

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Helgesen, Øyvind (Ed.); Glavee-Geo, Richard (Ed.); Mustafa, Ghulam (Ed.) et al.

## Book

Modeller : Fjordantologien 2019

*Reference:* (2019). Modeller : Fjordantologien 2019. [Oslo] : Universitetsforlaget.  
doi:10.18261/9788215034393-2019.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/3111>

### Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

### Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

Modeller  
Fjordantologien 2019



Øyvind Helgesen, Richard Glavee-Geo, Ghulam Mustafa,  
Erik Nettet og Paula Rice (red.)

# Modeller

Fjordantologien 2019

Universitetsforlaget

Redaksjonelt arbeid, utvalg og introduksjon © Øyvind Helgesen, Richard Glavee-Geo, Ghulam Mustafa, Erik Nettet og Paula Rice 2019.

Hvert enkelt kapittel © den respektive forfatter 2019.

Boken ble første gang utgitt i 2019 på Universitetsforlaget.

Materialet i denne publikasjonen er utgitt som Open Access / Åpen tilgang og er omfattet av åndsverklovens bestemmelser og Creative Commons-lisens CC BY 4.0.

Lisensen Creative Commons CC BY 4.0 gir tillatelse til å kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format og til fritt å bearbeide materialet for hvilket som helst formål, inkludert kommersielle. Lisensgiver kan ikke kalle tilbake disse frihetene så lenge du respekterer disse lisensvilkårene. For slik spredning og bearbeiding gjelder følgende vilkår: Du må oppgi korrekt kreditering og en henvisning til lisensen, samt indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, så lenge det ikke kan forstås som at lisensgiver godkjenner deg eller din bruk av verket. Du kan ikke på noen måte hindre andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

Boken er utgitt i samarbeid med: Se liste over samarbeidspartnere på s. 483.

ISBN trykt utgave: 978-82-15-03438-6

ISBN elektronisk utgave: 978-82-15-03439-3

DOI: 10.18261/9788215034393-2019

Henvendelser om denne utgivelsen kan rettes til:

[post@universitetsforlaget.no](mailto:post@universitetsforlaget.no)

[www.universitetsforlaget.no](http://www.universitetsforlaget.no)

Omslagsfoto: Sommerbilde av Ålesund (v/ Wikimedia-bruker Eplemoser). Viderebruk av bildet er omfattet av [Creative Commons-lisens BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Omslag: Universitetsforlaget

Sats: Tekstflyt AS

# Innhold

FORORD .....	12
<b>1. MODELLER .....</b>	<b>15</b>
<i>Øyvind Helgesen, Richard Glavee-Geo, Ghulam Mustafa, Erik Nettet og Paula Rice</i>	
1.1 Innledning .....	16
1.2 Vitenskapelige modeller .....	16
1.3 Oversikt over de etterfølgende kapitlene .....	24
1.4 Diskusjon .....	34
1.5 Konklusjon .....	35
Litteratur .....	35
<b>2. MARKEDSFØRING, MODELLER OG MAKT I NORSK DAGLIGVAREHANDEL: FRA KJØPMANNEN PÅ HJØRNET TIL TRE STORE HANDELSHUS .....</b>	<b>38</b>
<i>Bjørn Nervik</i>	
2.1 Innledning .....	39
2.2 Teorigrunnlag .....	40
2.3 Utviklingen i dagligvarehandelen i perioden 1953–2017 .....	46
2.4 Diskusjon .....	54
2.5 Konklusjon .....	57
Litteratur .....	59
<b>3. SHOULD I STAY OR SHOULD I GO? THE EFFECTS OF AFFECT AND AMBIVALENCE ON ATTITUDE LOYALTY TO A SERVICE PROVIDER .....</b>	<b>60</b>
<i>Erik Nettet, Øyvind Helgesen and Jon Ivar Håvold</i>	
3.1 Introduction .....	61
3.2 Theoretical framework and hypotheses .....	62
3.3 Methodology .....	68
3.4 Results .....	72
3.5 Discussion, implications and further research .....	80
3.6 Conclusion .....	83
Literature .....	83
<b>4. THE INFLUENCE OF SYNCRETIC DECISION-MAKING ON PURCHASE INTENTIONS: A STUDY OF CHILDREN'S FURNITURE IN INDIA .....</b>	<b>89</b>
<i>Andrejs Bogdanovs, Akarsh Kainth and Mark Pasquine</i>	
4.1 Introduction .....	90
4.2 Theory .....	92

4.3 Hypotheses	96
4.4 Methodology	100
4.5 Results	102
4.6 Discussion and conclusion	103
Literature	106
<b>5. THE USE AND PERCEIVED MANAGERIAL MERIT OF CUSTOMER PROFITABILITY MODELS IN NORWAY</b>	<b>113</b>
<i>Øyvind Helgesen, Helge Mykkeltveit Sandanger and Joakim Sandbekk</i>	
5.1 Introduction	114
5.2 Literature	116
5.3 Context, data and methodology	127
5.4 Results	128
5.5 Discussion	134
5.6 Conclusion	138
Literature	138
<b>6. BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI: WHY AND HOW THEY MIGHT BE USED TOGETHER</b>	<b>143</b>
<i>Eirik B. Hamre Korsen</i>	
6.1 Introduction	144
6.2 Literature review	145
6.3 Research design and context: The Case of NM	152
6.4 Research results	153
6.5 Discussion	158
6.6 Conclusion	159
References	160
<b>7. THE ROLE OF IFRS ACCOUNTING FUNDAMENTALS IN PREDICTING THE MARKET RISK AND RETURN OF THE COMMON STOCK – THE CASE OF COMPANIES LISTED ON THE OSLO STOCK EXCHANGE</b>	<b>163</b>
<i>Akarsh Kainth</i>	
7.1 Introduction	164
7.2 Theoretical perspectives, background and motivation	166
7.3 Data and methodology of the study	170
7.4 Results	175
7.5 Discussion and limitations	176
7.6 Conclusion	178
Literature	179

<b>8. UTVIKLING AV EN MODELL FOR SAMFUNNSANSVAR I DEN MARITIME NÆRINGEN</b>	181
<i>Barbro Fjørtoft, Siv Marina Flø Grimstad og Richard Glavee-Geo</i>	
8.1 Introduksjon	182
8.2 Litteratur og teorigjennomgang	184
8.3 Metode	187
8.4 Resultat	188
8.5 Diskusjon	198
8.6 Implikasjoner for teori og styresmakter	200
8.7 Konklusjon og videre forskning	201
Litteratur	202
<b>9. ER KARBONLAGRING I SKOG I TANZANIA ET KOSTNADSEFFEKTIVT TILTAK MOT KLIMAENDRING? EN MODELLSTUDIE</b>	205
<i>Arezoo Soltani</i>	
9.1 Introduksjon	206
9.2 Materiale og metoder	208
9.3 Resultater	214
9.4 Diskusjon	215
9.5 Konklusjon og Politikktutforming	217
Litteratur	217
<b>10. FROM HELICOPTER PARENTING TO CO-PILOTING: MODELS FOR REGULATING VIDEO GAMING AMONG IMMIGRANT YOUTH IN NORWAY</b>	223
<i>Carol A. Dralega, Gilda Seddighi, Hilde G. Corneliussen and Lin Prøitz</i>	
10.1 Introduction: Video games as a global phenomenon	224
10.2 Conceptualizing Video games, conflict and regulatory models	226
10.3 Methodology	229
10.4 Findings: Models for parenting video gaming	231
10.5 Concluding remarks, implications and recommendations	239
Literature	240
<b>11. SENTRUM OG PERIFERI – EIT VARIG MODELLTYRANNI? NORSK HISTORIESKRIVING I FAGKRITISK PERSPEKTIV</b>	242
<i>Gunnar Yttri</i>	
11.1 Innleiing	243
11.2 Del 1: Tyranniet – i modellane eller i detaljane?	244
11.3 Del 2: Sentrum og periferi i norsk historieskriving 1870–1970	246
11.4 Del 3: Nye liner og utfordringar i norsk historieskriving etter 1970	249



11.5 Del 4: Heltar og skurkar i sentrum og periferi .....	251
11.6 Avslutning og konklusjon .....	253
Litteratur .....	255
<b>12. MELLOM KVARDAG OG SYSTEM – EIN MODELL OM FØRSTELINJELEIING I NORSK, OFFENTLEG TENESTEYTING OG FORVALTNING? .....</b>	<b>258</b>
<i>Øyvind Glosvik</i>	
12.1 Førstelinjeleing mellom kvardag og system .....	259
12.2 Førstelinjeleing i offentlege organisasjonar .....	263
12.3 Finn vi empirisk dekning for modellen? .....	269
12.4 Diskusjon: Relevans i lys av etter- og vidareutdanning av leiarar? .....	272
12.5 Konklusjon .....	273
Litteratur .....	274
<b>13. KRAV, VAL OG AVGRENSINGAR – ENDRING AV HANDLINGSROM FOR LEIARAR UNDER OMSTILLING .....</b>	<b>278</b>
<i>Leif Longvanes og Magne Eikås</i>	
13.1 Introduksjon .....	278
13.2 Teori .....	280
13.3 Metode og datagrunnlag .....	285
13.4 Resultat og drøfting .....	287
13.5 Konklusjon .....	293
Litteratur .....	294
<b>14. ORGANISASJONSTEORIENS FØRSTE MODELL – OG DENS ARVTAKER SCRUM .....</b>	<b>297</b>
<i>Kjersti Halvorsen og Kirsti Sarheim Anthun</i>	
14.1 Innledning .....	298
14.2 Scientific management .....	299
14.3 Ny-taylorisme .....	305
14.4 Diskusjon .....	312
14.5 Konklusjon .....	316
Litteratur .....	317
<b>15. HØGSKULEKULTUR I STØYPESKEIA: EIN ANALYSE AV ORGANISASJONSKULTUREN I EIN FUSJONERANDE HØGSKULE .....</b>	<b>321</b>
<i>Leif Longvanes, Jon Gunnar Nesse og Torbjørn Årethun</i>	
15.1 Introduksjon .....	322
15.2 Teori .....	323
15.3 Metode .....	327
15.4 Resultat .....	329
15.5 Drøfting .....	333

15.6 Konklusjon .....	335
Litteratur .....	336
<b>16. A FRAMEWORK POSITIONING INFORMAL MANAGERIAL INFLUENCE AND EMPLOYEE IDENTITIES .....</b>	<b>340</b>
<i>Atanu Nath</i>	
16.1 Introduction .....	341
16.2 Literature review and conceptualization .....	342
16.3 Concluding remarks and future research .....	348
Literature .....	349
<b>17. MODELLAR FOR SPELAR- OG TALENTUTVIKLING I FOTBALL: FRÅ DRAUM TIL RØYNDOM .....</b>	<b>353</b>
<i>Vegard Fusche Moe, Einar Ylvisåker og Joar Fossøy</i>	
17.1 Introduksjon .....	354
17.2 Talentomgrepet .....	355
17.3 Modellar på idrettsfeltet .....	357
17.4 Planverk i fotball – om sportsplanar og landslagsskulen .....	360
17.5 Forskingsdesign og metode .....	361
17.6 Funn og diskusjon .....	362
17.7 Diskusjon: modellanes samanheng .....	369
17.8 Konklusjon .....	371
Litteratur .....	372
<b>18. WOMEN’S EXPERIENCE OF ROLE MODELS IN IT: LANDMARK WOMEN, SUBSTITUTES AND SUPPORTERS .....</b>	<b>375</b>
<i>Hilde G. Corneliussen, Gilda Seddighi and Carol A. Dralega</i>	
18.1 Introduction – women in IT careers in Norway .....	376
18.2 Literature review – role models in the male dominated field of IT .....	377
18.3 Theoretical framework – doing gender .....	380
18.4 Methodological framework .....	381
18.5 Findings – where do women in IT work find suitable role models? .....	382
18.6 A model of responses to the lack of female role models in IT .....	386
18.7 Discussion – “doing gender” while “doing IT” .....	389
18.8 Conclusion – does it matter? .....	390
References .....	391

<b>19. "IT PARTLY BREAKS UP THE CLASS ENVIRONMENT" – EXPERIENCES WITH FLIPPED CLASSROOM AS A TEACHING MODEL IN HIGHER EDUCATION</b>	396
<i>Dorthea Sekkingstad and Ingrid Fossøy</i>	
19.1 Introduction	397
19.2 Theoretical framework	399
19.3 Methodological approach	403
19.4 Results	405
19.5 Discussion	410
19.6 Conclusion	414
Literature	415
<b>20. HISTORIEFORTELLING SOM BROBYGGER MELLOM PRAKSIS OG HØYERE UTDANNING</b>	419
<i>Helene Hoemsnes og Roar Stokken</i>	
20.1 Innledning	420
20.2 Historier og tenking	421
20.3 SECI-modellen	421
20.4 Metode	424
20.5 Analyse	426
20.6 Drøfting og implikasjoner	432
20.7 Konklusjon	435
Litteratur	435
<b>21. «SPØR OSS, VI VIL BIDRA» – LÆRARAR SOM LOKOMOTIV FOR Å FREMJE SKULEUTVIKLING – EIN MOGLEG MODELL</b>	437
<i>Dorthea Sekkingstad og Ingrid Syse</i>	
21.1 Introduksjon	438
21.2 Teacher leadership	439
21.3 Teoretisk ramme	440
21.4 Kontekst for studien	442
21.5 Metode	443
21.6 Funn og analyse	445
21.7 Diskusjon – Korleis kan deltaking på vidareutdanning for yrkesfaglærarar fremje kompetanseutvikling på eigen skule? . . .	449
21.8 Konklusjon	453
Litteratur	453

<b>22. KVALIFISERINGA FOR LÆRARYRKET</b> .....	456
<i>Internasjonale ideal i ein nasjonal og regional praksis</i>	
<i>Gerd Sylvi Steinnes og Peder Haug</i>	
22.1 Læraren tel .....	457
22.2 Kva som påverkar lærarkompetansen .....	458
22.3 Kritikken av lærarutdanninga .....	459
22.4 Forskinga om god lærarutdanning .....	461
22.5 Profesjonalitet i yrket .....	462
22.6 Metode .....	463
22.7 Resultat .....	464
22.8 Diskusjon .....	470
22.9 Konklusjon .....	473
Litteratur .....	473
<b>FORFATTEROMTALER</b> .....	477

# Forord

Fjordantologien 2019 er den syvende antologien i regi av Fjordkonferansen og baseres på artikler som ble presentert på Fjordkonferansen 2018. Fokuset for Fjordkonferansen er faglig utvikling med mottoet «av fagfolk for fagfolk» der hovedformålet er å bidra til en økning i publiseringer av vitenskapelige artikler fra Sogn og Fjordane / Møre og Romsdal («Fjordregionen»). Dette fører til økt kompetanse for fagpersoner og dermed også for regionen. Konferansen er også en samlingsplass for utveksling av kunnskap, erfaringer og nettverksbygging mellom fagmiljøene i regionen.

Fjordkonferansen 2018 ble arrangert på NTNU i Ålesund 21. og 22. juni 2015 med vel 100 deltakere. Temaet for konferansen var «Modeller». Det var tre innledere. Professor Kristen Ringdal ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, holdt et innlegg om «Bruk av modeller i sosiologi og statsvitenskap», universitetslektor Bjørn Nervik ved Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU, et foredrag om utviklinga i dagligvarehandelen i Norge de siste ca. 60 åra («Fra kjøpmannen på hjørnet til tre store handelshus»), og lege og direktør Jan Fredrik Andresen i Statens helsetilsyn et innlegg om «Tjenesteinnovasjon, teknologi og brukere med livslang tjenestebehov». Vi takker alle tre innleiderne for svært interessante foredrag.

På konferansen ble det presentert 49 artikler («paper») i 17 parallellsesjoner. Dette resulterte i innsending av 40 bokkapitler for vurderinger. Av disse er ca. halvparten kommet med i Fjordantologien 2019 som består av 22 kapitler. I det første kapitlet redegjøres det kortfattet om begrepet «modell» og deretter omtales de etterfølgende bokkapitlene. Deretter kommer de 21 aksepterte bidragene fra konferansen. Karakterene til artiklene varierer fra teoretisk forskning til analyser av datasett, observasjoner, intervju m.m. Etter redaksjonens oppfatning har bidragene høy faglig standard innenfor de tradisjoner som de representerer.

Dette er altså den sjuende Fjordantologien. Totalt er det blitt publisert 123 bokkapitler i perioden 2013–2019. Tabell F.1 gir en oversikt over antall kapitler i de respektive åra. Tabell F.1 viser at antall kapitler per bok har variert fra 13 til 22 med et gjennomsnitt på ca. 18 bidrag for de syv årgangene.

**TABELL F.1** Oversikt over antall bokkapitler per Fjordantologi (år)

Årgang for Fjordantologien	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	SUM
Antall bokkapitler	17	17	13	14	20	20	22	123

De to første antologiene ble publisert av forlag1, et forlag som hadde spesialisert seg på antologier. Fra 2015 har Universitetsforlaget vært samarbeidspartner for Fjordkonferansen.

Alle de sju antologiene er tilgjengelige her:

<https://fjordkonferansen.no/fjordantologien/>

For hver antologi informerer Universitetsforlaget om antall nedlastinger av hele antologien og antall artikkelvisninger (kapitler). Tabell F.2 gir en oversikt for året 2017 og tabell F.3 for året 2018. En skal merke seg at Fjordantologien 2017 ble publisert i juni 2017. Derfor gjelder antall nedlastninger og visninger bare for et halvt år for 2017-antologien. Det samme er tilfellet for Fjordantologien 2018 for året 2018. Tabellene viser at det har vært stor interesse for å få innsikt i hva en kan finne i antologiene. I 2017 var det altså bortimot 8000 artikkelvisninger for Fjordantologiene for årene 2015–2017. I 2018 vokste antallet artikkelvisninger til over 10 000, men da hadde Fjordantologien 2018 kommet i tillegg.

**TABELL F.2** Oversikt over antall nedlastinger og artikkelvisninger i 2017

Årgang for Fjordantologien	2015	2016	2017 <sup>1)</sup>	Sum/gj.sn.
Antall nedlastinger av hele antologien	63	90	140	293
Antall artikkelvisninger	3 004	2 697	2 213	7 914
Antall artikkelvisninger per bokkapittel	231	193	111	159

1) Gjelder for et halvt år

**TABELL F.3** Oversikt over antall nedlastinger og artikkelvisninger i 2018

Årgang for Fjordantologien	2015	2016	2017	2018 <sup>1)</sup>	Sum/gj.sn.
Antall nedlastinger av hele antologien	61	60	100	100	393
Antall artikkelvisninger	2 563	2 836	2 885	1 840	10 124
Antall artikkelvisninger per bokkapittel	197	203	144	92	151

1) Gjelder for et halvt år

Uten finansiell støtte kunne prosjektet ikke ha fått det omfanget det har fått. Følgende bidragsytere har gjort arbeidet mulig: Sparebanken Møre (hovedsamarbeidspartner), som har vært den største bidragsyteren, Sogn og Fjordane fylkeskommune, Møre og Romsdal fylkeskommune og de fire institusjonene som tilbyr høyere utdanning i «Fjordregionen»: Høgskulen på Vestlandet, Høgskulen i Volda, Høgskolen i Molde og NTNU (i Ålesund). Vi takker alle for bidraga. Vi

benytter også høvet til å takke alle de frivillige opponentene og ikke minst alle fagfellene («revjuerne») som har lagt ned et svært omfattende arbeid for å sikre kvaliteten på bokkapitlene. Tusen, tusen takk til dere alle!

Ålesund, 11. mars 2019

*Øyvind Helgesen, Richard Glavee-Geo, Ghulam Mustafa,  
Erik Nettet og Paula Rice*

# 1. Modeller

**ØYVIND HELGESEN, RICHARD GLAVEE-GEO, GHULAM MUSTAFA,  
ERIK NESSET OG PAULA RICE**

NTNU i Ålesund

**SAMMENDRAG** I dette kapittelet ser vi nærmere på begrepet «vitenskapelige modeller» og gir en kortfattet beskrivelse av de 21 bidragene til Fjordantologien 2019. Vitenskapelige modeller skiller seg fra ikke-vitenskapelige modeller, spesielt med hensyn til logisk oppbygging. Dette kapittelet gir en kort historisk oversikt, en klassifisering og en oversikt over formålene med vitenskapelige modeller. Det gis en mer utførlig beskrivelse av utviklingen av samfunnsøkonomiske empiriske modeller i nyere tid. Vi presenterer forslagene til god empirisk modellering fra den såkalte «Cowles Commision» og viser hvordan denne modelleringsprosessen støtter de ulike formålene med en vitenskapelig modell. I diskusjonsdelen sammenholdes de 21 bidragene med teorigrunnet som drøftes i dette kapitlet, og det tilbys en konklusjon.

