 2008: 126).

REFERENCER

- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008). *Legende magt*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Barsoux, Jean-Louis (1996). Why Organisations Need Humour. *European Management Journal* 14 (5): 500–508.
- Bergson, Henri (1993). *Latteren: Et essay om latterens væsen*. København: Politisk revy.
- Caudron, Shari (1992). Humour is healthy in the workplace. *Personnel Journal* 71 (6): 63–68.
- Collinson, David L. (2002). Managing Humour. *Journal of Management Studies* 39 (3): 269–289.
- Contu, Alessia (2008). Decaf resistance: Misbehaviour, desire and cynicism in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly* 21(3): 364–379.
- Corsun, David L. Cheri A. Young, Amy McManus & Mehmet Erdem (2006). Overcoming managers' perceptual shortcuts through improvisational theater training. *Journal of Management Development* 25 (4): 298–315.
- Critchley, Simon (2002). *On Humour*. London: Routledge.
- Deleuze, Gilles (2004). *Foucault*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Du Gay, Paul & Graeme Salaman (1992). The Cult(ure) of the Customer. *Journal of Management Studies* 29 (5): 615–633.
- Fleming, Peter & Andre Spicer (2003). Working at a cynical distance: Implications for subjectivity, power and resistance. *Organization* 10 (1): 157–179.
- Fleming, Peter & Andre Spicer (2004). »You Can Checkout Anytime, But You Can Never Leave«: Spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations* 57 (1): 75–94.
- Freud, Sigmund (1998). *Det Uhyggelige*. København: Politisk revy.
- Freud, Sigmund (1994). *Vitsen og dens forhold til det ubevidste*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Freud, Sigmund (1976). Hinsides lystprincippet. I: Sigmund Freud: *Metapsykologi 2*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, Michel (1998). *Viljen til viden – Seksualitetens historie 1*. Frederiksberg: Det lille forlag.
- Foucault, Michel (1997). The ethics of the concern of the self as a practice of freedom. I P. Rabinow: *Ethics, Subjectivity and Truth – Essential Works of Foucault 1954–1984 vol. I*. New York: The New Press.
- Foucault, Michel (1982). The subject and power. I: H. Dreyfus & P. Rabinow: *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Johansen, Rasmus & Marius Gudmand-Høyer (2010). Lacan and the lack of humanity in HRM. *Organization* 17 (3): 331–344.
- Karlsen, Mads Peter & Kaspar Villadsen (2007). Hvor skal talen komme fra? Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi. *Dansk Sociologi* 2 (18): 7–28.
- Kjøller, Klaus (2000). Ledelse med humor. *Ledelse i Dag: Specialmagasin om nordisk og international ledelse* 41: 418–430.
- Kunda, Gideon. (1991). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Laclau, Ernesto (2002). Hvorfor betyder tomme udtryk noget i politik? I: Ernesto Laclau & Chantal Mouffe: *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Lillelund, Karen-Marie (2006). *Humor i ledelsen*. København: Børsens forlag.
- Lillelund, Karen-Marie (2008). *Humor på arbejde*. København: Gyldendal.
- Malone, Paul (1980). Humor: A double-edged tool for today's managers? *Academy of Management Review* 5 (3): 357–36.
- Morreall, John (1981). A new theory of laughter. *Philosophical Studies* 42 (2): 243–254.
- Rodrigues, Suzana B. & David L. Collinson (1995). »Having fun?«: Humor as resistance in Brazil. *Organization Studies* 16 (5): 739–768.
- Sloterdijk, Peter (2005). *Kritik af den kyniske fornuft*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Spencer, Herbert (2005). The Physiology of Laughter. I: Herbert Spencer: *Illustrations of Universal Progress*. Boston, MA: Adamant Media Corporation.
- Steyaert, Chris & Maddy Janssens (1999) Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM, *Organization* 6 (2): 181–98.
- Sørensen, Bent M. & Sverre Spoelstra (2012). Play at work: continuation, intervention and usurpation. *Organization* 19 (2): 81–97.
- Willmot, Hugh (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies* 30 (4): 515–552.
- Žižek, Slavoj (2008). *In Defense of Lost Causes*. London: Verso.
- Žižek, Slavoj (2006). *The Parallax View*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Žižek, Slavoj (2002). *Welcome to the Desert of the Real*. London: Verso.
- Žižek, Slavoj (2001). *On Belief*. London: Routledge.
- Žižek, Slavoj (2000). Da Capo Senze Fine. I: Judith Butler, Ernesto Laclau & Slavoj Žižek (red): *Contingency, Hegemony, Universality: Contemporary Dialogues on the Left*. London: Verso.
- Žižek, Slavoj (1999). The spectre of ideology. I: Elizabeth Wright & Edmund (red.): *The Žižek Reader*. Oxford: Blackwell.
- Žižek, Slavoj (1991). *The Sublime Object of Ideology*. London: Verso.
- Zupančič, Alenka (2008). *The Odd One In: On Comedy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Zupančič, Alenka (2005). Reversals of Nothing: The Case of the Sneezing Corps. *Filozofski vestnik* 26 (2): 176–186.

SAMMENDRAG

Ledelse og humor knyttes tættere sammen i nutidens organisationer. Hvor humor tidligere blev betragtet som et undergravende fremmedelement på arbejdspladsen, anses den nu i stigende grad som et positivt ledelsesredskab. Denne udvikling rejser spørgsmålet om humorens kritiske eller subversive potentialer i den aktuelle kontekst. Artiklen diskuterer tre forskningstilgange til ledelse og humor – en instrumentel, en ideologikritisk og en poststrukturel – og overvejer disses specifikke analytiske styrker. Artiklen placerer også humor i en bredere historisk og kulturel kontekst og forsøger at udvikle nogle bud på, hvad der kunne udgøre en kritisk humoristisk praksis i nutidens arbejdsliv. Afsættet er primært Žižeks ideologikritik og dennes applicering i nyere internationale organisationsstudier.