**ABSTRACT** In this chapter, we address the concept of «scientific models», and present a brief summary of all the 21 contributions. Scientific models are different from non-scientific models, in particular with respect to the assumption of logic reasoning. The chapter gives a short historical presentation, supplies a classification of such models and gives an overview of their purposes. A presentation of the modern development of empirical economic models and their relation to theoretical models is given particular attention. We present the «Cowles commission's» advices for good empirical modelling, and show how this modelling process can support the different purposes of a scientific model. In the two last sections, we compare and contrast the different contributions with respect to the theoretical framework, and conclude.

**NØKKEORD** modell | vitenskapelig modell | klassifikasjon | formål | fenomen

## MERKNAD

Forfatterne har ingen interessekonflikter.



## 1.1 INNLEDNING

Modeller kan grovt deles inn i to grupper: vitenskapelige og ikke-vitenskapelige modeller. De ikke-vitenskapelige modellene kalles ofte for mentale modeller eller «folkemodeller». Disse modellene brukes av folk flest for å beskrive og forklare systemer, sammenhenger, atferd m.m. Modellene kan ofte være subjektive og ufullstendige, ja, til dels «ulogiske», og brukes daglig for å beskrive fenomener (Gentner og Stevens 1983; Nersessian 1992; Raghavan og Glaser 1995).

Fokuset for denne utgaven av Fjordantologien er rettet mot vitenskapelige modeller, der hensikten er å belyse vitenskapelige fenomener fra ulike innfallsvinkler og fagområder. Dette første kapitlet i Fjordantologien 2019 skal bidra til å gi en grunnleggende innsikt i temaet for antologien samtidig som det gir en systematisert oversikt over de resterende kapitlene i boka.

I neste delkapittel defineres begrepet «vitenskapelig modell». Deretter gis det en kort historikk og en klassifikasjon av vitenskapelige modeller, med en påfølgende drøfting av formålene med vitenskapelige modeller. I og med at gjennomgangen nødvendigvis må bli kortfattet samtidig som det er ulikheter mellom fagområder, gis det som en illustrasjon også en mer omfattende framstilling innenfor ett fagområde: samfunnsøkonomien. Deretter gis en systematisert oversikt og kortfattet presentasjon av de etterfølgende kapitlene i antologien. Kapitlet avsluttes med en diskusjon der de 21 bidragene sammenholdes med kapitlets teorigrunnlag, og det tilbys en konklusjon.

## 1.2 VITENSKAPELIGE MODELLER

### 1.2.1 HVA ER EN VITENSKAPELIG MODELL?

Ifølge Aschehougs Konversasjonsleksikon (Holmesland mfl. 1974) brukes begrepet modell (av latin *modulus*, mål, målestokk) i vitenskapene om gjengivelser av deler av virkeligheten, og anskueliggjør og gir en tolkning av de fenomener som teorien gjelder for. En teoribasert modell kan dermed anskueliggjøre én av flere fortolkninger av fenomener.

Det finnes flere definisjoner av en vitenskapelig modell: «We define a scientific model as a representation that abstracts and simplifies a system by focusing on key features to explain and predict scientific phenomena» (Schwartz mfl. 2009, 633). «Models are descriptions, abstract or material, that reflect or represent, and hence provide access to, selected parts of reality» (Gerlee og Lundh 2016, 26).

Modeller hjelper oss altså til få innsikt i sammenhenger som kan være kompliserte og vanskelig å skjønne (Metz 2016). En modell er en forenkling av virkeligheten ved at den er basert på et utvalg av de viktigste trekk i det som modellen representerer. Noen, men ikke alle slike modeller, kan gjennom regneoperasjoner brukes til å simulere og forutsi prosesser i naturen eller samfunnet.

Ulike teorier resulterer vanligvis i ulike modeller som beskriver det aktuelle fenomenet på ulike måter. Dette innebærer at en oppnår økt innsikt i fenomenet ved at ulike modeller beskrives og testes (Lee og Lings 2008).

I denne forbindelse bør det nevnes at det innen vitenskapsteorien kan være vanskelig å avgrense modell-begrepet i forhold til nærliggende begreper som fenomen, teori og paradigme (Bird 2012; Gerlee og Lundh 2016).

### 1.2.2 KORT HISTORIKK

Historien til vitenskapelige modeller kan dateres tilbake til starten av den moderne vitenskapen på 1600-tallet (Gerlee og Lundh 2016). Ved å studere fenomener fra den virkelige verden indirekte ved bruk av abstrakte modeller la Galileo Galilei (1564–1642) grunnlaget for den moderne epistemologien. Han viste hvordan modeller kunne brukes for å beskrive, forklare og predikere forskjellige fenomener (Halloun 1996). På samme måte brukte Isaac Newton (1642–1726) en matematisk modell for å beskrive og predikere gravitasjonsloven sin. Når en skulle beskrive mekaniske fenomener i matematiske termer, måtte en forenkle beskrivelsen slik at matematikken kunne anvendes. Dette gjorde at en kunne beskrive nye problemstillinger. Forenklingsprosessen førte i seg selv til økt innsikt og en dypere forståelse av naturens verden. Skoleretningen som i denne perioden la grunnlaget for en videre utvikling av vitenskapen, kalles vanligvis for «mekanistisk filosofi» der René Descartes (1596–1650), Francis Bacon (1561–1650) og Pierre Gassendi (1592–1655) hadde stor innflytelse. Særlig stor betydning hadde denne skoleretningen mht. anvendelser innenfor klassisk mekanikk.

På 1700-tallet spredte bruken av matematikk seg fra klassisk mekanikk til andre disipliner og fikk blant annet stor betydning for forståelsen av elektrisitet. Joseph Fourier (1768–1830) ga et viktig bidrag i fysikken med sin matematiske beskrivelse av varmeledning. Men aller størst betydning hadde nok James Clerk Maxwell (1831–1879) med beskrivelsen av elektromagnetiske felt ved hjelp av fire likninger. Den vitenskapelige arbeidsmåten som ble benyttet, var å beskrive et system med utgangspunkt i den mekanistiske skole for så i neste omgang å utlede en matematisk representasjon som knyttet sammen variablene som beskrev systemet.

På 1900-tallet tok en til å bruke stokastiske tilnæringer innenfor vitenskapen. I stedet for deterministiske modeller begynte en altså å bruke sannsynligheter og sannsynlighetsfordelinger. Det skjedde også en dreining bort fra den mekanistiske skole basert på analogiske tilnæringer til abstrakte modeller der målet var å oppnå en mer helhetlig forståelse av fenomener (Gerlee og Lundh 2016). I dette «nye» tankesettet var det ikke rom for små modeller som tok for seg isolerte fenomener. Funn basert på analogier, også kjent som den intuitive-transduktive metoden, ble utfordret av den hypotetisk-deduktive metoden, inspirert av matematiske trender. Grunnsetningen i denne nye tilnærmingen var å formulere matematiske, testbare sammenhenger fra et minst mulig antall av forutsetninger og aksiomer vedrørende et fenomen. Hypotesetesting inngår som en naturlig del av denne tenkemåten.

Tre sentrale vitenskapsteoretikere stod fram i perioden 1930–1970 og hadde stor betydning for hvordan det moderne synet på vitenskapelige modeller utviklet seg. Karl Popper (1902–1994) lanserte i 1935 en *tese* som ble omtalt som «falsifiseringsprinsippet» (Popper 2005), som innebærer at en teori kan falsifiseres dersom teoriens sentrale hypoteser forkastes i møte med data. Dette var et brudd med det tidligere «verifiseringsprinsippet». Thomas Samuel Kuhn (1922–1996), en samtidig av Popper, kritiserte dette ensidige falsifiseringsprinsippet i sitt sentrale bidrag om paradigmer og vitenskapelige revolusjoner fra 1962 (Bird 2012). Hans arbeider framstod som en *antitese* i forhold til Poppers tese, med en interessant implikasjon kalt «incommensurability». Dette betyr at en ikke kan sammenlikne og teste teorimodeller fra ulike paradigmer. I 1970 lanserte Imre Lakatos (1922–1974) sin *syntese* av de to tidligere forskernes bidrag, som ble sammenfattet i hans modell for «vitenskapelige forskningsprogram» (Lakatos 1970). Et vesentlig moment i hans arbeider er at en modell alltid har en modellkjerne («hard core») som er uforanderlig, og et beskyttende belte («protective belt») av forutsetninger som kan endres. En svært viktig implikasjon av dette er at sammenligninger og testing av ulike teorimodeller opp mot hverandre kan være mulig. Dette kalles «omslutningskriteriet» («encompassing»). Et annet interessant bidrag fra Lakatos er kravet som naturlig følger «omslutningskriteriet», nemlig kravet om modell- og dataåpenhet. Dette er også svært aktuelt i dagens forskningsdebatt, som i stor grad handler om «åpen tilgang», «åpen forskning» og «åpen datatilgang».

Bruken av vitenskapelige modeller som et middel for å utforske verden for å få vitenskapelig innsikt, inngår i alle de ulike «skoleretningene» som det er referert til ovenfor. Ja, det er faktisk slik at klassifikasjoner av vitenskapelig modeller langt på vei avspeiler den historiske utviklingen slik den meget kortfattet er beskrevet ovenfor.

### 1.2.3 KLASSIFIKASJONER AV VITENSKAPELIGE MODELLER

Vitenskapelige modeller er teoribaserte ved at de bygger på vitenskapelige prinsipper og publiserte funn fra tidligere studier. Selv om de bare gjengir en forenklet representasjon av et fenomen fra virkeligheten, bidrar de til økt innsikt i det aktuelle fenomenet.

Vitenskapelige modeller kan deles inn i separate klasser ut fra representasjonen av det aktuelle fenomenet. En vanlig inndeling av modeller er følgende (Gerlee og Lundh 2016): konseptuell, ikonisk, analog, symbolsk, fenomenologisk og statistisk. I tillegg til denne klassifiseringen finner vi det hensiktsmessig å også klassifisere modeller i aksen empirisk-teoretisk. Spesielt innen samfunnsøkonomimiljøet er dette skillet viktig, og empiriske modeller tolkes her vanligvis som statistiske modeller. Vi erstatter derfor kategorien *statistisk* med de to kategoriene *empirisk/statistisk* og *empirisk*.

*Konseptuelle* modeller kan sies å være grunnleggende modeller for mer konkrete modeller (matematiske modeller). De kan framstå som idéer eller begreper som henger sammen i et system. Konseptuelle modeller er nyttige når en ønsker å kommunisere. En matematisk representasjon kan oppfattes som en videreføring som innebærer muligheter for kalkulasjoner (matematisk/statistisk) for å teste modellen (hypotesene).

*Ikoniske* modeller oppfattes vanligvis som de enkleste modellene fordi de direkte representerer et system enten forstørret, forminsket eller projisert. Skalamodeller, bildemodeller og blåkopier hører til denne kategorien. Ikoniske modeller benyttes fordi de er enklere å håndtere enn de originale systemene samtidig som en sparer både tid og penger.

*Analoge* modeller er ikke klassifisert ut fra struktur, men ut fra oppbyggingen. De er bygget opp i samsvar med et kjent (analogt) system. Et eksempel er en hydraulisk modell som viser flyten av penger og verdier mellom aktører i et økonomisk system. En analog modell kjennetegnes altså ved at systemet som beskrives, sammenliknes med et annet system med kjent dynamikk der denne kjennskap overføres til det nye systemet med målet å oppnå ny innsikt.

*Symbolske* modeller bruker symboler og formelle systemer for å beskrive et fenomen. Et typisk eksempel er en matematisk modell som bruker likninger for å representere egenskaper ved et system. Symbolske modeller beskriver egenskaper og sammenhenger mellom komponenter som inngår i systemet. Noen modeller består av (bare) én likning mens andre består av flere likninger.

*Fenomenologiske* modeller er vanligvis symbolske av natur, men fokuserer på resultatene av modellene og ikke på deres oppbygning. Slike modeller sees ofte på som «black boxes» siden de innebygde mekanismene oppfattes som uvesent-

lige og lite interessante og dermed kan neglisjeres. Et eksempel på en fenomenologisk modell er Gompertz's vekstmodell som blir brukt for å beskrive størrelsen av en populasjon som vokser over tid (Gompertz 1825).

*Empiriske/statistiske* modeller er grunnleggende empiriske, men gjør i tillegg bruk av sannsynlighetsteori. En statistisk modell av et system kjennetegnes ved flere parametre som beskriver relasjoner mellom variabler med verdier fra gitte fordelinger. Statistisk modellering har vanligvis som mål å estimere parameterverdiene. Ved å observere og analysere data for et fenomen kan en ved hjelp av statistiske metoder avdekke hvilke variabler som er relevante og hvilke av modellens sammenhenger som er de vesentligste.

Vi bruker betegnelsen *empirisk modell* for modeller som er erfaringsbasert, men som ikke benytter sannsynlighetsteori.

#### 1.2.4 HVILKE FORMÅL HAR EN VITENSKAPELIG MODELL?

Bruken av vitenskapelige modeller har flere formål, og inndeles vanligvis i fire kategorier: (1) beskrivende, (2) forklarende, (3) predikerende, og (4) veiledende (Lave og March 1993; Ghauri og Grønhaug 2005).

En *beskrivende* modell forteller hvordan «ting er», dvs. svarer på spørsmål som «hva er dette»? Et organisasjonskart er et eksempel på en beskrivende eller en deskriptiv modell. Et annet eksempel er en beskrivelse av en prosess, for eksempel en produksjonsprosess eller en ordrehåndteringsprosess. Slike prosesser består vanligvis av en rekke aktiviteter som er relatert (Iden 2013). Utformingen av den deskriptive modellen avhenger av formålet med beskrivelsen. Hvis en forsker eller en forretningsmann ønsker å få (økt) innsikt i kunders kjøpsatferd, kan for eksempel formålet være å beskrive hva som kjøpes. Men det kan også være å beskrive kundens kjøpsprosess og hvordan beslutningene fattes. Formålet for en modell (problemstillingen som ønskes belyst), har altså avgjørende betydning for utformingen av den deskriptive modellen.

En *forklarende* modell viser sammenhenger mellom variabler, dvs. samvariasjoner og/eller kausaliteter (årsak–virkning-sammenhenger). Ifølge Lave og March (1993) kan følgende tilnærming brukes mht. forklarende modeller: (1) observer noen fakta, la oss si vedrørende «suksess» eller «fiasko» (for eksempel variasjoner i produktlønnsomhet, dvs. fra svært lønnsom til svært ulønnsom), (2) se på sammenhenger mellom aktuelle variabler som en ukjent prosess (modell) der disse variablene tas med for å bidra til å forklare variasjonene i produktlønnsomhet; still så spørsmålet: Hvilke(n) prosess(er) kan forklare de oppnådde resultatene vedrørende produktlønnsomhet, (3) still så spørsmålet: Kan modellens

resultater bidra til økt innsikt mht. implikasjoner, konsekvenser og prediksjoner? (4) vurder om det bør etableres «konkurrerende» modeller.

En *predikerende* modell gir estimater eller prognoser mht. framtidige tallstørrelser. Den enkleste modellen baseres vanligvis på ekstrapolering av historiske tallstørrelser, ofte bestående av bare to variabler (én avhengig variabel og én uavhengig variabel). Imidlertid kan predikerende modeller være svært kompliserte, for eksempel innenfor meteorologi ved utarbeidelse av værprognoser (Anon 2005). I dagens «digitale samfunn» har bruk av prognoser og prediksjon fått stadig større oppmerksom og økt bruk. Ofte benyttes datamining (algoritmer) og sannsynlighetsfordelinger for å kunne prognostisere utfall. Modellene som brukes, kan være basert på enkle lineære likninger, men kan også bestå av komplekse nevralt nettverk. Innenfor markedsføring brukes det for eksempel modeller og algoritmer som identifiserer ulike websurfers historiske data for å kunne kundetilpasse tilbudet.

En *veiledende* modell gir innsikt for beslutninger. Slike modeller kan være både beskrivende, forklarende eller predikerende, men baseres i tillegg på en «regulativ idé» som gir seg uttrykk i et sett av beslutningsregler (Ghauri og Grønhaug 2005). Et eksempel på dette kan være: Hvis markedsandelen blir under  $x\%$ , er det naturlig å stoppe aktiviteten på dette produktmarkedet. Veiledende modeller brukes i mange fagområder og i ulike sammenhenger (Anderson mfl. 2003; Brandal mfl. 2013; Hanssens mfl. 2014; Lennard 2010; Wills 2014).

I neste avsnitt gis et mer konkret eksempel på den moderne utviklingen av empiriske modeller fra samfunnsøkonomisk forskning som også viser hvordan debatten om modellenes formål har hatt stor betydning.

### 1.2.5 TEORETISKE OG EMPIRISKE/STATISTISKE MODELLER – ARVEN FRA SAMFUNNSØKONOMISK TENKNING

Det samfunnsøkonomiske forskningsmiljøet har lang tradisjon for å utvikle mer eller mindre kompliserte empiriske/statistiske modeller basert på teoretiske modeller. Ett av de viktigste bidragene fra det 20. århundre kommer fra den såkalte «Cowles Commission». Dette var et sentralt økonomisk forskningsmiljø som oppstod rundt forretningsmannen og økonomen Alfred Cowles (1891–1984) i Colorado Springs i 1932. I 1939 flyttet dette miljøet til University of Chicago, hvor forskningsidéene ble videreutviklet. Miljøet tiltrakk seg etter hvert svært mange framtreddende økonomer fra USA, og ikke minst fra Europa, spesielt i tiden før, under og like etter den 2. verdenskrig. Fram til i dag har hele 11 nobelprisvinnere i økonomi vært tilknyttet dette miljøet. Én av de toneangivende økonomene fra den tidlige fasen er den norske Nobelprisvinneren i økonomi fra 1989, Trygve

Haavelmo (1911–1999). Ett av de mest innflytelsesrike bidragene fra hans arbeider er «The probability approach in econometrics» (Haavelmo 1944). Her drøftes hvordan de store økonomiske likevektsmodellene basert på simultane likninger kan bidra til å identifisere fundamentale strukturer i det økonomiske systemet. Dette kalles det *fundamentale identifikasjonsproblemet* i økonomiske modeller, og er nært beslektet med begrepet autonomitet og det mer empirisk relaterte begrepet eksogenitet. Modellene framstår følgelig som *holistiske* i den forstand at alle vesentlige relasjoner må være til stede. «Cowles Commission» utviklet etter hvert fem sentrale forutsetninger for empirisk modellering: 1) modellen må ha kjente a priori restriksjoner (basert på teori), 2) parameterne i modellen må være tidsinvariante, 3) parameterne i modellen må være strukturelt invariante, 4) kausaliteten er kjent på forhånd (basert på teori), og 5) en modell kan ikke direkte sammenliknes og verifiseres mot rivaliserende modeller. Den siste forutsetningen var inspirert av Kuhns paradigmatankegang og ble etter hvert som debatten mellom Kuhn og Popper utviklet seg, også hyppig diskutert i det samfunnsøkonomiske forskningsmiljøet.

Fra 1960-årene og helt fram til 1980-tallet utviklet det seg imidlertid en annen praksis for empirisk modellering enn det «Cowles Commission» anbefalte. De empiriske modellenes evne til å lage prediksjoner ble etterhvert ansett som den viktigste nytteverdien. Kausalitet i tradisjonell samfunnsøkonomisk forstand (klassisk økonometri) ble dermed synonymt med det «å forutsi». Wiener-Granger definisjonen av kausalitet representerer dette synet (Granger 1969, 428): «We say that  $Y_t$  is causing  $X_t$  if we are better able to predict  $X_t$  using all available information than if the information apart from  $Y_t$  had been used».

Wiener-Granger definisjonen er en operasjonell definisjon som lenge ble ansett for å være testen på om en økonomisk empirimodell kunne speile virkeligheten på en god måte. I tråd med dette bidraget utviklet det seg etter hvert en praksis for empirisk modellering som ble kalt «datamining», hvor dataene ble mer styrende for hvordan en utviklet modellene, og førte dermed til en nedtoning av bidraget fra rene teorimodeller.

I nyere samfunnsøkonomisk forskning har synet på nytteverdien av empiriske modeller imidlertid forandret seg gradvis siden 1980-tallet. Empiriske modeller må også kunne brukes til politikkanalyser og ikke bare rene prediksjoner. I tråd med dette måtte begrepet kausalitet i empiriske økonomiske modeller få et nytt innhold som var mer i tråd med arven fra «Cowles Commission». Kausalitet ble nå synonymt med det «å forklare og tolke». Bak denne endringen lå også en slags «regulativ idé», som var utbredt blant økonomer på den tiden. På 1980–90-tallet ble «Cowles Commission's» tanker tatt opp igjen og videreført av et økonomi-

miljø ved London School of Economics (LSE-skolen i økonometri), hvor David Forbes Hendry (1944–) framstod som én av de toneangivende. LSE-skolens syn på empirisk modellering er en progressiv videreføring av de grunnprinsippene for empirisk modellering som «Cowles Commission» anbefalte, og framstår også som en reaksjon på den uheldige økonometriske praksis, «datamining», som utviklet seg i kjølvannet av dette pionerarbeidet. LSE-skolen bygde direkte på de fem forutsetningene til «Cowles Commission», men erstattet det siste (mangel på sammenlikning av modeller) med et «omslutningskriterium» («encompassing»), noe som innebærer at ulike modeller må ha en felles kjerne som gjør sammenlikninger mulig. Denne viktige endringen var tydelig påvirket av Lakatos' syntese. Dette markerte en overgang fra «datamining» til mer teoribasert empirisk modellering. Det ble skapt en erkjennelse av at selv om en modell kan gi feil prediksjoner kan den likevel ha verdi når det gjelder å kunne forklare – f.eks. forklare konsekvenser av økonomisk politikk. Dårlige prediksjoner skyldes ofte mangelfulle prognoser på eksogene variable, og prognosefeil trenger derfor ikke å bety at en modell dermed også er dårlig til å forklare. Den empiriske modellens forklaringskraft må ses i sammenheng med at den er *betinget* av prognosene på de eksogene variablene. Selve modelleringstilnærming til LSE-skolen styres av en «general to specific» forenklingsprosess med klare prosedyrer for eliminering av overflødige variabler (marginalisering) og inndeling i avhengige/endogene og uavhengige/eksogene variabler (betinging). Betingingsaspektet er det mest fundamentale, men også det vanskeligste i denne forenklingsprosessen. LSE-skolen knyttet dermed trådene tilbake til «Cowles Commission» og Haavelmos autonomitetsbegrep:

«In scientific research – in the field of economics as well as in other fields – our search for explanations consists of digging down to more fundamental relations than those that appear before us when we merely “stand and look”. Each of these fundamental relations we conceive of as invariant with respect to a much wider class of variations than those particular ones that are displayed before us in the natural course of events» (Haavelmo 1944, 38).

Denne revitaliseringen av tankene til «Cowles Commission» har også slått rot i nyere forskning, der fokuset har endret seg til mer praktiske «oppskrifter» for å kunne teste parameterinvarians og dermed nærme seg kravene til en forklaringsmodell. Et nytt begrep dukket opp i dette arbeidet – «super-eksogenitet». Dette begrepet kan forklares på følgende måte: En modellerer først endringen i prosessen til en antatt eksogen variabel på en slik måte at koeffisientene i denne liknin-



gen er konstante (invarians). Dette får en typisk til ved å inkludere dummy-variabler som fanger opp skifteffekter av endring i økonomisk politikk. Deretter estimeres den betingede likningen til den relasjonen vi egentlig er interessert i, der disse dummy-variablene inkluderes som kontrollvariabler. Dersom disse dummy-variablene ikke har forklaringskraft (koeffisientene er ikke signifikant forskjellig fra null) i denne betingede likningen, må parameterne i den betingede modellen være invariante for disse endringene i modellen for den eksogene variabelen, og den eksogene variabelen er dermed også «super-eksogen» (Nesset 2004).

Denne skisserte videreutviklingen av økonomisk modellering er fremdeles «gullstandard» for samfunnsøkonomisk empirisk forskning og synes også å ha ringvirkninger både til andre fagfelt og til mer moderne former for empirisk modellering som f.eks. bruk av eksperimenter.

### 1.3 OVERSIKT OVER DE ETTERFØLGENDE KAPITLENE

De 21 bidragene som utgjør kapitlene 2 til og med 22, er inndelt i fem grupper. De sju første kapitlene tar for seg ulike modeller innenfor det bedriftsøkonomiske fagområdet. De tre neste kapitlene ser på problemstillinger og modeller på samfunnsnivået. Gruppering nr. tre består av fem kapitler og har fått betegnelsen «Modeller relatert til organisasjon og ledelse». I gruppering nr. fire som er kalt «Modeller relatert til trening og utvikling», inngår to bidrag. Den siste grupperingen tar for seg ulike pedagogiske modeller og består av fire kapitler.

#### 1.3.1 BEDRIFTSØKONOMISKE MODELLER

Kapittel 2 baseres på innlegget som Nervik holdt på Fjordkonferansen 2018. Han ble bedt om å videreføre arbeidet til et bidrag til Fjordantologien 2019. Kapitlet har fått følgende tittel: «Markedsføring, modeller og makt i norsk dagligvarehandel: Fra kjøpmannen på hjørnet til tre store handelshus». Nervik har arbeidet med dagligvarer i hele sitt liv, først i en årrekke i selve bransjen og deretter i academia. I kapitlet tar han utgangspunkt i en utredning han skrev i 1978 som ledd i siviløkonomutdanningen. Han så da for seg store endringer i dagligvaresektoren. Basert på et teoretisk rammeverk bestående av markedsføring, modeller og makt presenteres utviklingen innenfor dagligvarehandelen i Norge inndelt i fire tidsepoker. I løpet av analyseperioden (1953–2017) ble antall utsalg redusert fra ca. 14 000 til ca. 4000. Nervik antok i 1978 at antall utsalg vil bli redusert, men «så ikke for seg at en i 2014 skulle få tre handelshus som fordelte ca. 4000 utsalg mellom seg». Han beskriver endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene og

endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene). Han peker på implikasjoner, videre forskning og tilbyr en konklusjon.

Også de tre neste kapitlene baseres på markedsføringsfilosofien. For forholdet mellom et foretak og en kunde innebærer markedsføringskonseptet tosidighet. Kunden skal oppleve at kundeverdien er høyere enn prisen og kundens andre oppofringer (kostnader, tid, etc.), mens foretaket skal oppnå økonomisk kundeverdi. En markedsfører er dermed opptatt av å skape kundetilfredshet slik at kunden fortsetter å kjøpe varer og tjenester, samtidig som kunden er lønnsom, i alle fall aggregert over tid. Kapitlene 3 og 4 ser på kundeaspektet (kunders gjenkjøpsintensjon/kundelojalitet) og kapittel 5 på foretaksaspektet (kundelønnsomhet).

Kapittel 3, «Should I stay or should I go? The effects of affect and ambivalence on attitude loyalty to a service provider», skrevet av Nettet, Helgesen og Håvold, ser på hvordan følelsesmessige holdninger og ambivalens overfor disse kan påvirke studenters lojalitet til en høyere utdanningsinstitusjon. En grunnleggende validert holistisk teorimodell danner basis for den empiriske tilnærmingen, og denne modellen utvides i henhold til ulike antakelser (betingelser) om studentenes følelsesmessige og ambivalente holdninger. Dataene baserer seg på en spørreundersøkelse med totalt 541 respondenter (studenter) fra en tidligere norsk høyskole og analyseres ved hjelp av et strukturelt ligningssystem (LISREL). Funnene viser at følelsesmessige holdninger har stor betydning for opplevd tilfredshet og lojalitet. Negative følelser har sterkere negativ lojalitetseffekt enn den positive lojalitetseffekten av positive følelser. Ambivalens har en signifikant modererende effekt på flere av relasjonene i modellen. Funnene viser også at verdsetting av servicekvalitet har en mye sterkere effekt på lojalitet når ambivalensen er lav, mens verdsetting av fasiliteter har en mye sterkere effekt på lojalitet når ambivalensen er høy. Kap. 3 er et eksempel på hvordan en empirisk modell utviklet fra en tidligere validert teoretisk modellkjerne utvides ut fra nye forutsetninger (følelser og ambivalens), og dermed er en del av et progressivt forskningsprogram (Lakatos 1970).

I kapittel 4 fokuserer Bogdanovs, Kainth og Pasquine på felles beslutningstaking i familier. Kapitlet baseres på «teorien om planlagt atferd» med fokus på subjektive normer, hovedbegrepet i denne teorien. Forfatterne operasjonaliserer subjektive normer som «ektefelles innflytelse». I modellen for studien inngår fire variabler (begreper) der kjøpsintensjon er den avhengige variabelen. De tre øvrige er forklaringsvariabler, dvs. holdning, ektefelles innflytelse og oppfattet atferdskontroll. Tidligere forskning har ikke gitt entydige resultater mht. ektefellenes roller i beslutningsprosessen. Modellen testes i en indisk kontekst mht. produkter til felles forbruk. Resultater fra en estimert strukturmodell viser at felles kjøpsbeslut-

ninger (dvs. felles beslutningsprosess) har en positiv innflytelse på kjøpsintensjonen for eksklusive produkter. Forfatterne finner at også de to andre forklaringsvariablene har signifikante effekter på kjøpsintensjon. Funnene indikerer at markedsføringen bør innrettes slik at den promoterer felles beslutningstaking. Dette kan for eksempel oppnås ved at markedskommunikasjonen viser ektepar som diskuterer hvorvidt produktet skal kjøpes, argumenterer for og imot, tar beslutningen sammen og kjøper produktet sammen. Kapitlet gir oss verdifull innsikt i beslutningsprosesser i familier og understreker behovet for å forstå hvordan felles beslutningstaking påvirker kjøpsintensjoner.

Helgesen, Sandanger og Sandbekk (kapittel 5) ser på bruksgrader, nyttenivåer og sammenhenger mellom bruk og oppfattet nytte av kundelønnsomhetsmodeller. En litteraturgjennomgang avdekker fem ulike modeller: lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, kundesegmentmodeller, livsløpsmodeller, verdsettingsmodeller og modeller der kunder sees på som investeringsobjekter. I tillegg studeres kundelønnsomhetsanalyser som et helhetlig begrep. Totalt ble 437 foretak invitert til å delta i en markedsundersøkelse. Det var 171 som deltok, en responsrate på 39 %. Konteksten er store norske selskap. For alle fem modellene finnes positive sammenhenger mellom bruk og oppfattet nytte, men to modeller peker seg ut: (1) kundesegmentmodeller og (2) kundelønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. Imidlertid indikerer funnene at lønnsomhetsmodeller av enkeltkunder har størst betydning for økt opplevd nytte. Dessuten er det slik at lønnsomhetsmodeller av enkeltkunder gir grunnlag for å kunne ta i bruk alle de fire andre modellene. Forfatterne hevder at så lenge som respondentene oppfatter potensiell nytte å være høyere enn opplevd nytte i dag, er det naturlig at foretaksledere ser nærmere på kundelønnsomhetsmodeller for enkeltkunder.

Kundelønnsomhetsanalyser er ett av flere verktøy som kan brukes i økonomistyringen av foretak. Imidlertid er økonomistyring noe mer enn lønnsomhet. Balansert målstyring («The Balanced Scorecard» (BSC)) og Hoshin Kanri (HK) er to modeller som inkluderer andre perspektiver enn lønnsomhet. I kapittel 6 tar Korsen utgangspunkt i utfordringen som ledelsen av en organisasjon har mht. å sikre at kortsiktige mål og prioriteringer i den daglige driften bygger oppunder organisasjonens langsiktige strategi. BSC kommuniserer organisasjonens langsiktige mål, mens Hoshin Kanri (HK) fokuserer på kvalitetsledelse og operasjoner. Ifølge Korsen diskuterer eksisterende litteratur på teoretisk grunnlag hvordan HK og BSC kan utfylle hverandre, men det er utført svært lite empirisk forskning på samspillet mellom verktøyene. Han har studert en norsk bedrift som bruker begge modellene. Han viser konkret til hvilke roller BSC og HK kan ha i et kombinert styringssystem og hvordan de kan kobles sammen. Han erfarer at de som har job-

bet systematisk med å implementere et kombinert styringssystem, opplever en bedre strategisk kobling til den daglige driften og økt engasjement blant de ansatte. Korsen anbefaler avslutningsvis at ledere utforsker og vurderer HK som et styringsverktøy da det er mer fleksibelt enn BSC.

I kapittel 7 flyttes fokuset fra økonomisk styring (internregnskapet) til finansregnskapet (eksternregnskapet) der Kainth retter oppmerksomheten mot IFRS («International Financial Reporting Standards»). Formålet med kapitlet er å studere sammenhengen mellom IFRS (International Financial Reporting Standards) baserte regnskapstørrelser (via offisielle regnskapstall) og pris og risiko fra børsnoterte markedsrapporter. Hovedpoenget med artikkelen er en avklaring om IFRS bidrar til økt informasjonseffisiens i markedet ved sammenstilling av regnskapsbetaer og markedsbetaer. Regnskapsbetaer er definert som årlig kovarians mellom selskap i sin regnskapsmessige inntjening og samlet regnskapsmessig inntjening for markedet dividert på variansen til samlet regnskapsmessig inntjening for markedet. Markedsbetaer er definert som kovariansen for selskap i sin avkastning opp imot markedets avkastning dividert på variansen til markedets avkastning. Regresjonskoeffisienter beregnes for regnskapsmessige betaer ved bruk av panelregresjoner og markedsmodeller. Regresjonene viser et signifikant forhold mellom regnskapsbeta og markedsbeta. Artikkelen gir derfor en økt innsikt i effekter fra innføring av IFRS og systematisk risiko. Samtidig gir artikkelen bedre forståelse for sammenhengen mellom relevant risiko fra regnskap og markedsstørrelser og gir støtte til den voksende litteraturen som vurderer IFRS og informasjonseffisiens.

I kapittel 8 konstaterer Fjørtoft, Grimstad og Glavee-Geo innledningsvis at bedrifters samfunnsansvar (BSA) har fått stor oppmerksomhet de senere årene. Målet med studien er å utforske den underliggende motivasjonen for bedrifters engasjement i BSA. Både kvalitative og kvantitative metoder benyttes for å belyse følgende problemstilling: Hva er den underliggende motivasjonen for en bedrifts BSA-engasjement knyttet til ulike interessenter i den maritime klyngen? Etablert forskning viser at motivasjonen vanligvis er todelt og består av indre og ytre motivasjon. Studien avdekker at den indre motivasjon er sentral når det gjelder BSA rettet mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne. BSA rettet mot leverandører og miljø er imidlertid mer motivert av ytre motivasjon. Dette kan indikere at både nasjonale og internasjonale styresmakter og interessegrupper bør vurdere insentiv og andre virkemidler for å stimulere til økt fokus på BSA rettet mot miljøet og leverandørene i den maritime industrien. Forfatterne presenterer en modell som kan veilede bedriftsledere i deres BSA arbeid. Modellen fungerer som et verktøy

som kan bistå bedrifter i arbeidet med å ta gode strategiske valg knyttet til BSA, både for dem selv og for samfunnet.

### 1.3.2 SAMFUNNSMODELLER

I kapittel 8 rettes fokuset mot bedrifters samfunnsansvar. I kapittel 9 videreføres dette fokuset, men nå på samfunnsnivået. Soltani tar for seg samfunnets ansvar for å redusere miljøutslipp og presenterer økonomiske beregninger i denne forbindelse. Forfatteren viser til REDD+ som er et sett med tiltak for å redusere avskoging og skogforringelse. Kapitlet vurderer kostnadene ved å bevare Miombo-skog i en typisk landsby i Tanzania ved å lage en bio-økonomisk modell der biologiske og økonomiske komponenter inkluderes. Det gjennomføres en studie der en beslutningstaker (f.eks. Norges internasjonale skog- og klimainitiativ) er interessert i å redusere utslippene fra Miombo så effektivt som mulig, og en landsby som har som mål å maksimere netto nåverdi av sin arealbruk. Beregningene inkluderer betaling for fangst og lagring av karbon i skog samt inventeringskostnader (lagerholdskostnader) og andre transaksjonskostnader. Forfatteren finner at kostnadene for å unngå avskoging og skogforringelse i Miombo i Tanzania er ganske høye i forhold til hva man ellers må betale for REDD+ i utviklingsland.

I kapittel 10 er fokuset rettet mot dataspilling i Norge i familier med ikke-vestlig bakgrunn. Innledningsvis slår Dralega, Seddighi, Corneliusen og Prøitz fast at dataspilling har hatt en sterk vekst de siste tiårene. Ca. 86 % av barn og ungdommer er blitt vant med å bruke dataspill. De trekker fram positive sider ved dataspill, men også negative sider som for eksempel at dataspill konkurrerer med tilstedeværelse og kommunikasjon mellom familiemedlemmene. Hensikten med studien er å se nærmere på reguleringsmekanismene fra et familieperspektiv når det gjelder dataspilling blant unge, ikke-vestlige immigranter. Hovedproblemstillingen er som følger: Hvordan reguleres og forhandles det rundt ungdoms dataspilling i familier med ikke-vestlig bakgrunn i Norge? Et kvalitativt empirisk materiale blir analysert i lys av diskursteori. Funnene presenteres som fire modeller. Forfatterne konkluderer med at de mest harmoniske modellene er de som baserer seg på dialog, tillit og gjensidig deltaking fra ungdom og foreldre.

I kapittel 11 «Sentrum og periferi – eit varig modelltyranni? Norsk historieskriving i fagkritisk perspektiv» setter Yttri et kritisk søkelys på hvordan begrepene *sentrum* og *periferi* forstås og brukes innenfor de to ulike vitenskapelige «paradigmene» *empirisk orientert historiefag* og *teori- og modellbyggende samfunnsvitenskap*. Dette speiler den «store metodestriden» på 1970-tallet. Forfatteren advarer mot splittende dikotomier og akademisk baserte myter, og oppfordrer

til kritisk refleksjon når det gjelder teori og modeller innen det moderne historiefaget. Yttri sår tvil om den strenge empiriske doktrinen om at en historiker kan forske fram historiske bilder uten noen form for «før-forståelse» (modell), og at alle slutninger (uten de strengt logiske) må baseres på det som kan observeres. Dette interessante bidraget viser hvordan en kan problematisere det tradisjonelle historiefagets induktive metode.

### 1.3.3 MODELLER RELATERT TIL ORGANISASJON OG LEDELSE

Under grupperingen «Modeller relatert til organisasjon og ledelse» finnes fem bidrag.

Glosvik bruker følgende tittel på bidraget i kapittel 12: «Mellom kvardag og system – Ein modell om førstelinjeleing i norsk, offentlig tenesteyting og forvaltning?» Kapitlet handler om førstelinjeledelse der formålet er å presentere og teste en modell som kan gi «gjenklang» for studenter og andre fra praksisnær yrkesutøving i offentlige, tjenesteytende organisasjoner. Vanligvis har førstelinjelederne kjennskap til abstrakte, generelle modeller som må omsettes til egen kontekst. Glosvik undrer på om begrepsparet «systemleing» og «kvardagsleing» kan gjøre innføringsprosessen for nye ledere raskere og enklere. I lys av eksisterende idéer utvikler Glosvik en ny modell som blir testet empirisk. Datamaterialet bygger på en spørreundersøkelse mellom førstelinjeledere i et utvalg av helseforetak, kommunale enheter, NAV-kontor og statlige barnevernsheter. Han drøfter funnene og konkluderer med at modellen kan være nyttig som undervisningsredskap, som utviklingsredskap for lederen og som et organisatorisk verktøy. Han understreker at modellen med fordel kan testes i andre kontekster og gjerne med flere respondenter. Avslutningsvis peker Glosvik på noen implikasjoner for etter- og videreutdanning av ledere.

I kapittel 13 drøfter Longvanes og Eikås hvordan lokale NAV-ledere vurderte sitt handlingsrom under NAV-reformen og om handlingsrommet endret seg i løpet av oppstarts- og etableringsfasen. Forfatterne tar utgangspunkt i en modell utviklet av Stewart (1982). Ti lokale NAV-ledere ble intervjuet på tre tidspunkt. Alle intervjuene ble gjennomført under etableringsfasen av de lokale NAV-kontorene. Det var omtrent ett år mellom de første og de siste intervjuene. I den tidlige etableringsfasen ble NAV-ledernes kapasitet i stor grad brukt til «må-oppgaver» og opplevelsen mht. fullmaktenes omfang var ikke så viktig. Når presset på «må-oppgavene» ble redusert, begynte lederne å oppleve et større handlingsrom, der både interne erfaringer, erfaringsutveksling med kollegaer og de formelle fullmaktene gav grunnlag for denne endringa. Longvanes og Eikås erfarte at Stewarts modell passet svært godt for studien.

Halvorsen og Anthun (kapittel 14) understreker at organisasjonsteori forutsetter at organisasjoner har noe til felles som gjør at det kan lages modeller om hvordan de fungerer. De tar for seg organisasjonsteoriens første modell, «Scientific Management» som ble utviklet av Frederick Winslow Taylor og hans to nærmeste samarbeidspartnere, ekteparet Frank og Lillian Gilbreth. I kapitlet presenterer Halvorsen og Anthun den klassiske taylorismen og ser etter spor av ny-taylorisme i dagens arbeidsliv. Innsikt oppnås ved å studere hvordan én av de mest brukte prosjektledelsesmodellene anvendes innen software-utvikling (Scrum-modellen). Arbeidet er delt inn i korte, tidsestimerte sykluser, og ved prosjektsyklusens slutt skal alle medarbeidernes produksjon integreres til et «funksjonelt hele». Planlegging og koordinering er skilt ut fra arbeidsoppgavene, og arbeidere og ledere retter et granskende blikk mot progresjonen i eget arbeid og i prosjektet som helhet, og utfører tidsstudier på seg selv. Halvorsen og Anthun konkluderer med at denne arbeidsmåten gir det hele et tayloristisk preg. Likhetsstrekkene gjelder spesielt det å stykke opp arbeidsprosesser, utføre systematiske tidsstudier, skille mellom planlegging og utførelse og benytte økonomiske bonuser for å øke yteevnen blant arbeiderne.