ABSTRACT

Management and humor are becoming more closely interlinked in contemporary organisations. Whereas humor was conventionally viewed as a deleterious and alien element at the workplace, it is today increasingly conceived as a positive management tool. This development makes pertinent the question of the critical or subversive potentials of humor in the current context. The article discusses three research approaches to management and humor – an instrumental, an ideological critical, and a post-structural – and it considers their particular analytical forces. Furthermore, the article situates humor in a broader historical and cultural context and seeks to develop some suggestions on what a critical humoristic practice could imply in light of the current management context. Our point of departure is primarily Žižek's critique of ideology and the way it has been applied in recent critical organization studies.

FORFATTEROPLYSNINGER

Kaspar Villadsen, ph.d., lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Villadsens forskningsområder inkluderer bl.a. velfærdsledelse, forandringer af velfærdsstaten, Foucault, governmentality, magtteknologier, kritiske organisationsstudier og poststrukturel teori.

Mads Peter Karlsen, ph.d., postdoc. ved Afdeling for Systematisk Teologi, Københavns Universitet. Karlsens forskningsområder inkluderer bl.a. teologi og psykoanalyse, politisk teologi, religionskritik, moderne fransk filosofi, velfærdsstatens idéhistorie og kritiske organisationsstudier.

Kontakt:

Kaspar Villadsen

Associate Professor, Ph.d.

Department of Management, Politics & Philosophy

CBS

Porcelænshaven 18A

DK-2000 Frederiksberg

E-mail: kv.lpf@cbs.dk

Aktuelle bøker!

Rudi Kirkhaug

Verdibasert ledelse

Betingelser for utøvelse av moderne lederskap

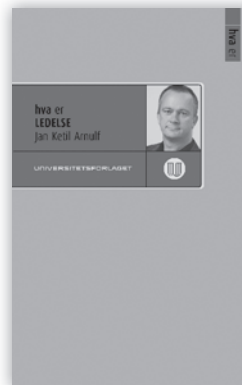


Verdier ligger i bunn for all menneskelig atferd på godt og vondt. De senere årene har verdibasert ledelse fått stadig mer oppmerksomhet, både fra forskning og praksis. Denne boken besvarer alle de sentrale spørsmålene knyttet til bruk av verdier som lederverktøy.

Pris: 349,-

Jan Ketil Arnulf

hva er LEDELSE



Dette er en intelligent og velformulert bok om et allestedsnærværende fenomen. Forfatteren kommer med noen provokasjoner og inviterer til ettertanke. Leseren får både økt forståelse for fenomenet ledelse og også større forutsetninger for å lykkes med ledelse i praksis.

Pris: 179,-

Kjell Arne Røvik

Trender og translasjoner

Ideer som former det 21. århundrets organisasjon



«Kjell-Arne Røvik er kjent for sin otrolige känsla för det som pågår i dagens samhälle, och ikke minst i dagens organisationer. Vare sig man är teoretiker, praktiker eller student, kan man inte undvika att bli fascinerad av Røviks resonemang.»

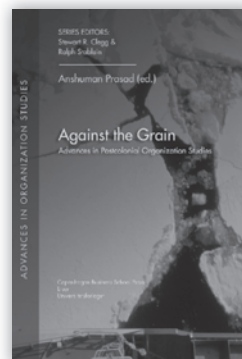
Professor Barbara Czarniawska, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Pris: 459,-

Anshuman Prasad (ed.)

Against the Grain

Advances in Postcolonial Organization Studies



In this book, Anshuman Prasad and his colleagues trace some of the trajectories being taken by current postcolonial theoretic research in the scholarly field of management and organization studies. The book offers an important look at the extraordinary power and promise of postcolonialism as a critical perspective in these studies.

Pris: 449,-



Nordiske Organisasjons- Studier

Abonner på NOS

Jeg ønsker å abonnere på NOS. Tidsskriftet kommer ut 4 ganger i året.

Kryss av for abonnementsstype:

Institusjoner NOK 790 per år

Privatabonnement NOK 455 per år

Abonnementet løper inntil det blir sagt opp skriftlig.

Navn: _____

Institusjon: _____

Adresse: _____

Postnr.: _____ Poststed: _____

Land: _____ Underskrift: _____

Vennligst fyll ut kupongen og returner til Fagbokforlaget på faks

+47 55 38 88 01

Du kan også sende e-post til

abonnement@fagbokforlaget.no

og oppgi opplysningene over.

Kupongen kan også sendes per post til adressen under. Merk konvolutten med:

abonnement NOS.



FAGBOKFORLAGET

Kanalveien 51, 5068 Bergen, Norge

www.fagbokforlaget.no/nos

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 materialet 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 korrigering.

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 medforfattere», 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>

B

NORGE



FAGBOKFORLAGET

Kanalveien 51
5068 BERGEN

Nordiske OrganisasjonsStudier

Innhold

ARTIKLER

Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser:

En eksplorerende case-studie

Oscar Amundsen, Trond Kongsvik, Hans Hysing Olsen
og Glenn Munkvold

3

«Når pengene rår, forsvinner andre verdier i systemet»:

Helsearbeideres syn på den norske samhandlingsreformen

Benedicte Carlsen og Høgne Lerøy Sataøen

28

Når ledelsen ler med – om forholdet mellom magt og humor
i samtidens ledelse

Mads Peter Karlsen og Kaspar Villadsen

55