I bidraget «Høgskulekultur i støypeskeia: Ein analyse av organisasjonskulturen i ein fusjonerande høgskule» (kapittel 15) ser Longvanes, Nesse og Årethun nærmere på hva som kjennetegner organisasjonskulturen i en nylig fusjonert høyere utdanningsinstitusjon. Videre ser de på hvordan organisasjonskulturen i denne nye enheten, ifølge de ansatte, skiller seg fra det de mener er en «idéell» organisasjonskultur. Analysen tar utgangspunkt i en nettbasert spørreundersøkelse fra 2018 der respondentene er ansatte ved alle de tre tidligere institusjonene. Forskerne bruker et validert modellverktøy som kalles «Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI). Dette verktøyet er basert på et teoretisk rammeverk («competing values framework») som ut fra de to dimensjonene *intern versus ekstern oppmerksomhet* og *stabilitet versus fleksibilitet* grupperer organisasjonskulturen i de fire gruppene: *klan*, *hierarki*, *marked* og *adhokrati*. Hver av disse gruppene har tilhørende validerte målbare indikatorer. Antall respondenter med fullstendige svar er 467 (28 % responsrate). Basert på eksplorerende faktoranalyse viser funnene at innenfor denne konteksten slås kulturene *klan* og *adhokrati* sammen i én gruppe, mens gruppene *marked* og *hierarki* er de to andre signifikante gruppene. Hovedkonklusjonen er at den nåværende fusjonerte organisasjonen har et internt fokus, og at de ansatte ønsker seg en kultur preget av større fleksibilitet.

Nath (kapittel 16) ser på betydningen og innflytelsen av uformell ledelse i organisasjonsmessig sammenheng. Tidligere forskning mht. innflytelse og makt i sosi-

alpsykologisk litteratur har i stor grad anlagt et konfliktsentrisk perspektiv på organisasjoner. Noen studier har imidlertid vist viktigheten av at ledelsen stadfester gruppe-medlemmers sosiale identitet, men da for det meste innenfor en kontekst der ledelsen forventer formell ettergivenhet. Basert på en litteraturgjennomgang tilbyr forfatteren et rammeverk for lederadferd som antas å ha en modererende effekt på individuelle så vel som sosiale identiteter innen organisasjoner, og som uformelt påvirker arbeidstagernes forventninger til å bli mer i samsvar med ledelsens forventninger. Basert på dette rammeverket (modellen) tilbyr Nath tre hypoteser. Videre forskning tar sikte på å operasjonalisere begrepene som inngår, slik at hypotesene kan testes.

### 1.3.4 MODELLER RELATERT TIL TRENING OG UTVIKLING

I gruppering nr. fire som er kalt «Modeller relatert til trening og utvikling», inngår to bidrag.

Moe, Ylvisåker og Fossøy (kapittel 17) studerer ulike modeller for spiller- og talentutvikling i fotball og går nærmere inn på «Landslagsskolen», dvs. Norges fotballforbunds skoleringsplan for unge lovende fotballspillere. Planen skal brukes til å identifisere, stimulere og utvikle de mest lovende 12–16-åringene i landet og er primært et verktøy for landslag og kretser. Selvsagt er det ønskelig at innholdet blir brukt av toppklubbene der de lovende utøverne trener. Forfatterne ser på følgende problemstilling: Hvordan er samspillet mellom innholdet til landslagsskolen og innholdet til sportsplaner i lokale toppfotballklubber? Formålet er å avdekke eventuelle gap. Forfatterne ser nærmere på sportsplanene til følgende toppklubber: Florø Fotball, Kaupanger Fotball og Sogndal Fotball. Mellom de nasjonale og lokale planverkene avdekkes det gap mht. verdier og kunnskap. I konklusjonen hevder forfatterne at landslagsskolen bør ta lærdom av verdifokuset i de lokale sportsplanene mens de lokale sportsplanene bør ta landslagsskolens tydelige kunnskapsdiskusjoner «endå meir på alvor». De legger til følgende: «Om gapet mellom sentrale føringar og lokale fortolkingar blir mindre, trur me at fleire vil merka utfalla av eit godt grunngeve utviklingsarbeid i norsk fotball».

I kapittel 18 drøfter Corneliusen, Seddighi og Dralega sammenhenger mellom rollemodeller og kvinners karrierer innen IT i Norge. Forfatterne tar utgangspunkt i at det er kjønnsforskjeller. Kvinner utgjør ca. 23 % av arbeidsstokken, og det er også store kjønnsforskjeller innen IT-utdanningen. Det kan virke som om det mannsdominerte miljøet fører til at en IT-karriere er lite attraktiv for kvinner. Basert på tidligere studiers funn om positive sammenhenger mellom yrkesattraktivitet og kvinnelige rollemodeller formulerer forfatterne følgende problemstil-



ling: Hvor finner vi kvinner som jobber med IT rollemodeller? Gjennom dybdeintervjuer og med forankring i feministisk teknologiforskning og forståelse av kjønn som sosiale praksiser, utforskes kvinnenenes erfaringer med rollemodeller. Mangel på kvinnelige rollemodeller er sentralt i kvinnenenes fortellinger, og Corneliussen, Seddighi og Dralega utvikler derfor en modell som illustrerer kvinnenenes ulike måter å håndtere dette på. Kapitlet avsluttes slik: «Female role models are, in one of our informants' words, not necessary, but it makes things easier».

### 1.3.5 PEDAGOGISKE MODELLER

Den siste grupperingen består av fire kapitler og er kalt «Pedagogiske modeller».

Sekkingstad og Fossøy retter i kapittel 19 søkelyset mot bruken av «omvendt undervisning» («the flipped classroom») som undervisningsmodell i høyere utdanning. Formålet med artikkelen er å utvikle kunnskap om hvordan «omvendt undervisning» kan bidra til å støtte opp om studentenes læring. Forfatterne forklarer at «omvendt undervisning» er et alternativ til tradisjonell undervisning. Det som før fant sted i klasserommet, skjer nå utenfor klasserommet og vice versa. Studien har metodisk en kvalitativ tilnærming og baseres på et utviklingsarbeid, dvs. en undervisningsmodell bygd på videoforelesinger, studenters arbeid med oppgaver og klasseromsundervisning. Sekkingstad og Fossøy sier at undervisningsmodellen er blitt testet i tre ulike studentgrupper i faget jus. Empiri er hentet inn gjennom tre fokusgruppeintervju med tre ulike studentgrupper. Forfatterne hevder at funnene indikerer at fire kategorier peker seg ut som sentrale: fleksibilitet, struktur, relevans og samhandling. Hovedfunnet er at undervisningsmodellen er individorientert og at modellen i mindre grad utnytter læringspotensialet som ligger i det å være deltaker i et læringsfellesskap. Som implikasjon av studien foreslår Sekkingstad og Fossøy at undervisere som bruker omvendt undervisning, må gi mer oppmerksomhet til hvordan en legger til rette for læringsfremmende samhandling i studentgruppa.

Kapittel 20 har følgende tittel: «Historiefortelling som brobygger mellom praksis og høyere utdanning». Med utgangspunkt i studenters erfaringer analyserer forfatterne Hoemsnes og Stokken historiefortellingens funksjon i studentenes læringsprosess. Analysen gjøres ved hjelp av Nonakas SECI-modell (Nonaka og Takeuchi 1995). Det empiriske grunnlaget hentes fra studiet «Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge» ved Høgskolen i Molde. Ved evalueringer av utdanningen blir veiledningsgruppene ofte nevnt som vesentlige fordi de gir rom for faglig refleksjon. Derfor reises følgende problemstilling: Hvilken funksjon har deling av historier fra egen arbeidshverdag i en videreutdan-

ningsmodell? Som grunnlag for studien valgte forfatterne å samle skriftlige historier, to ulike skriftlige arbeider fra 22 studenter. Hoemsnes og Stokken finner at narrativene skaper en felles kilde til kunnskap, som både er individuell og kollektiv. De konkluderer med at tilrettelegging for historiefortelling og refleksjon gir studentene mulighet for læring både i studiet og i arbeidshverdagen.

I kapittel 21 retter Sekkingstad og Syse fokuset mot «Yrkesfaglærerløftet – for fremtidens fagarbeidere». Yrkesfaglærerløftet (YFL) er en storstilt nasjonal satsing for å heve kompetansen til yrkesfaglærere. Formålet for studien er å belyse hvordan YFL via videreutdanning av lærerkraftene kan bidra til kompetanseutvikling for skolene som tilbyr yrkesfaglig utdanning. De ser på følgende problemstilling: Hvordan kan deltakelse på videreutdanning for yrkesfaglærere fremme kompetanseutvikling på egen skole? Høgskulen på Vestlandet (HVL) har hatt ansvar for å utvikle og gjennomføre fire videreutdanningstilbud i YFL. Studien undersøker ett av disse tilbudene. Artikkelen bygger på fokusgruppeintervju med studenter som har deltatt på det aktuelle videreutdanningstilbudet. Gjennom å systematisere hva studenter trekker fram som sentralt for å fremme kompetanseutvikling på egen skole, settes søkelyset på forutsetninger for at en videreutdanning for yrkesfaglærere kan bidra til skoleutvikling. Med dette som utgangspunkt presenterer Sekkingstad og Syse kjerneelement som bør være til stede når modeller for videreutdanning for yrkesfaglærere skal utvikles. De peker også på viktige områder for videre forskning.

Tittelen på kapittel 22 er «Kvalifiseringa for læraryrket». Steinnes og Haug stiller følgende spørsmål: «Korleis er tendensar i den internasjonale forskinga om lærarutdanning reflekterte i norske lærarutdannarar sine opplevingar av særpreg og kvalitet ved den lærarutdanninga dei sjølve underviser i?» Innledningsvis hevder forfatterne at globalisering fører til at internasjonale ideal får stadig sterkere innvirkning på nasjonal praksis. I studien rettes fokuset mot grunnskolelærerutdanningen (GLU) og barnehagelærerutdanningen (BLU). Datagrunnlaget er intervju av lærerutdannere fra fire norske lærerutdanningsinstitusjoner. Funnene indikerer at det er variasjoner og ulikheter i svarene fra lærerutdannerne, men det kommer likevel klart fram hvordan forholdene oppleves. Steinnes og Haug konkluderer slik: «Både barnehagelærerutdanninga og grunnskulelærerutdanninga er prega av fragmentering og manglande koherens. Det er svært få døme på felles visjonar for utdanningane, det er lagt lite vekt på indre samanheng mellom faga i utdanningane og sambandet til praksis og praksisopplæringa er svak». Avslutningsvis sier de følgende: «Det kan også sjå ut som om utdanningane har konsentrert innsatsen om å etablere dei nye modellane, og ikkje vore så opptekne av vilkåra for at dei skal fungere optimalt».

## 1.4 DISKUSJON

Bruken av vitenskapelige modeller begynte for ca. 400 år siden. Over tid har bruken økt, nye modelltyper er kommet til og formålene med bruken er blitt tydeliggjort. Når det gjelder klassifiseringen av vitenskapelige modeller, kan denne langt på vei relateres til den historiske utviklingen. Modellene kan deles inn i separate klasser ut fra representasjonen av det aktuelle fenomenet (som beskrevet i kapittel 1.2.3) og ut fra modellformål (kapittel 1.2.4).

Vi har gjort et forsøk på en klassifisering av de 21 bidragene til årets antologi når det gjelder modelltype og modellformål. Det er viktig å poengtere at dette er basert på redaktørenes subjektive vurderinger. Her er selvfølgelig rom for andre tolkninger. For å få med alle nyansene har vi kategorisert bidragene i 11 grupper med utgangspunkt i denne klassifiseringen:

1. konseptuell, beskrivende, delvis forklarende og delvis veiledende (kap. 8)
2. konseptuell og beskrivende (kap. 6; kap. 16)
3. konseptuell, delvis empirisk/statistisk og beskrivende (kap. 12)
4. symbolsk og empirisk/statistisk, beskrivende, forklarende og veiledende (kap. 5)
5. symbolsk, beskrivende og forklarende (kap. 9)
6. fenomenologisk, empirisk og beskrivende (kap. 2)
7. fenomenologisk og beskrivende (kap. 10; kap. 11; kap. 13; kap. 14; kap. 17; kap. 18; kap. 19; kap. 20; kap. 21; kap. 22)
8. empirisk/statistisk, beskrivende, forklarende, predikerende og veiledende: (kap.3)
9. empirisk/statistisk, beskrivende, delvis forklarende og delvis veiledende: (kap. 4)
10. empirisk/statistisk, beskrivende og predikerende: 1 (kap. 7)
11. empirisk/statistisk og beskrivende (kap. 15)

Vi har altså kommet til at det er fire bidrag der konseptuelle modeller inngår. To av disse er konseptuelle der formålet er å beskrive. Ett bidrag er beskrivende, mens også delvis forklarende og veiledende. Det fjerde bidraget er klassifisert som konseptuelt, men også delvis empirisk/statistisk. Ingen av de 21 kapitlene baseres på en modell som er ikonisk eller analog. To av bidragene baseres på symbolske modeller. Den ene er også oppfattet som empirisk/statistisk med formål å beskrive, forklare og veilede. Den andre er beskrivende og forklarende. Hele 11 bidrag baseres på fenomenologiske modeller. Av disse er ti fenomenologiske og beskrivende, mens den ellefte oppfattes å være fenomenologisk og empirisk. Fire bidrag baseres på empiriske/statistiske modeller: Ett kapittel kan relateres til alle

de fire modellformålene, dvs. beskrivende, forklarende, predikerende og veiledende, ett er beskrivende, delvis forklarende og veiledende, ett er beskrivende og predikerende og det siste i denne grupperingen er beskrivende.

De 21 bidragene er tilordnet fem fagområder, dvs. bedriftsøkonomiske modeller, samfunnsmodeller, modeller relatert til organisasjon og ledelse, modeller relatert til trening og utvikling, og pedagogiske modeller. Det er tydelig at de empiriske/statistiske modellene er mest brukt innenfor bedriftsøkonomi. Her finner vi også hele spekteret av modellformål. Vi ser også at det innen denne faggruppen er to eksempler på konseptuelle modeller og ett eksempel på en symbolsk modell. Den andre ytterligheten er de fenomenologiske modellene som finnes i alle de fire andre faggruppene, og nesten alle bidragene her har et beskrivende formål.

## 1.5 KONKLUSJON

Fjordantologien 2019 er tematisk rettet mot vitenskapelige modeller, der hensikten er å belyse vitenskapelige fenomener fra ulike innfallsvinkler, fagområder, modelltyper og formål. Diskusjonen ovenfor avdekker at fem av sju modelltyper er representert i antologien, dvs. *konseptuell*, *symbolsk*, *fenomenologisk*, *empirisk/statistisk* og *empirisk*. Videre er alle modellformål belyst, dvs. *beskrivende*, *forklarende*, *predikerende*, og *veiledende*. Gjennomgangen av de 21 bidragene viser et stort mangfold; fra teoretisk og «statistikktinge» bidrag til dokumentasjon, beskrivelse og analyse av utviklingsarbeid. Bidragene utgjør en samling av forskjellige modelltyper fra ulike fagmiljøer. Kapitlene bidrar forhåpentligvis til å gi leserne økt innsikt.

God lesning!

## LITTERATUR

- Anderson, L.M., Scrimshaw, S.C., Fullilove, M.T. og Fielding, J.E. (2003). The Community Guide's model for linking the social environment to health. *American Journal of Preventive Medicine*, 24(3), 12–20.
- Anon. (2005). *Bruk av analyseverktøyet DIANA ved Meteorologisk institutt*. met.no info, 16/2005. Oslo, Norge: Meteorologisk institutt.
- Bird, A. (2012). The Structure of Scientific Revolutions and its Significance: An Essay Review of the Fiftieth Anniversary Edition. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 63(4), 859–883.

- Brandal, N., Bratberg, Ø. og Thorsen, D.E. (2013). *The Nordic model of social democracy*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Gentner, D. og Stevens, A.L. (1983). Mental Models. *American Anthropologist. New Series*, 85(4), 1002–1004.
- Gerlee, P. og Lundh, T. (2016). *Scientific Models. Red Atoms, White Lies and Black Boxes in a Yellow Book*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Ghuri, P. og Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies. A practical Guide. Third Edition*. Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Gompertz, B. (1825). On the Nature of the Function Expressive of the Law of Human Mortality, and on a New Mode of Determining the Value of Life Contingencies. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 115, 513–585.
- Granger, C.W.J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods. *Econometrica*, 37, 424–238.
- Haavelmo, T. (1944). The probability approach in econometrics. *Supplement to Econometrica*, 12(7). The University of Chicago, Chicago 37, Illinois: The Econometric Society.
- Halloun, I. (1996). Schematic modeling for meaningful learning of physics. *Journal of Research in Science Teaching: The Official Journal of the National Association for Research in Science Teaching*, 33(9), 1019–1041.
- Hanssens, D.M., Pauwels, K.H., Srinivasan, S., Vanhuele, M. og Yildirim, G. (2014). Consumer Attitude Metrics for Guiding Marketing Mix Decisions. *Marketing Science*, 33(4), 534–550.
- Holmesland, A., Størmer, L., Teverås, E. og Vogt, H. (1974). *Aschehougs Konversasjonsleksikon. Femte utgave*. Oslo, Norge: H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard).
- Iden, J. (2013). *Prosessledning*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Lakatos, I. (1970). History of Science and Its Rational Reconstructions. *PSA: Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association, 1970*, 91–136. Springer. <https://www.jstor.org/stable/495757>. Nedlastet: 04-03-2019.
- Lave, C.A. og March J.G. (1993). *An Introduction to Models in The Social Sciences. Second Edition*. New York, NY: Harper & Row.
- Lee, N. og Lings, I. (2008). *Doing business research: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Lennard, D. (2010). *Coaching Models: A Cultural Perspective: A Guide to Model Development: for Practitioners and Students of Coaching*. New York, NY: Routledge.
- Metz, S. (2016). Editor's Corner: What Is a Scientific Model? *The Science Teacher*, 83(5), 6.
- Nersessian, N. J. (1992). How do scientists think? Capturing the dynamics of conceptual change in science. *Cognitive models of science*, 15, 3–44.
- Nesset, E. (2004). Exports and productivity in a small open economy: a causal analysis of aggregate Norwegian data. *Journal of Policy Modeling*, 26(1), 145–150.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. Routledge Classics. London and New York: Taylor & Francis e-Library.
- Raghavan, K. og Glaser, R. (1995). Model-based analysis and reasoning in science: the MARS curriculum. *Science Education*, 79(1), 37–61.

- Schwartz, C.V., Reiser, B.J., Davis, E.A., Kenyon, L., Achér, A., Fortus, D., Shwartz, Y., Hug, B. og Krajcik, J. (2009). Developing a Learning Progression for Scientific Modeling: Making Scientific Modeling Accessible and Meaningful for Learners. *Journal of Research in Science Teaching*, 46(6), 632–654.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager: Guide to Managerial Work and Behaviour*. Maidenhead Berkshire: McGraw-Hill Inc.
- Wills. K.R. (2014). *Applying guiding principles of effective program delivery*. Boca Raton, FL: CRC Press.

## 2. Markedsføring, modeller og makt i norsk dagligvarehandel: fra kjøpmannen på hjørnet til tre store handelshus

**BJØRN NERVIK**  
NTNU

**SAMMENDRAG** Dette bokkapitlet viser endringer som har skjedd i markedsføringskanalene for dagligvarer i Norge i perioden 1953–2017. Tre problemstillinger belyses: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)? Basert på et teoretisk rammeverk presenteres utviklingen inndelt i fire tidsepoker. Funnene drøftes, det pekes på videre forskning og tilbys en konklusjon.

**NØKKEWORD** dagligvarehandel | handelshus | kjeder | markedskanaler | makt | modeller

**ABSTRACT** This chapter addresses the changes that have taken place in the market channels of groceries in Norway during the period 1953–2017. Three research problems are discussed: (1) Have the number of grocery retail outlets been reduced during this period of time in accordance with my suppositions in the 1970s? (2) Has there been structural changes regarding the flow of commodities of the market channels (models used)? (3) Has there been changes regarding the power structures of the market channels (distribution channels)? Based on a theoretical framework, the chapter addresses development divided into four time eras, discusses the findings, addresses further research and offers a conclusion.

## MERKNADER

Forfatteren har ingen interessekonflikter.

### 2.1 INNLEDNING

Dagligvarebransjen inngår som del av detaljhandelen og består av detaljister (butikker/utsalg) som tilbyr forbrukerne varer som anskaffes regelmessig og hyppig (Rasmussen og Reidarson 2007). Bransjen har gjennomgått store omveltninger over tid (Gausel 1969; NOU 2011; Thue mfl. 2016). Hensikten med dette bokkapitlet er å redegjøre for endringer som har skjedd fra 1953 og fram til nå, dvs. en periode på ca. 65 år. Bokkapitlet er en bearbeidelse av et foredrag som jeg holdt i plenum på Fjordkonferansen i juni 2018 på NTNU i Ålesund, og er skrevet etter anmodning fra arrangørene av konferansen.

Interessen for dagligvarebransjen har jeg hatt i hele mitt voksne liv. Det startet med sommerjobb ved NKLs lager i Bergen 1968, noe som førte til at jeg fortsatte ved NKL hele syv år som sommerhjelp og ekstrahjelp ved siden av skolegang og studier. Etter endt utdanning har jeg hatt mitt virke innenfor dagligvarebransjen og har «representert begge sider av bordet», dvs. at min erfaring kommer fra både fra leverandør- og grossist/detaljist-leddet i verdikjeden. Denne erfaringen har jeg fått over en periode på nesten 30 år. Etter min tid i næringslivet har jeg hatt mitt virke innenfor academia og vært foreleser i blant annet markedsføring og handelsfag i bortimot 15 år.

I 1978, som en del av min siviløkonomutdanning, skrev jeg en utredning som tok for seg sentrale deler av strukturutviklingen i norsk dagligvarehandel på den tiden. Oppbygging av engros-grupper (fraksjoner) og den spede begynnelsen av kjededannelser var sentralt i utredningen. Avrundingen omhandlet tendenser og en eventuell videre utvikling og hadde følgende ordlyd:

«Et karakteristisk trekk ved detaljhandelen de siste 15 år er fremveksten av nye tilbudsformer som supermarkeder, varehus og stormarkeder. Dette må vi regne med vil fortsette de kommende år, og med øket styrke. Dette vil medføre at stadig færre butikker tar hånd om større del av omsetningen. Nye butikketableringer innen dagligvarehandelen vil for en stor del bli tatt hånd om av allerede etablerte, større detaljforetak. Dette vil også kunne medføre strammere livsvilkår for den frittstående kjøpmann. På grunnlag av denne utvikling vil større detaljistkjeder øke sin makt overfor grossist og produsent. Større detaljister vil overfor grossist kunne forlange særfordeler og videre vil produsenten i mange tilfeller måtte «styre sine maskiner» etter detaljistens ønsker. En må vel også i fremtiden forvente at



mye av produsentens varer vil leveres og faktureres direkte til detaljisten. Dette vil skje der hvor detaljisten selv kan ta ut varer direkte fra produsent, og som samtidig gir ham større, eller lik rabatt, enn det han ville oppnådd hos grossist. Om disse betraktninger er riktige, kan bare tiden vise».

Formålet med dette bokkapitlet er å sammenholde det som sies i avsnittet ovenfor, med den utviklingen som har funnet sted. Følgende problemstillinger belyses: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)?

Oppbyggingen av bokkapitlet er som følger. I neste del presenteres teorigrunnlaget. Deretter presenteres utviklingen i dagligvarehandelen i perioden 1953-2017. Funnene drøftes, det pekes på områder for videre forskning og tilbys en konklusjon.

## 2.2 TEORIGRUNNLAG

Når en skal belyse utviklingen i dagligvarehandelen i Norge fra begynnelsen av 1950-tallet og fram til i dag, kan det være naturlig å ta utgangspunkt i begrepene markedsføring, modeller og makt. Begrepene henger sammen og er nyttige som teorigrunnlag eller rammeverk for dette bokkapitlet.

### 2.2.1 MARKEDSFØRING

I boka «The Wealth of Nations» som ble publisert i 1776, skrev Adam Smith følgende:

«Consumption is the sole end and purpose of all production, and the interest of the producers ought to be attended to only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer» (Smith 1937, 625).

Det skulle imidlertid gå bortimot to århundrer før denne tankegangen fikk innpass blant næringsdrivende. Denne filosofien knyttes vanligvis til «markedsføringsbegrepet» der siktemålet er at foretak blir markeds- og kundeorienterte. Dette innebærer at et foretaks aktiviteter, inklusiv produksjon, fokuserer på kunders behov, ønsker og krav slik at foretaket kan tilfredsstille kundene og samtidig oppnå lønnsomhet både på kort og lang sikt (Helgesen 2007a).

Imidlertid har markedsføring blitt praktisert helt siden menneskene oppdaget at arbeidsdeling førte til økt produktivitet. Bytte av varer og tjenester fant sted i sentrale områder som ble kalt markeder. I løpet av hundrer av år har bytteaktivitetene utviklet seg til å bli det som nå kalles for markedsføring («marketing»). Historiske kilder beskriver dette (Kinnear mfl. 1995; Howard 2003; Shaw og Jones 2006). Omkring år 1900 begynte akademia å få interesse for markedsføring (Converse 1945; Hunt 1976).

Markedsføring som begrep knyttes vanligvis til det amerikanske selskapet General Electric som introduserte «filosofien» like etter den andre verdenskrig. Dette tidfestes vanligvis til året 1950 og knyttes til blant annet følgende uttalelser: «Rather than making what you've always made, and then trying to sell it, find out what will sell, and then try to make it» (Keith 1960; Barksdale og Darden 1971). I 1954 formulerte Drucker følgende beskrivelse av markedsføring: «Actually marketing is so basic that it is not just enough to have a strong sales department and to entrust marketing to it. Marketing is not only much broader than selling; it is not a specialised activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of view of the final result that is from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must therefore permeate all areas of the enterprise» (Drucker 1954, 37).

I løpet av de siste 40–50 årene har omfanget av fagområdet markedsføring blitt utvidet via inndelinger i flere fagområder og via tilknytninger til tilstøtende fagområder, dvs. til fagområder som markedskommunikasjon, forbrukeratferd, industriell markedsføring (B2B), detaljhandelsmarkedsføring, relasjonsmarkedsføring, servicemarkedsføring, internasjonal markedsføring, strategisk markedsføring, merkevarebygging etc. Antall markedsføringsfag som tilbys innenfor høyere utdanning, har vært økende i denne perioden. En kan således si at markedsføring har fått stadig større oppmerksomhet både innenfor næringslivet og i akademia.

Utviklingen innenfor fagområdet har også påvirket definisjonene av begrepet markedsføring. Organisasjonen American Marketing Association har over tid endret på definisjonen flere ganger. Den siste versjonen ble vedtatt i juli 2013 og har følgende ordlyd:

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large» (www01).

I denne sammenheng må en trekke fram at den nordiske tilnærmingen («The Nordic School») også har påvirket oppfatningen av markedsføring. Den mest kjente bidragsyteren er nok Grönroos med følgende definisjon:

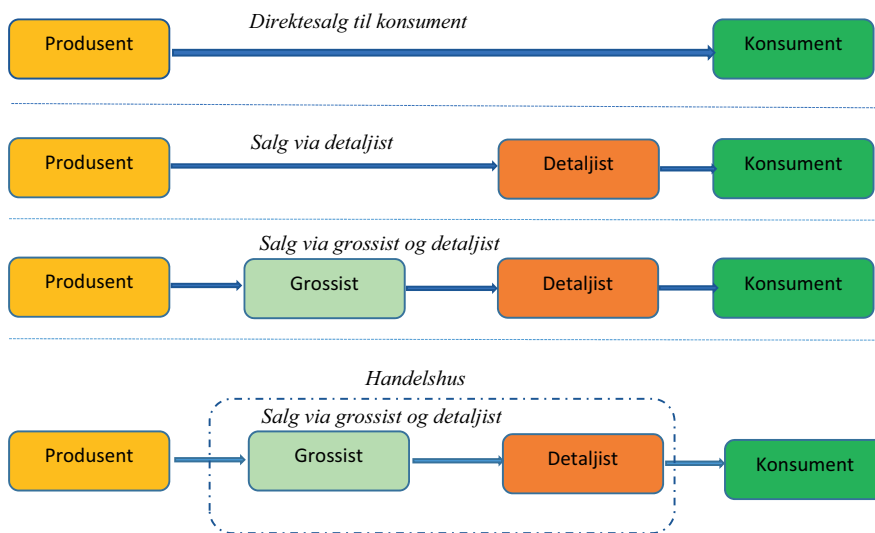
«Marketing is to identify and establish, maintain and enhance and, when necessary, terminate relationships with customers, and other stakeholders, at a profit so that the objectives of all parties involved are met; this is done by mutual exchange and fulfilment of promises.» (Grönroos 1994)

Begge disse definisjonene legger vekt på relasjonsmarkedsføringslogikken som tilsier at alle parter i en relasjon må ha fordeler for at tilknytningen skal bestå. For forholdet mellom et foretak og en kunde uttrykkes denne tosidigheten som at kunden skal oppleve at kundeverdien er høyere enn prisen og kundens andre oppofringer (kostnader, tid etc.) mens foretaket skal oppnå en økonomisk kunde verdi, dvs. i alle fall aggregert positiv kundelønnsomhet over tid (Helgesen 2007a; 2007b). Utfordringen for et foretak er dermed å skape en kunde verdi som er konkurransedyktig i markedet. Kunde verdier kan skapes på mange måter, for eksempel via tilbudt varesortiment, nyttige produktattributter, høy kvalitet, service, prissetting, lojalitetsprogrammer, tiltalende design, merkevarebygging m.m. (Aaker og McLoughlin 2010). Alle foretak står overfor utfordringen å skape en positiv opplevd kunde verdi, også alle aktørene i dagligvarehandelen.

### 2.2.2 MODELLER FOR MARKEDSFØRINGSKANALER

I dagligvarehandelen kan aktørene inndeles i følgende grupper: forbrukere (konsumenter), detaljister, grossister, kjeder og produsenter. Selvsagt kunne en også ha trukket inn andre interessenter som for eksempel transportører, speditører og agenter, men den etterfølgende gjennomgangen baseres på inndelingen ovenfor. Figur 2.1 gir en oversikt over hovedmodellene mht. markedsføringskanaler for de aktuelle grupperingene.

En markedsføringskanal kan defineres som et «sett av gjensidig avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for bruk eller forbruk» (Gripsrud og Nygaard 2005, 11). Gripsrud og Nygaard (2005) sier at de bruker begrepet markedsføringskanal i stedet for distribusjonskanal for å få fram at kanalens oppgaver ikke bare omfatter logistikkperspektivet, men også markedsføringsperspektivet. Figur 2.1 viser fire hovedmodeller for markedsføringskanaler. Disse «generiske» modellene har eksistert i en årrekke, men aktørenes roller har endret seg over tid.



**FIGUR 2.1** Hovedmodeller for markedsføringskanaler.

Modell nr. 1 (øverste modell på figur 2.1) kan kalles «Direkte distribusjon» og betyr at produktet går rett fra produsent til kunde/konsument. Produsenten har god kontroll i hele markedsføringskanalen. Eksempler på denne distribusjonsformen er salg direkte fra bonde til konsument (bondens marked – torghandel).

De resterende tre modellene viser ulike former for indirekte distribusjon fra produsent til konsument. (Det bør nevnes at i bransjeterminologien oppfattes modell nr. 2 å representere direkte distribusjon.) Modell nr. 2 viser distribusjon fra produsent til konsument via ett eller flere mellomledd i distribusjonskjeden, i dette tilfellet fra produsent til detaljist og videre til konsument. Deler av TINEs vareutvalg samt en del ferskvarer distribueres på denne måten. Modell nr. 3 viser den vanligste distribusjonsformen i dagligvarehandelen, dvs. distribusjon fra produsent til grossist og videre til detaljist og konsument. De aller fleste tørrvarer distribueres via grossist/detaljist. Den nederste modellen på figur 2.1 (modell nr. 4) viser den vertikale integrasjon mellom grossist og detaljist som resulterte i etableringen av handelshusene (paraplykjedene).

Logistikkperspektivet og markedsføringsperspektivet kompletterer hverandre i en viss utstrekning. Mht. markedsføringskanalene hevder Gripsrud og Nygaard (2005) at i logistikkperspektivet er en mest opptatt av detaljerte analyser av de ulike aktivitetene som medfører kostnader mht. den fysiske distribusjonen. Innenfor markedsføringsperspektivet har en derimot i økende grad fokusert på forholdet mellom de ulike organisasjonene mht. eierforhold, kontrakter, maktforhold og

konfliktløsning. Disse begrepene er særlig drøftet og analysert innenfor relasjonsmarkedsføring og nettverk (Gummesson 1995; Egan 2008).

### 2.2.3 MAKT I RELASJONER OG NETTVERK

Relasjoner forutsetter at det er minst to parter som står i kontakt med hverandre. Gummesson (1995, 16) definerer relasjonsmarkedsføring som «markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjoner i sentrum». Han hevder at den grunnleggende relasjonen i markedsføringen er den mellom leverandør og kunde (dyaden). I relasjonene har partnerne kontakt. De utfører aktiviteter og samspiller med hverandre. Dette kalles interaksjon. Gummesson drøfter generelle egenskaper i relasjoner, nettverk og interaksjon og knytter denne diskusjonen til begreper som samarbeid, makt, langsiktighet, nærhet og distanse. I det videre rettes fokuset mot makt i nettverk og relasjoner.

Begrepet makt er beskrevet og definert på ulike måter. Store norske leksikon viser til en enkel beskrivelse av begrepet gitt av statsviteren Robert A. Dahl: «A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort.» Her betegner A og B aktører som kan være individer, grupper, organisasjoner eller stater. Deretter viser Store norske leksikon til en klassisk og mer presis definisjon formulert av sosiologen Max Weber: «Makt betegner enhver sjans til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på.» Makt knyttes altså til evnen til å påvirke med eller uten motstand atferden til andre. Makt benyttes for å oppnå spesifikke målsettinger med eller uten tvang.

Makt i en markedsføringskanal (verdikjede) kan relateres til tre former for markedsrett makt (Tranøy 2006; NOU 2011). Denne tredelingen ble opprinnelig utviklet for å analysere politisk makt, men er blitt bearbeidet slik at den også kan brukes til å analysere markedsrett makt. Tranøy (2006) definerer maktens første ansikt som makt over utfall eller priser og fordeling av gevinster i et marked. Maktens andre ansikt, er makten til å rigge valget, til å bestemme alternativene eller menyen om man vil. Det tredje ansiktet er makten til å forme ønsker.

Makt over utfall eller resultater er ifølge NOU (2011, 22) den enkleste og mest direkte formen for makt. Alle aktørene har da et klart bilde av hva som står på spill. Den som har mest ressurser, vinner. Anvendt på markeder kan vi snakke om kontroll over ressurser som andre trenger eller ønsker. I praksis virker dette som ulike former for bindinger som reduserer kunders eller selgers valgfrihet. De mest rendyrkede eksempler er monopol, monopsoni og kartellmakt. Her kan én eller et fåtall aktører kontrollere tilgangen på, eller markedsadgangen for, gitte produkter. Står vi overfor

et tilfelle der en produsent har enerett for et svært attraktivt produkt (monopol), vil denne i prinsippet kunne diktere egne betingelser. Tilsvarende kan et monopsoni (eller karteller på kjøpersiden) gjøre at leverandører står overfor valget mellom å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet gjennom denne kanalen.

Ifølge NOU (2011, 23) kan makten til å rigge valget (bestemme alternativene eller menyen) kalles for regimakt. En aktør (selger) har da avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Begrepet kan tolkes vidt. På et overordnet nivå er utviklingen av ulike kjedekonsepser en god illustrasjon. Paraplykjedene former da de arenaene som vanligvis oppfattes som henholdsvis bredsortiments-, lavpris- og servicehandelsbutikker. Mer håndfaste eksempler innen dagligvarehandelen er den kontroll over plasseringene i hyllene (såkalte planogrammer) som kjedene står for. Leverandørene er på sin side med på å forme rammene kundene velger innenfor, i den grad de har kontroll over variabler som pakningsstørrelse, pakningsform og produktinformasjon.

Makten til å forme ønsker kalles idémakt (NOU 2011, 23). Denne makt gir en aktør evne til å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatninger av hva som er ønskelig og mulig. Tradisjonelt har religiøse autoriteter forvaltet en slik makt over sine troende. Anvendt på markedssituasjoner blir det åpenbare eksempelet merkevarer. Et ekstremt eksempel kan være den posisjon som enkelte merkevarer innenfor klær og sko kan få innenfor enkelte ungdomsmiljøer. I en periode av livet kan enkelte ungdommer føle at de ikke klarer å være den de ønsker å være overfor sine jevnaldrende, med mindre de har et bestemt klesmerke. Slike ekstreme koblinger mellom produkt og individers identitet er mindre vanlig innenfor dagligvareområdet, men også her finnes det sterke merkevarer. Forbrukerens oppfattende nytteverdi kan være knyttet til preferanser som opplevd kvalitet, smak, kobling til identitet eller forestillinger om spesielle egenskaper ved produktet. Forbrukeren er villig til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Er en merkevare sterk nok, kan man tenke seg at det er utenkelig for en kjede ikke å ha den i sine hyller (NOU 2011, 23).

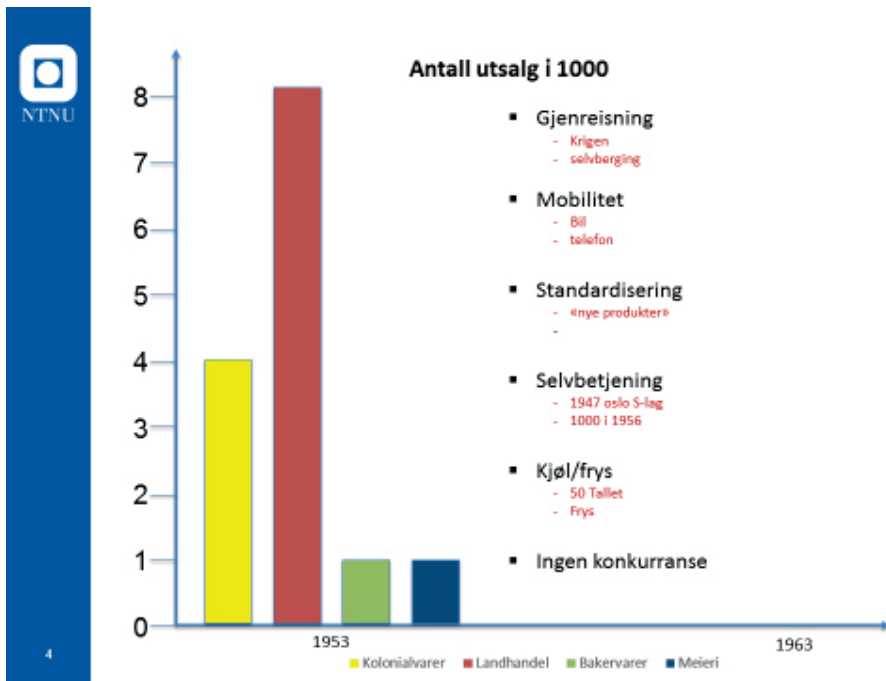
Det er sjelden at makten i en relasjon eller et nettverk er symmetrisk, dvs. at relasjonens interessenter har like stor makt (Gummesson 1995). I en dyadisk relasjon innebærer asymmetri at den ene av interessentene har mer makt enn den andre. Slik ubalanse er vanligvis direkte relatert til graden av avhengighet som den ene part har overfor den andre. Ofte fører ulikheter i aktørenes størrelser til slik ubalanse ved at et stort foretak har makt over et mindre foretak (Egan 2008). «Att utnyttja sitt maktövertak i altfor hög grad kan vara hämmande för långsiktigheten. För att relationen skall bestå krävs en viss välvilja från båda parter» (Gummesson 1995, 32).

## 2.3 UTVIKLINGEN I DAGLIGVAREHANDELEN I PERIODEN 1953–2017

Utviklingen i dagligvarehandelen i Norge i perioden 1953–2017 kan inndeles i fire tidsepoker: (1) Fra spesialbutikker til dagligvarebutikker (1953–1963), (2) Grossistenes periode (1963–1976), (3) Detaljistkonsentrasjon/kjededannelser (1977–1994) og (4) Handelshusenes begynnelse og utvikling (1994–2017).

### 2.3.1 FRA SPESIALBUTIKKER TIL DAGLIGVAREBUTIKKER (1953–1963)

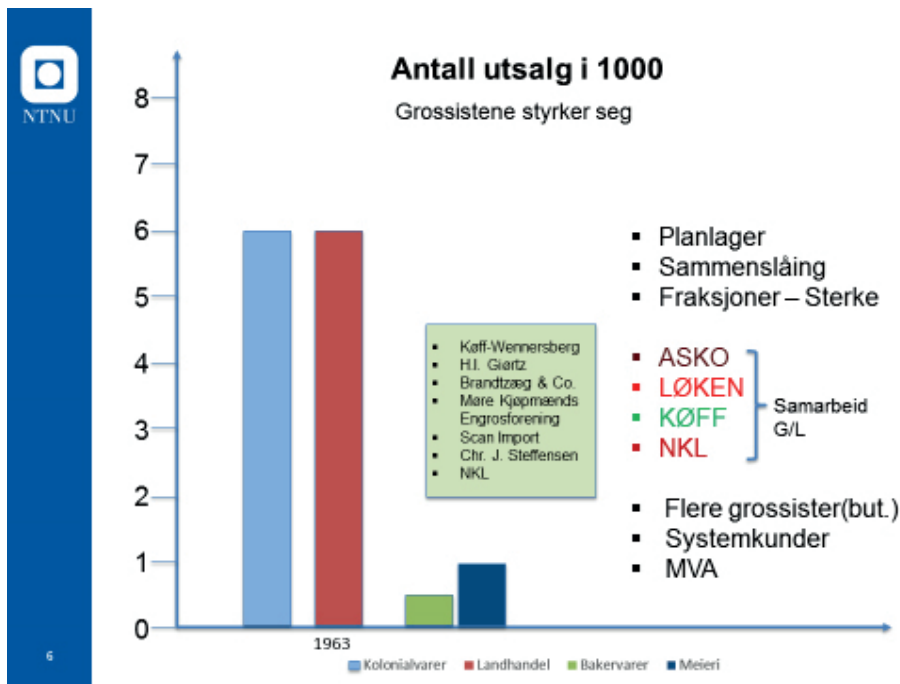
Dagligvarehandelen stod overfor store utfordringer etter krigen (gjenreisning av anlegg, anskaffelser av produksjonsutstyr, distribusjonsopplegg m.m.). De fem krigsårene resulterte i mangel på mange produkter, noe som førte til rasjoneringer. (Det var også rasjoneringer under krigen.) Mange familier måtte således sørge for selvberging av varer (fisk, grønnsaker, frukt etc.). Situasjonen bedret seg utover på femtitallet. Også mobiliteten bedret seg dette tiåret. Bil og telefon ble mer vanlig i denne perioden selv om bil og telefon for alvor ble «alle manns eie» først på seksti- og syttitallet. På grunn av mangelfull mobilitet var dagligvaremarkedet preget av mange små utsalg (ca. 14 000 i tallet).



FIGUR 2.2 Antall dagligvareutsalg i år 1953.

Figur 2.2 viser fordelingen av dagligvareutsalgene i 1953, dvs. antall kolonialbutikker, landhandlerier, bakeriutsalg og meieriutsalg. Den største gruppen var landhandlerier som i stor grad var lokalisert utenfor byene. Landhandleren hadde det meste av nødvendighetsvarer. Kolonialbutikkene var stort sett å finne i byene, godt understøttet av rene meieri- og bakeriutsalg.

Figur 2.3 viser fordelingen av dagligvareutsalg i 1963 med tilsvarende inndeling i grupper som på figur 2.2. Antall utvalg ble redusert i løpet av denne tiårsperioden, men ikke så mye, dvs. fra ca. 14 000 til ca. 13 500 utvalg. En sammenlikning av figurene 2.2 og 2.3 avdekker imidlertid at det hadde skjedd endringer mht. fordelingen av markedskanalene. Antall landhandlerier var blitt redusert fra vel 8000 til ca. 6000 i løpet av tiårsperioden, dvs. en reduksjon på vel 2000 utvalg. Imidlertid økte antall kolonialbutikker nesten tilsvarende, dvs. fra ca. 4000 til ca. 6000 utvalg. Mens antall bakeriutsalg var blitt halvert, hadde antall meieriutsalg holdt seg ganske stabilt fra 1953 til 1963.



FIGUR 2.3 Antall dagligvareutsalg i år 1963.

I dag finnes det få meieriutsalg (om noen i hele tatt). Grunnen til dette er ene og alene husholdningenes tilgang på kjøll og frys. Derved falt grunnlaget for rene meieriutsalg bort. Standardprodukter som vi i dag kjenner som merkevarer, ble



mer og mer synlig i utsalgene, særlig i kolonialbutikkene og landhandlerne. Selvbetjeningsbutikker kom også i denne perioden. Det var Samvirkelagene (S-lagene) som i første omgang var i førersetet. På femtitallet var antallet selvbetjeningsbutikker kommet opp i omtrent tusen utsalg. Det første selvbetjente utsalget var Oslo S-lag (1947).

### 2.3.2 GROSSISTENES PERIODE (1963–1976)

Under, og i de første årene etter krigen, i vareknapphetens tid, ble handelen meget urasjonell. De næringsdrivende (handlende) stykket opp sine kjøp som var gjenstand for kvoteordninger, for i det hele tatt å kunne skaffe seg varer. En kjøpmann kunne i denne perioden ofte ha 5–6 små, ofte sterkt innbyrdes konkurrerende grossistbedrifter som leverandører. Men etter hvert endret konkurransesituasjonen seg. Kolonialgrossistene skulle da betjene et nasjonalt marked i et moderne forbrukersamfunn basert på masseproduksjon og massekonsum.

Importen fortsatte, men norske varer fikk stadig større betydning. Butikkene gikk fra å selge i løs vekt og over disk, til å romme hyller på hyller med emballerte varer som forbrukerne etter selvbetjeningsprinsippet kunne plukke ut. Engrosvirksomheten ble mekanisert og «industrialisert», særlig gjennom effektiviseringen av lagervirksomhet og transport. Handelsorganisasjonene besto, men fikk en endret betydning. Tiden var moden for å bearbeide bransjens struktur. Varedistribusjonen ble systematisert og verdikjedens «rene ledd» utfordret. Det ble tillatt med kjedesamarbeid og dette var starten for en systembasert integrasjon. Gjennom rabattbasert prispolitikk ble kjøpmenn «tvunget» til frivillig samarbeid. Insentiver skulle gi innkjøpskonsentrasjon og strukturrasjonalisering. Fra å være mange små grossister lokalisert spesielt i de fleste byene, fikk vi på syttitallet en oppbygging av større grossistgrupperinger eller fraksjoner. Figur 2.3 illustrerer denne prosessen, dvs. at tidligere frittstående lokale grossister (Køff-Wennersberg, H.I. Giørtz mfl. gikk inn i én av grupperingene (fraksjonene).

Oppbyggingen av disse grupperinger resulterte i 4 store grossistgrupperinger: Asko, Løken, Køff og NKL. Disse grossistgrupperingene fikk et tett samarbeid med leverandørene. Både grossister og produsenter/leverandører ønsket ikke for sterkt detaljistledd. Ytterligere strukturering fant sted senere under kjededannelsene på detaljistleddet. De konkurransemidler som disse grupperingene brukte i konkurransen mellom seg, var lite preget av egentlig markedsføring, mens derimot konkurransemiddelet pris. Dette var i og for seg ganske logisk på dagligvaremarkedet ettersom kvaliteten på varene stort sett var lik. Prisene er dessuten det enkleste verktøy å bruke. Imidlertid synes det som om enkelte fraksjoner søker

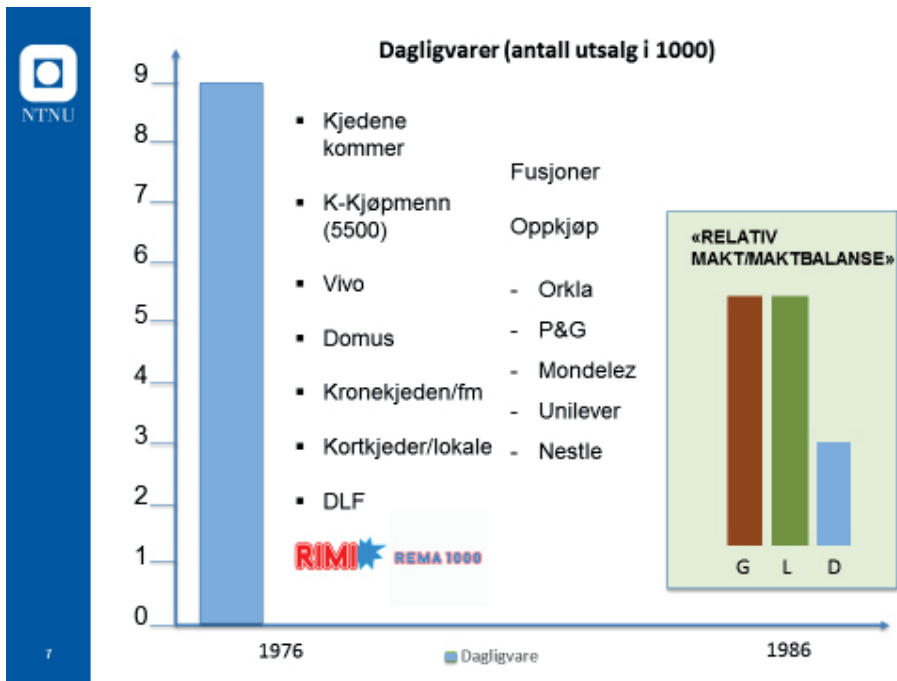
andre virkemidler enn bare pris (eksempelvis plakatering, fasadekledning, uniformer etc.).

Fraksjonstilbud oppstod ca. på midten av 60-tallet. Dette var i sammenheng med at privateide dagligvaregrossister forsøkte å etablere en grossistleddet salgskjede, VIVO, etter internasjonalt mønster. Det som kjennetegnet en grossistleddet kjede av typen VIVO, var at grossisten knytter til seg en rekke detaljister med fast samarbeidsopplegg, via for eksempel ens vareopplegg, innkjøpsrutiner, profilering, vindusfasader, og ikke minst felles tilbud.

Grossistene håpet den gang at industrien ville fullt ut finansiere hele reduksjonen på tilbudsvarene til konsument. Dette ble sagt nei til gjennom industriens nyopprettede interesseorganisasjon DLF (Dagligvareleverandørenes forening). Som motpol til kjeder av typen VIVO fikk vi K-kampanjen.

K-kampanjen så dagens lys i 1964. Den hadde som utgangspunkt å være et alternativ for detaljisten til salgskjeder av typen VIVO, og å være en aktiv konkurransefaktor mot varehus og rabattforretninger. Således var formålet å styrke kjøpmannens frie og uavhengige stilling i handelen. I de generelle retningslinjer for K-kampanjen sies det følgende om K-kampanjens karakter. K-kampanjen er navnet på et frivillig samarbeid i salg og reklame mellom selvstendige kjøpmenn og deres leverandører. Det særegne ved K-kampanjen var at den virket som en felles samarbeidskjede for dagligvarekjøpmenn som var kunder hos forskjellige og konkurrerende engros-leverandører (jf. Univest som var VIVO-leverandører osv.). Allerede nå ser vi antall utsalg blir redusert. I denne perioden begynte for alvor ting å skje fort, og sent på sekstitallet og inn på 70 tallet var det en voldsom forandring.

Figur 2.4 viser blant annet antall dagligvareutsalg i 1976. Fra 13 500 utsalg i 1963 var nå antallet kommet ned i ca. 9000, dvs. en reduksjon på ca. 4500 utsalg eller ca. 33 %. I denne perioden forsvant meieriutsalg mer eller mindre, antall bakeriutsalg ble redusert, og de fleste landhandleriene gikk inn i én eller annen detaljistgruppering.



FIGUR 2.4 Antall dagligvareutsalg i år 1976.

### 2.3.3 DETALJISTKONSENTRASJON/KJEDEDANNELSER (1976–1994)

Utover på 70-tallet og inn på 80-tallet begynte lokale kjeder å bli fremtredende på sine markeder. Disse kjedene «overtok» etter hvert grossistenes dominans og samarbeid med leverandørene. De tidligere grossistilbudene (fraksjonstilbudene) S-tilbud, Køff-tilbud, Sparetilbud og Løken-tilbud ble mindre og mindre betydelige og forsvant etter hvert. Også detaljistkjeder som K-kjøpmenn (5500 utsalg) og Vivo kjeden forsvant i denne perioden.

Etableringen av dagligvarekjedene RIMI (1978) og REMA (1979) skulle imidlertid endre norsk dagligvarebransje totalt. Fra å være dominerende i antall ble nå landhandleriene og meieriutsalgene nesten ubetydelige. Fra da av var det nesten utelukkende dagligvarebutikker som dominerte. Etter hvert som lokalkjedene ble større, begynte de å representere en ikke ubetydelig makt overfor leverandørene. Dette var en ny situasjon hvor grossistene etter hvert mistet innflytelse i markedskanalen. Som en «motvekt» mot detaljistene i denne perioden begynte leverandørene/producentene med oppkjøp og fusjoner. Kanskje den viktigste fusjonen var mellom NORA matprodukter og Stabburet som fant sted i 1984. Disse bedriftene var eid av henholdsvis NORA industrier AS og Borregaard AS. Vi kan vel også si

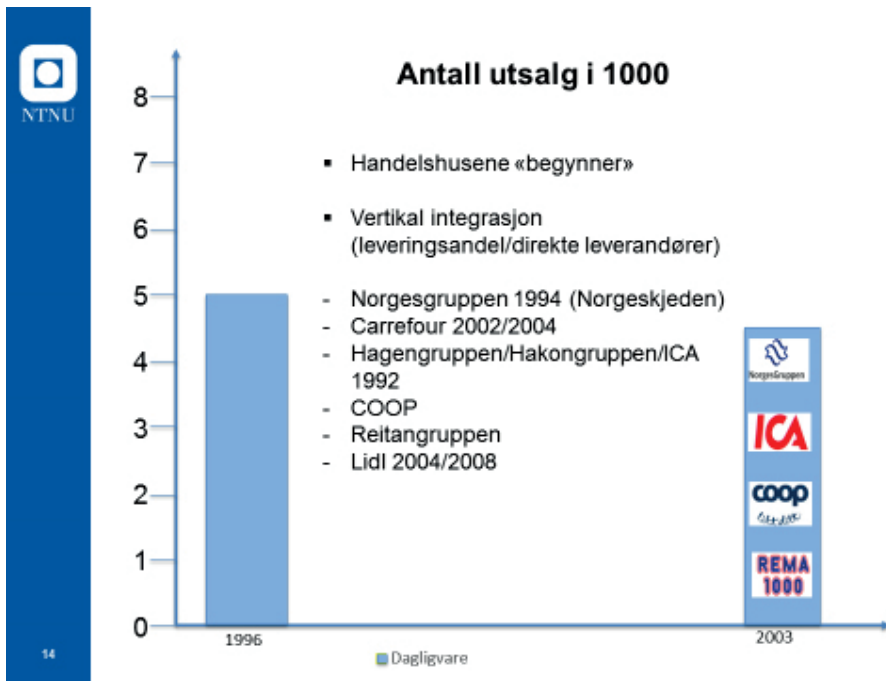
at dette var én av forløperne til dagens merkevareselskap ORKLA AS. Senere på nittitallet ble det gjennomført oppkjøp av flere norske merkevarebedrifter. Ett av de største utenlandske oppkjøpene var det amerikanske selskapet Kraft General Foods' (nå Mondelez) oppkjøp av Freia.

I løpet av dette tiåret (80-tallet) kom det til flere store horisontale kjeder som Centra, Arena, FM, Mekka. I tillegg ble det etablert mange andre store og små horisontale detaljistkjeder. Det var i hovedsak filialforetakene og de frivillige kjøpmannskjedene som hadde den største veksten i denne perioden. Disse kjedene ble etter hvert relativt store i sine markeder, og for leverandørene ble de viktigere og viktigere som kunder på grunn av deres kjøpspotensial.

Figur 2.5 viser blant annet antall dagligvareutsalg i 1996. Fra ca. 9000 utsalg i 1976 (se figur 2.4) var antallet nå kommet ned i ca. 5000, dvs. en reduksjon på ca. 4000 utsalg eller ca. 45 %. I denne perioden var det altså et markant fall i antall utsalg i perioden. Med andre ord forsvant mange små selvstendige kjøpmenn/butikker til fordel for større kjedebutikker.

#### 2.3.4 HANDELSHUSENES BEGYNNELSE OG UTVIKLING (1994–2017)

Fra begynnelsen av 1990-tallet startet den maktkampen i markedskanalene som vi kjenner i dag. Dette gjelder både den vertikale og den horisontale maktkampen (kjede versus kjede). Den vertikale maktkampen kjennetegnes ved at forskjellige ledd i markedskanalene konkurrerer om «makten». I dette tilfellet dreier deg seg om kjeder mot leverandører og senere om handelshus mot leverandører. Et handelshus eller paraplykjede er en «overbygning» for alle kjedene under de respektive handelshus. I begynnelsen var det de regionale kjedene som startet presset mot leverandørene. Men dette endret seg betraktelig på slutten av 80-tallet og inn på 90-tallet da Hagen-gruppen (med blant annet Rimi-kjeden) og Rema valgte å bli riksdekkende. Rimi var opprinnelig Oslo-basert mens Rema var Trondheim-basert. Eiere av disse grupperingene var Stein Erik Hagen (nå styreformann i Orkla) og Odd Reitan. Disse kjedene var utpreget minipriskjeder med et begrenset vareutvalg. De ekspanderte svært fort både gjennom oppkjøp, samarbeid og nyetableringer. Begge grupperingene hadde stor suksess og ble senere til de integrerte paraplykjedene/(handelshusene) HAKON-gruppen (senere ICA) og Reitan-gruppen. De var de ledende kjedene på denne tiden og andre kjeder så seg nødt til et nærmere samarbeid for å møte dem i den horisontale konkurransen. Dette resulterte i blant annet etableringen av NorgesGruppen AS i 1994 og NorgesGruppen ASA i 2000. Det var også noe samarbeid med utenlandske kjeder blant annet på innkjøp.



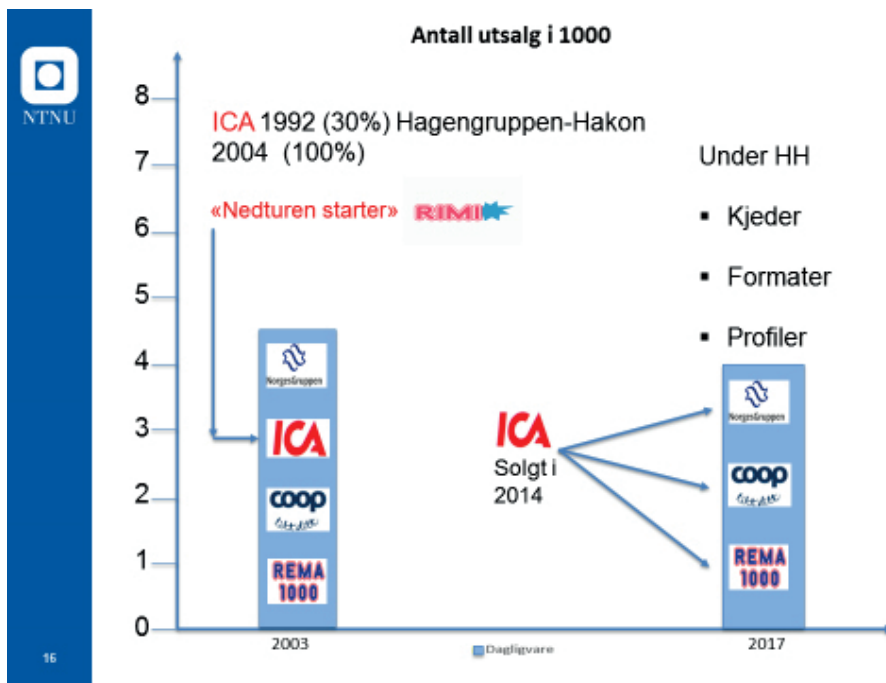
FIGUR 2.5 Antall dagligvareutsalg i år 1996 og i år 2003.

Kampen om de attraktive butikkene og lokalene ble forsterket. Det gikk i retning av fire store handelshus: COOP, NorgesGruppen, Hakongruppen (senere ICA) og Reitangruppen. Disse fire handelshusene kontrollerte i perioden nesten hele det norske dagligvaremarkedet. Tyske LIDL etablerte seg riktignok i 2004 med en del utsalg, men uten særlig suksess på grunn av dårlig kjennskap til det norske dagligvaremarkedet. LIDL trakk seg ut av det norske markedet i 2008 og butikkene ble solgt til Reitangruppen.

Med de 4 store handelshusene som kontrollerte det norske dagligvaremarkedet, fikk vi en ny situasjon i distribusjonskanalen. Riktig nok startet konsentrasjonen på detaljistsiden allerede på 80-tallet med sterke lokale kjeder, men med den vertikale integrasjonen mellom grossistene og handelshusene ble nå forhandlingsstyrken overfor leverandørene mye sterkere. Mange direkteleverandører – det vil si leverandører som solgte/distribuerte direkte til kjedene – ble nå «tvunget» over til grossistdistribusjon på grunn av integrasjon mellom grossist og detaljist. De 4 handelshusene forhandlet nå priser og betingelser på vegne sine ca. 4500 utsalg (se figur 2.5). Disse utsalgene/butikkene var organisert i forskjellige kjeder under handelshusene. Grossistenes rolle ble nå endret til utelukkende å optimalisere vareflyten. På mange måter kan man nå si at leverandørene nå (og tidligere) var

prisgitt «fire beslutningstagere», altså handelshusene. Dette hadde også konsekvenser for maktbalansen i markedskanalene.

På 1990-tallet var mer eller mindre de fleste butikker «bundet» til ett av de fire handelshusene: Coop, NorgesGruppen, Reitangruppen og Hagen/Hakon (Ica). Full integrasjon mellom grossist og detaljist ble et viktig tema fremover. I 1992 gikk Ica (svensk) inn som minoritetsaksjonær i Hagen-gruppen og ble hetende Hakon-gruppen. Denne 30 % andelen fra Icas side var starten på full overtagelse av Hagen-gruppen. Rimi-kjeden som var under Hagen-paraplyen var på den tiden og fremover Norges største enkeltkjede. Som tidligere nevnt ble NorgesGruppen AS etablert 1994 og full integrasjon fant sted 2004 under Norges gruppen ASA. I denne perioden tilspisset forhandlingene seg mellom de fire handelshusene og leverandørene. Dette resulterte i den omtalte «høstjakten». Dette innebar forhandlinger mellom de to ovennevnte aktører om hvilke produkter som skulle komme i butikkens sortiment kommende år.



FIGUR 2.6 Antall dagligvareutsalg i år 2003 og i år 2017.

Inn på 2000-tallet kom matbørsen som senere ble kjent som VG børsen. Dette var/er matbørser hvor kjedene konkurrerte mot hverandre om den billigste matkurven. Særlig var leverandørenes merkevarer med i disse prissammenligningene, noe

som igjen resulterte i sterkere prispress fra handelshusene. Rimi (Hakon/Ica) var ledende på prissammenligninger i starten – mens derimot Rema etter hvert overtok som vinner av de fleste prissammenligninger. Stein Erik Hagen solgte seg helt ut i 2004 og derved var hele tidligere Hagen/Hakon-gruppen på svenske Icas hender. For Ica skulle dette på sikt ikke bli noe suksess. De kommende årene tapte handelshuset markedsandeler år for år. Etter noen år med store underskudd valgte svenske Ica å trekke seg ut av det norske markedet (2014) og butikkene ble solgt til gjenværende handelshus. Fra 2014 fikk vi nå tre handelshus som er dagens situasjon. De er NorgesGruppen, Coop og Reitangruppen. Disse tre handelshusene kontrollerte nå ca. 4000 utvalg (se figur 2.6).

Figurene 2.5 og 2.6 viser antall dagligvareutvalg for årene 1996, 2003 og 2017. I 1996 var det ca. 5000 utvalg, i 2003 ca. 4500 utvalg og i 2017 vel 4000 utvalg. Figur 2.6 viser også fordelingen av antall utvalg for de tre handelshusene. I løpet av perioden 1996–2017 har altså antall utvalg blitt redusert med knapt 1000 utvalg. Figurene 2.5 og 2.6 indikerer at nedgangen var størst i første del av perioden, dvs. i årene 1996–2003.

Markedsandelene for dagligvarehandelen for året 2016 var som følger (i %): NorgesGruppen (41,2), (2) Coop (27,9), Rema (24,2), Bunnpris (3,9), ICA (2,7) og øvrige (0,1). Det bør nevnes at ICAs andel er tidligere solgte, men ikke omprofilerte utvalg til ett av de tre handelshusene (Rema, Coop eller NorgesGruppen) og Bunnpris har innkjøpssamarbeid med NorgesGruppen. Det framgår at de tre handelshusene samlet hadde en markedsandel på ca. 96 % i 2016.

NorgesGruppen har i dag over 1800 utvalgssteder over hele landet med konsepter innenfor alle segmenter av dagligvare, servicehandel og storhusholdning. NorgesGruppen i dagligvarehandelen består av kjedene Kiwi, Spar/Eurospar, Joker og Meny, der ca. halvparten av butikkene er kjøpmannseide.

Coop er Norges nest største dagligvareaktør og driver i dag ca. 1150 dagligvarebutikker fordelt rundt om i landet. Coop består av seks kjedekonsepter: Coop obs, Coop Extra, Coop Prix, Coop Mega, Coop marked og Matkroken.

Rema 1000 AS (Reitangruppen) omfatter virksomhetene til Rema 1000 i Norge og Danmark. I Norge har dagligvareaktøren litt over 500 utvalgssteder. Rema 1000 var den første dagligvareaktøren i Norge som tok i bruk franchising som organisasjonsform, og er i dag den eneste aktøren som rendyrker denne formen.

## 2.4 DISKUSJON

Formålet med dette bokkapitlet er å redegjøre for endringer i dagligvaresektoren i Norge i perioden 1953–2017, dvs. for en periode på ca. 65 år. Det er tatt utgangs-

punkt i følgende problemstillinger: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)?

I løpet av perioden som artikkelen tar for seg, har antall detaljvareutsalg blitt redusert fra ca. 14 000 til knapt 4000, dvs. en reduksjon på ca. 10 000 utsalg. Jeg er innforstått med at kolonialbutikker, meieriutsalg, bakeriutsalg og landhandlerier ikke kan sammenlignes med dagens dagligvareutsalg. Likevel mener jeg at de aktuelle tallstørrelsene er relevant for den etterfølgende diskusjonen. I tiårsperioden fra 1953 til 1963 var det en liten nedgang i antall utsalg totalt sett, men det som kjennetegnet perioden, var en nedgang i antall landhandlerier og en tilsvarende økning i antall kolonialbutikker. Dette kan tilskrives kolonialbutikkens økte tilgang på produkter samt bedret mobilitet. Den etterfølgende perioden fra sekstitallet og ut på syttitallet (1963–1976) har jeg kalt «Grossistenes periode». Imidlertid hadde grossistene stor innflytelse til inn på 80-tallet. I denne perioden fikk vi en betydelig reduksjon av antall utsalg, dvs. til ca. 9000 butikker, en reduksjon på ca. 4500 utsalg. Dette var i første rekke et resultat av begynnende kjededannelser og større butikker med et bedret vareutvalg. Mobilitet må også trekkes inn da bilen etter hvert ble «alle manns eie» og gjorde det mulig for flere å komme til de nye utsalgene. De etterfølgende årene (1976–1994) kan karakteriseres som «Detaljstkonsentrasjon/kjededannelser» (Rimi, Rema mfl.). I løpet av denne perioden ble antall utsalg redusert ytterligere med 4000 enheter slik at en nå hadde ca. 5000 utsalg. Den største årsaken til dette var nyetablering av større butikker samt ytterligere kjededannelser (lokalkjeder). Større butikker og bedre tilbud på grunn av gunstige avtaler med leverandører gjorde forholdene for mindre butikker vanskelig. På nittitallet og frem til i dag fikk vi en reduksjon på omtrent 1000 utsalg. I denne perioden startet oppbyggingen av de tre handelshusene vi kjenner i dag. Dagens situasjon med ca. 4000 utsalg har vært noenlunde stabilt de siste to tiårene. Det kan virke som om en nedleggelse av ett utsalg i én kjede (ett handelshus) erstattes med et nytt utsalg fra en annen kjede (handelshus). For perioden som studeres (1953–2017) har altså antall utsalg blitt redusert fra ca. 14 000 til ca. 4000, dvs. en reduksjon på ca. 70 %.

I problemstilling nr. to tar jeg for meg vareflyten og modellbruken i markedskanalene for den aktuelle perioden. I de første årene etter krigen var dagligvarehandelen kjennetegnet ved relativt lite vareutvalg noe som resulterte i «selvberging». Mange av produktene ble kjøpt direkte fra produsent. I første rekke var leverandørene bønder og eller fiskere (se Modell 1 på figur 2.1). Likevel var vareflyten som vist på Modell 2 (på figur 2.1) den vanligste i perioden etter andre ver-



denskrig og tiår fremover. Denne modellen viser at leverandørene solgte sine produkter til forbruker via detaljist. Det var mange grunner til dette. Blant annet hadde leverandørene kontroll over vareflyten og kunne derved påvirke detaljistene med denne distribusjonsformen. Videre var ikke infrastrukturen hos grossist godt nok utbygget (kjøl, frys). I dag er distribusjonsformen vist som Modell 3 (på figur 2.1) den vanligste. I første rekke har dette å gjøre med grossistenes tilgang på kjøle/fryseprodukter. Dette medførte at store leverandører leverte sine produkter til detaljist via grossist. Det samme distribusjonsmønsteret ble eksempelvis brukt av leverandører av sjokolade/sukkervarer samt bryggerier. Disse hadde tidligere levert sine produkter direkte til detaljist. Modell 4 (på figur 2.1) er i grunnen denne modellen lik Modell 3 hva gjelder distribusjon, men den viser integrasjonen mellom grossist- og detaljistleddet. Dette innebærer blant annet felles opptreden overfor leverandører. Dette vil bli diskutert i det etterfølgende. Gjennomgangen viser at det har skjedd store endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene. Endringene har kanskje vært særlig store de siste to tiårene.

Når det gjelder maktforholdene i markedskanalene (distribusjonskanalene) for den aktuelle perioden (1953–2017), kan en si at endringene har gått i «bølger», men med særlig stor betydning de senere årene. På femtitallet og inn på sekstitallet var det lite som jeg vil omtale som maktkamp. Produkter som kom på markedet, ble solgt uten noe press fra hverken kjøper eller selger. På sekstitallet de første kjededannelsene, i første rekke K-kjøpmennene og VIVO. Særlig var K-kjøpmennene og deres kampanjer viktige for leverandørene på grunn av deres store antall utvalg. Likevel vil jeg hevde at det ikke var særlig utøvelse av makt. I denne perioden startet for alvor også sanering av antall grossister i Norge, og vi fikk etter hvert fire store grossistgrupperinger som ble toneangivende. Disse grupperingene (NKL, ASKO, KØFF og LØKEN) også kalt fraksjoner var meget viktige for leverandørene. Hver av grossistgrupperingene representerte såkalte rikstilbud fra grossist til detaljist (for eksempel S-tilbud, Sparetilbud, Køfftilbud etc.). Leverandørene ønsket selvfølgelig å være med på flest mulig av disse grossisttilbudene. I denne perioden kan vi si at makten i distribusjonskanalen var noenlunde likt fordelt mellom leverandør og grossist. Man var ikke særlig interessert i «sterke detaljister» som kunne forrykke denne balansen. Med den sterke utviklingen av lokale kjeder ble det en endring i maktbalansen på åttitallet og inn på nittitallet. Den sterke stillingen disse kjedene fikk på sine lokale markeder, var et lite signal på hva som ville komme. Allerede da så vi hvorledes leverandørene måtte ta hensyn til disse store lokale kjedene. Dette var også starten på integrasjon mellom grossist og detaljist som vi i dag kjenner som handelshus. Fra nittitallet og frem til i dag fikk vi de fire handelshusene (nå tre) som representerte en betydelig maktfaktor.

Dette viste seg blant annet ved antall beslutningstakere på innkjøpssiden. Reduksjonen i antall beslutningstakere fra 14 000 til 4 og senere til 3 endret selvsagt situasjonen for produsentene (leverandørene). Dersom en leverandør mistet sitt produktsortiment eller deler av sitt produktsortiment, ville det kunne medføre betydelig omsetningsnedgang og følgelig negative tiltak for bedriften. Dette hadde selvfølgelig stor innvirkning på maktbalansen. Fra leverandørens side kan oppkjøp og fusjon med andre leverandører vise seg å være nødvendig for å opprettholde balansen i distribusjonskanalen. Slik situasjonen er i dag, later det til at både produsenter og handelshus søker likevekt i maktbalansen. Med andre ord mener jeg at nåværende situasjon hva gjelder makt er noenlunde likt fordelt mellom aktørene.

Når det gjelder videre forskning, er det flere temaer som er svært interessante. Ett tema er knyttet til handelens egne merker (EMV) som har fått stadig større markedsandeler siden 1990-tallet. Stadig økte markedsandeler kan selvsagt forrykke maktbalansen i markedskanalen. Et annet tema for videre forskning er handelshusenes (kjedenes) kundelojalitetsprogrammer. Alle de tre handelshusene har slike programmer, men de er ulike. Ja, det er også ulikheter blant kjeder tilhørende det samme handelshuset. Både mht. handelens egne merker (EMV) og lojalitetsprogrammene er det flere problemstillinger som det kan sees på. Det er kanskje naturlig å se nærmere på forbrukernes preferanser og oppfatninger. Er det ulikheter mellom de tre handelshusene?

## 2.5 KONKLUSJON

Markedet for mat har de siste 20 årene gått gjennom en utvikling preget av horisontal konsentrasjon på detaljistleddet og vertikal integrasjon mellom grossist, detaljist og distribusjonsfunksjonene. Dette gjør at næringen får visse likhetstrekk med nettverksnæringer, og at visse aktører får en variant av utfallsmakt vi kan kalle for portvoktermakt. En aktør med portvoktermakt avgjør om andre skal få slippe til i markedet eller ikke. Er kjeden tilstrekkelig stor, vil det kunne skape store problemer for en leverandør å takke nei. I stedet kan det bli presset fram løsninger der en leverandør selger ett eller flere produkter under kostpris til én kjede for i det minste å få dekket sine variable kostnader og noen av de faste (dvs. positivt dekningsbidrag).

Spørsmål om makt og hvor den ligger og har ligget er avhengig av hvem man retter spørsmålet til. Noen vil hevde at de såkalte «matbaronene» sitter med all makt i den forstand at de bestemmer hvilke produkter som skal være å finne i de norske kjedene (handelshusene). Dette kan til en viss grad være riktig, men jeg vil

likevel velge å nyansere dette. Store norske konsern og internasjonale konsern har merkevarer som den norske forbruker ikke vil unnvære. Dette er produkter som har vært på det norske markedet i mange tiår. Ved ikke å ha disse produktene i sortimentet vil de respektive kjedene (handelshusene) kunne løpe en risiko. Forbrukerne blir misfornøyde ved å ikke finne produkter som har inngått i husholdningen over en lengre periode. Vi har på det norske markedet sett eksempler på at forbrukerne har valgt konkurrerende kjeder grunnet et ikke tilfredsstillende vareutvalg. Med andre ord ser man at handelshus og konsern i stor grad er gjensidige avhengige av hverandre. «Monopolist» som i denne sammenheng blir brukt om sterke merkevareleverandører blir således en motvekt til «matbaronene». Som forbruker er man etter min mening tjent med at makt er likeverdig fordelt mellom aktørene i distribusjonskjeden. I dette tilfellet gjelder dette for maktfordeling mellom leverandør/produsent og kjede/handelshus. Jeg mener at i dag er det likevekt hva gjelder maktbalanse. Spørsmål man da kan stille seg, er hvorledes maktbalansen kan forrykkes.

Netthandel kan være med på å forandre strukturen til en viss grad, men jeg ser ikke i dag den store endringer i maktbalansen på grunn av netthandel. Imidlertid kan «nye» forretningsmodeller påvirke utviklingen, eksempelvis et samarbeid mellom nettbaserte selskap (f.eks. Amazon) og én eller flere aktører i markedskanalen. I dag med nåværende volumer over netthandel samt eksisterende distribusjonsformer ser jeg ikke for meg de store endringene på det norske markedet i nær fremtid. Oppkjøp av handelshus og eller fusjon/samarbeid med utenlandske aktører kan være en mulighet for eventuelle endringer av maktbalansen. Men nå er det nå slik at erfaringer tilsier at samarbeid/oppkjøp med/av utenlandske kjeder så langt ikke har vært en suksess.

Hva så på leverandørsiden? På nåværende tidspunkt ser jeg få innenlandske bedrifter som ved oppkjøp av norske eller utenlandske konsern vil kunne være med på å forrykke maktbalansen. Derimot kan de største norske konsernene være av interesse for utenlandsk kapital.

Jeg anser det som helt utelukket at vi får en videre konsentrasjon av nåværende tre handelshus. Konkurransemyndighetene vil ha store problemer med å akseptere at nåværende tre handelshus blir til to handelshus. Som avslutning vil jeg trekke frem hva jeg skrev i 1978. Jeg forventet færre butikker der større detaljforetak tok hånd om det meste av dagligvarehandelen. Videre forventet jeg at de store detaljistforetakene ville øke sin makt overfor grossist og produsent/leverandør. Dette er nok riktig – men jeg så ikke for meg at man i 2014 skulle få tre handelshus som fordelte ca. 4000 utvalg mellom seg.

## LITTERATUR

- Aaker, D.A. og McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management. Global Perspectives*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Barksdale, H.C. og Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35(4), 29–36.
- Converse, P.D. (1945). The Development of the Science of Marketing – An Exploratory Survey. *Journal of Marketing*, 10(1), 14–23.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Third Edition. Essex, England, UK: Pearson Education Limited.
- Gausel, A. (1969). *Distribusjonsveiene. Spesielt om varehandelen – arbeidsbetingelser, former og økonomi*. Oslo, Norge: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Gripsrud, G. og Nygaard, A. (2005). *Markedsføringskanaler*. Oslo, Norge: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, 32(2), 347–360.
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsføring: Från 4P till 30R*. Malmö, Sverige: Liber-Hermods.
- Helgesen, Ø. (2007a). Practitioners' perceptions of marketing: Field evidence from a Nordic country. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(3), 181–194.
- Helgesen, Ø. (2007b). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – a managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 757–769.
- Howard, C.A. (2003). The internationalization of the marketing discipline. *Leadership in International Business Education and Research, Research in Global Strategic Management*, 8, 89–106.
- Hunt, S.H. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17–28.
- Kinney, T.C., Bernhardt, K.L. and Krentler, K.A. (1995). *Principles of Marketing. Fourth Edition*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Keith, R.J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35–38.
- Nervik, B. (1978). *Strukturendringer i detaljhandelen. A-seminar*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- NOU (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Norges offentlige utredninger, 2011:4. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltningen.
- Rasmussen, P.G. og Reidarson, P. (2007). *Handelstrender; kjedeutvikling og service. Strukturendringer og metoder i en ny tid*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Shaw E.H. and Jones, D.G.B. (2006). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), pp. 239–281.
- Smith, A. (1937). *The Wealth of Nations, Book IV*. New York, NY: Modern Library.
- Thue, L., Ekberg, E. og Myrvang, C. (2016). *Mellommannen. Joh. Johannson og kampen om dagligvaremarkedet 1866–2016*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Tranøy, B.S. (2006). *Markedets makt over sinnene*. Oslo: Aschehoug.
- www01 (2013). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Nedsatt 06/02/2019.

# 3. Should I stay or should I go? The effects of affect and ambivalence on attitude loyalty to a service provider

**ERIK NESSET, ØYVIND HELGESEN AND JON IVAR HÅVOLD**

Department of International Business; NTNU in Aalesund

**SAMMENDRAG** I denne analysen presenterer vi en lojalitetsmodell for sektoren for høyere utdanning hvor vi ser på hvordan studentenes følelser og ambivalens overfor holdninger kan påvirke studentenes lojalitet til en utdanningsinstitusjon. Basert på en spørreundersøkelse med et utvalg på 541 studenter, analyseres modellen ved hjelp av metoden for gruppesammenlikninger ved å bruke strukturelle ligningssystemer. Funnene viser at ambivalens har en signifikant modererende effekt på flere av relasjonene i modellen. Verdsetting av service kvalitet har en mye sterkere effekt på lojalitet når ambivalensen er lav, mens verdsetting av fasiliteter har en sterkere effekt på lojalitet når ambivalensen er høy. En generell implikasjon av disse funnene er derfor at administrasjonen/ledelsen må tilnærme seg ambivalente og ikke-ambivalente studenter på forskjellige måter. Et annet viktig funn med en tydelig implikasjon er at negative følelser har en sterkere negativ effekt på lojalitet enn de positive følelsenes positive effekt på lojalitet. For svært ambivalente studenter er det derfor viktigere å unngå situasjoner som kan utløse negative følelser enn å fremme de positive følelsene.

**ABSTRACT** The paper presents an empirical analysis of a loyalty model that explores the influence of emotions and attitude ambivalence on attitude loyalty to a higher education service provider. The basis for the study is a survey of 541 students and the method is multiple group structural equation estimation. Attitude ambivalence has significant moderating effects on the various relationships of the model. Service quality (intangible quality driver) has a much stronger effect on loyalty when ambivalence is low, whereas facilities (tangible quality driver) are more important when ambivalence is high. A general managerial implication is that management should approach ambivalent and non-ambivalent customers in different ways. By focusing on intangible aspects for low ambivalent customers and tangible aspects for high ambivalent customers, loyalty may

increase and thus improve the financial performance of the service provider. For highly ambivalent customers it is more important to avoid situations that can trigger negative emotional reactions, than to encourage the positive ones.

**KEYWORDS** loyalty models | service provider | emotions | ambivalence | multi-group SEM

### 3.1 INTRODUCTION

Institutions offering higher education are becoming more businesslike, and they represent an interesting part of the growing experience and credence based service industry.

Due to an increase in performance-based public funding of universities and university colleges, more global competition, and reforms initiated by the Bologna declaration to promote student mobility, student loyalty is important for higher education institutions (Marzo-Navarro et al. 2005). As student dropout rates have grown significantly in many countries over the recent decades, universities and colleges are struggling to solve the problem of student retention (Brooman and Darwent 2012; Hovdhaugen 2009). According to Jeffrey (2004, 155), student retention is a complex process because "... student expectations and perceptions may be unrealistic, thus increasing the risk for limited options appraised, myopic views, and misguided decisions. Additionally, students are frequently indecisive and ambivalent, vacillating between persistence, stopout, and dropout". An understanding of the student retention process is a necessary precursor for taking effective action, and student emotions and ambivalence are among the key issues in such an understanding. Emotions and ambivalence are, however, also key elements in an understanding of behavioural intention on a more general level and in particular within the experience and credence based part of the service industry (Zeithaml et al. 2012).

Emotional influences on consumer behaviour have for some time been recognized as an important issue in disciplines like psychology, social psychology, and psychology oriented marketing (Bagozzi et al. 2010; Laros and Steenkamp 2005; Scarabis et al. 2006). One main focus within psychology and social psychology connected to this research tradition has been on mixed emotions or what is termed *attitude ambivalence* (Armitage and Connor 2000; de Liver et al. 2007; Jonas et al. 2000). In this literature, attitude ambivalence has often been found to have moderating effects on attitude-intention relationships (Connor et al. 2002; Costa-

relli and Colloca 2007). In the consumer and the marketing literature, however, attitude ambivalence aspects are still underexplored (Sharma et al. 2015; Olsen et al. 2005; Watson and Spence 2007), and the empirical findings are mixed and inconsistent (Sharma et al. 2015; Tuu and Olsen 2010). Thus, there seems to be a gap between general theoretical claims from the psychologically inspired theory of consumer behaviour and the empirical practice regarding structural analyses within this modelling tradition.

The purpose of this study is to help bridging the gap between theory and empirical practice by disclosing the influence that emotions and attitude ambivalence may have on loyalty to a service provider. In particular, the study seeks to determine what kind of influence emotions and attitude ambivalence may have within a satisfaction-image-loyalty framework. Knowing whether attitude ambivalence is a predictor or a moderator of loyalty is important both for academicians and practitioners. The context is a Norwegian university college representing a service provider on the high end of the “difficult to evaluate continuum”, where qualities typically are high in both experiences and credence (Zeithaml et al. 2012). The study addresses the following research questions:

1. Does the explanatory power of the satisfaction-image-loyalty model increase when including emotional variables?
2. How will emotions and attitude ambivalence influence attitude loyalty?
3. Which of the cognitive antecedents have the largest impact on attitude loyalty in the presence of attitudinal ambivalence?
4. What are the managerial implications of the findings?

The organization of the paper is as follows: The next part discusses the theoretical framework and the hypotheses with respect to two different versions of the model: the “core” model (excluding emotional variables) and the “expanded” model (including emotional variables). Section 3 gives a brief discussion of the context and the methodology. Section 4 presents the results of the different structural equation models (SEM). The last section discusses managerial implications, limitations and implications for further research.

## **3.2 THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES**

### **3.2.1 THE THEORETICAL MODEL**

In the business literature in general and the marketing area in particular, there are several frameworks, approaches, and models dealing with the main concepts of

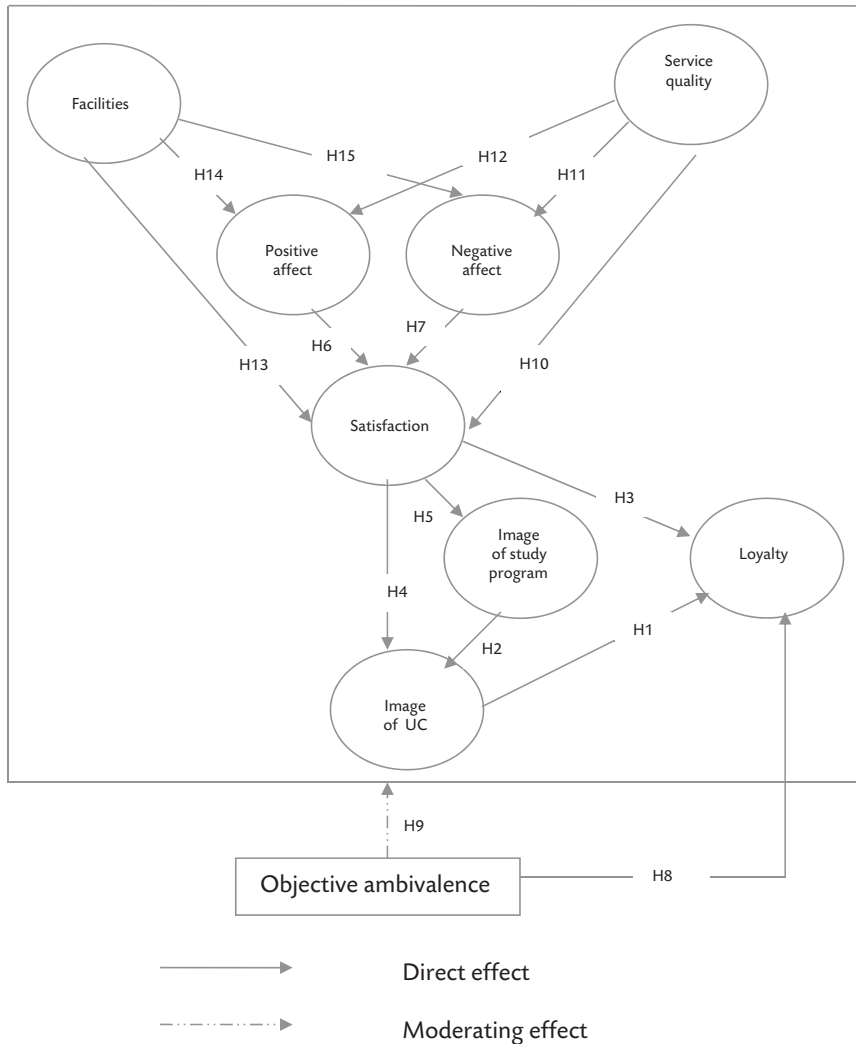
this study. Thus customer loyalty forms one of the cornerstones of (customer) relationship marketing and management (Egan 2011; Ravald and Grönroos 1996; Sheth and Parvatiar 2000), service marketing and management (Lovelock and Wirtz 2007; Swartz and Iacobucci 2000), brand management (Aaker 1991; Keller 2008), consumer behavior (Schiffman and Kanuk 2004; Solomon 2007), as well as marketing communication (Hill 2009; Rossiter and Belman 2005).

Most often, measures of these concepts are included in goal hierarchies of balanced scorecard-approaches and/or of business models (Kaplan and Norton 1996, 2001, 2004, 2008; Rucci et al. 1998). For years, they have been included in quality models and related quality awards for business excellence (Heaphy and Gruska 1995; Seth et al. 2004). The main concepts also form the cornerstones of various disconfirmation models such as the National Customer Satisfaction Indicator (NCSI) approach (Chan et al. 2003; Johnson et al. 2001). Even though there have been some major contributions dealing with emotional impacts on customer attitudes (Laros and Steenkamp 2005; Oliver 1980, 1997), the mainstream literature within the satisfaction-image-loyalty framework does not yet treat emotions as central drivers of loyalty.

Figure 3.1 shows the proposed “expanded” model and the hypothesized relationships connected to this expansion. The model builds on the NCSI-approach, but we expand it in several ways in order to capture different effects of emotions and attitude ambivalence. When presenting concepts and hypotheses, the discussion of the pure satisfaction-image-loyalty model (the “core” model) is only brief. The study pays more attention to the “expanded” model including emotions and ambivalence.

The expanded model still perceives attitude loyalty as the ultimate dependent variable, but the modelling of emotions and ambivalence is more explicit than in earlier contributions. A central focus for any theoretical model dealing with consumer decisions in an unpredictable and uncertain environment should be on the consequences that emotions may have for economic behaviour (Elster 1998; Loewenstein 2000). One may regard the ultimate decision to stay loyal as an intertemporal choice with a large degree of uncertainty. Emotions are spontaneous states of mind that can have both a direct effect on the consumers’ experiences (satisfaction) and a mediating effect on tangible and intangible drivers of consumer experiences on loyalty. The customer’s present emotional state of mind may accordingly colour the evaluations of the satisfaction drivers.





**FIGURE 3.1** Proposed model.

**3.2.2 THE CONCEPTS OF ATTITUDE LOYALTY, IMAGE AND SATISFACTION**

Various definitions of customer loyalty exist (Dick and Basu 1994; Oliver 1997; Lam et al. 2004). Jacoby and Chestnut (1978, 1980) define customer loyalty as “the biased, behavioral response, expressed over time, by some decision-making unit, with respect to one or more alternative brands out of a set of such brands, and is a function of psychological (decision-making, evaluative) processes”. This definition is close to the loyalty definition in the NCSI-approach (Johnson et al.

2001), where loyalty is a cumulative concept focusing on intended or expected consumption. This behavioural component relates to decisions that customers make regarding their mobility options, reflecting the conative attitudinal component. Building on the NCSI approach, antecedents incorporate both cognitive and emotional elements (Johnson et al. 2001).

Different stakeholders may form images at different levels, e.g. of a product, a brand, or an institution (Fombrun 1996; Fombrun and van Riel 1997; Lemmink et al. 2003). Several general definitions exist, such as a stakeholder group's "summary of the impressions or perceptions of a company" (Chun 1995, 2005), or as "a set of beliefs, ideas, and impressions held regarding an object" (Lovelock and Wirtz 2007, 628). In the present analysis, students are the main stakeholders, and they may form images of both their university college and the specific department (study program) that they belong to (Helgesen and Nettet 2007a). In accordance with the latest Norwegian NCSI-model (Johnson et al. 2001), the present study models image as an outcome of satisfaction, where satisfaction has a mediating effect on loyalty. The main reason for this causal direction is the cross-sectional characteristic of the data. Both measures are collected simultaneously, which naturally implies that the respondents' consumption experiences summarized in their reported evaluation of satisfaction will influence their reported corporate image evaluations. One normally perceives corporate brand image to have a spillover effect on the product brand images (Kotler et al. 2002), which would imply a spillover effect from the image of the university college to the images of the study programs. In this study, however, the image of the study program influences the image of the university college. This is due to the fact that the university college is relatively new and unmerited (Helgesen and Nettet 2007a). The image of the study program influences student loyalty indirectly via the image of the university college (H2), and the image of the university college influences loyalty (H1) (Helgesen and Nettet 2007a). Thus, student loyalty does not directly relate to the study program.

There are also various ways of defining customer satisfaction (Giese and Cote 2000; Oliver 1997), for example, as "a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance or outcome in relation to his or her expectations" (Kotler and Keller 2006, G7). This is in line with Lervik and Johnson (2003) who define consumer satisfaction as a cumulative evaluation of the consumer's consumption experiences to date, but also in line with Elliot and Healy (2001) who explains student satisfaction as an attitude that results from the evaluation of the student's experiences regarding educational services. Satisfaction influences loyalty both directly (H3), and indirectly via images (H4 and H5) (Helgesen and Nettet 2007a; Johnson et al. 2001).

### 3.2.3 AFFECTIVE REACTIONS AND ATTITUDE AMBIVALENCE

Oliver (1997) recognizes that affective or emotional reactions coexist alongside cognitive judgements in producing satisfaction, but make a distinction between emotions on the one hand, and affect and mood on the other hand. Affect and mood are often used interchangeably, and refer to the feeling side, including pleasure/displeasure and happiness/sadness. Emotion is a broader and more cognitively involved concept, including different types of affect as well as the “cognitive interpretations of affect that may be given a single description” (Oliver 1997, 294). In the present analysis, affect is chosen in order to compute customer ambivalence with respect to their different feelings. Ambivalence is defined as the degree to which an individual evaluates an attitude object positively and negatively at the same time. In order to construct the ambivalence variable, affect is measured as a two-dimensional construct consisting of positive and negative feelings (affects), a distinction made by several researchers (Wan et al. 2017; Alan et al. 2016; Laros and Steenkamp 2005). Both positive and negative affect relates to customer satisfaction (Szymanski and Henard 2001). Research regarding job satisfaction and quality of life shows the same dual-processing mechanism (Agho et al. 1993). According Wan et al. (2017, 8), “.. positive environmental attitude is positively related to environmentally motivated consumption reduction behaviour and negative environmental attitude is negatively related to environmentally motivated consumption behaviour.” These arguments suggest that positive affect has a positive influence on student satisfaction (H6), and that negative affect has a negative influence on student satisfaction (H7).

The psychology literature normally treats attitude ambivalence as a facet of attitude strength. A strong attitude is one that will endure despite persuasive forces pulling in the opposite direction, which has important implications for the predictive power of the empirical findings (Converse 1995). Converse (1995, xi) claims that “if we can assess the strength of an attitude reliably, then we should possess an important kind of predictive power about the attitude’s effects on the holder”. The authors are only aware of a few studies (Olsen et al. 2005; Tuu and Olsen 2010) addressing the consequences of ambivalence on customer loyalty within a quality-satisfaction-loyalty modelling framework. In these studies, the context is seafood, and ambivalence is operationalized as a subjective perception by asking direct questions about customers’ degree of ambivalence. Such an approach, however, assumes that the respondents are fully aware of their mixed feelings and thus able to rate their degree of subjective ambivalence. In some circumstances, and particularly in evaluating experience and credence-based services like higher education, this seems to be an unrealistic assumption. A more

indirect and objective way of measuring attitude ambivalence is to reveal the consumers' ambivalence by computing an index based on the consumers' separate ratings of positive and negative affects towards the attitude object.

There is still no consensus about the kind of effect ambivalence may have on consumer behaviour. There are theoretical arguments in the literature both for ambivalence to have a direct negative effect on customer loyalty (Sharma et al. 2015; Olsen et al. 2005; Sparks et al. 2001), and moderating effects between attitudes and behaviour (Sharma et al. 2015; Connor and Sparks 2002; Jonas et al. 2000). In line with this, objective ambivalence is hypothesized to have a direct negative effect on student loyalty (H8) as well as moderating effects on the links in the structural model (H9).

### 3.2.4 COGNITIVE QUALITY DRIVERS

A number of researchers use evaluation standards that are independent of any particular service context to help identify attributes of products and services, e.g., SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988, 1994). Even if these scales help identify a set of drivers of general relevance, one should also consider additional dimensions that arise from industry-specific contexts (Abdullah 2005; Brochado 2009; Tsinidou et al. 2010; Voss et al. 2007).

Product and service attributes (cognitive quality drivers) relate both to positive and negative affect as well as to satisfaction (Mano and Oliver 1993; Oliver 1993). Research on job satisfaction and quality of life issues also reveals the same mechanisms (McKinnell 1978; Organ and Near 1985). This duality (cognitive and affective drivers) also characterizes other business areas, for example, market communication (Buck et al. 2004; Ruiz and Sicilia 2004) and sales promotion (Laroche et al. 2003).

Based on earlier research on student loyalty (Helgesen 2008; Helgesen and Nettet 2007a, 2007b; Nettet and Helgesen 2009) this study proposes the following two cognitive quality drivers: students' evaluation of "service quality" and "facilities". The way that the service quality of educational services is measured (c.f. the next section) implies that the four intangible dimensions of the SERVQUAL model (reliability, responsibility, assurance, and empathy) are all present in this measure. However, they will not appear as four different dimensions, but rather as one integrated dimension, which is also confirmed by the factor analysis. As pointed out by Zeithaml et al. (2012), the professor is considered to be a main service provider of the metaphorically described "educational service provision drama". Students' evaluation of service quality will, therefore,

to a large extent focus on the professor's delivery of classes. However, other aspects should also be considered (Arena et al. 2010; Brochado 2009). "Facilities" represents the tangible dimension of the SERVQUAL model.

Based on the above discussion the paper offers six hypotheses regarding the two cognitive quality drivers. Service quality not only has the expected positive influence on student satisfaction (H10), but also a positive influence on positive affect (H12) and a negative influence on negative affect (H11). Facilities have in addition to the positive influence on student satisfaction (H13), a positive influence on positive affect (H14) and a negative influence on negative affect (H15).

### 3.3 METHODOLOGY

#### 3.3.1 CONTEXT AND DATA SAMPLE

The data source is a survey among bachelor students of an earlier university college at the Midwestern coast of Norway.<sup>1</sup> The university college offered more than 15 bachelor study programmes covering engineering studies, business/marketing studies, health care studies, and fisheries and aquaculture studies. Three of the study areas, i.e. business/marketing studies, nautical/marine/maritime engineering studies, and fisheries and aquaculture studies, have been developed in close cooperation with the regional industrial environment (the marine and maritime industrial clusters). The university campus Ålesund has for a long period strengthened its relationship with these business sectors. New facilities hosting large multinational maritime firms like e.g. Rolls Royce and STX (Vard) have been built in close proximity to the campus area, and there are further plans for integration and co-location of businesses and the university college in future. An important and promising area for such integration between academia and business lies within the different simulator facilities that has been developed the last 5 years or so.

The present study recruits students to form a sample from different years in all the bachelor study programs. A total of 602 students returned the questionnaire of which 541 answered all the questions relevant for this study. One may thus describe this as a convenience sample. The sample is, however large, covering more than 1/4 of all the full-time students. It consists of 260 males and 281 females. The mean age of the respondents is 23.8 years, 23.6 years for female students and 24.1 years for male students. One can conclude that the sample is not non-representative of the population.

---

1. Ålesund University College was in 2016 merged into NTNU.

The empirical analysis uses 36 items (indicators) in addition to the constructed ambivalence index. Of these, 16 items measure the four main concepts, ten items measure the two mediating affect variables, and ten items measure the two cognitive antecedent variables. All indicators are originally measured on a seven-point Likert-type scale where 1 indicates the least favourable response alternative (very little satisfied, etc.) and 7 the most favourable response alternative (very satisfied, etc.). For presentation and comparison purposes, all indicators are transformed to 0–100 scales. Appendix A, B, and C presents descriptive statistics of the items, inter-item correlations, and descriptive and inter-construct correlations, respectively. All correlation coefficients above 0.14 are significant at the 0.001-level, those above 0.11 at the 0.01-level, and those higher than about 0.08 at the 0.05-level.

### 3.3.2 SATISFACTION, IMAGE, AND LOYALTY MEASURES

There are several ways to measure satisfaction (Babin and Griffin 1998). Ryan et al. (1995) assert that the measurement of the concept should cover three aspects: a summary judgement of the satisfaction level, a comparison with expectations, and a comparison with an ideal situation. This is the chosen approach in the present study. In addition, the analysis includes a question concerning the students' spontaneous judgements of their satisfaction with the university college.

There are also different ways of measuring image (Fombrun and van Riel 2004; Helm 2005). In this study, four items measure *Image of UC* (image of the university college): the students' perceptions of the image of the university college among the public, among acquaintances, among employers, and their own perception of the image of the university college. Four equivalent items measure *Image of study program*: the students' perceptions of the image of the study program among the public, among acquaintances, among employers, and their own perception of the image of the study program. The following four items measure *Attitude Loyalty*: the probability that the student speaks positively about the university college (positive "word of mouth"), the probability that they recommend the university college in general, to acquaintances, and the probability of attending again.

### 3.3.3 MEASURING AFFECTS AND COGNITIVE DRIVERS

The literature offers numerous of approaches and scales to measure affects (Laros and Steenkamp 2005; Richins 1997; Watson et al. 1988). This study uses five items reflecting feelings about being affiliated with the institution to measure

*Positive Affect (PA)*: enthusiasm, pleasure, admiration, pride and delight. Similarly, five items measure *Negative Affect (NA)*: irritation, anger, disappointment, helplessness and falseness.

Regarding the first cognitive quality driver (*Service quality*), the measure consists of six items reflecting evaluation of the professional quality (of lectures), pedagogical quality (of lectures), service attitude, information, follow up and mid-term evaluation. For the second cognitive quality driver (*Facilities*) the measure consists of four items: students' evaluation of the reading room, library, group rooms and the canteen.

### 3.3.4 MEASURING ATTITUDE AMBIVALENCE

There are different approaches to measuring consumer ambivalence (Audrezet and Parguel 2018; Audrezet et al. 2016). One approach is to measure ambivalence as a subjective attitude (Olsen et al. 2005). Another one is to postulate an evaluation space model (ESM) of both positive and negative evaluations (e.g. Audrezet et al. 2016). A third approach is a measuring of the simultaneous evaluation of positive and negative attitudes by the so-called Griffin-index, which is an objective way of measuring ambivalence. This paper uses the latter approach, by calculating the Griffin-index of mixed positive and negative affects in the following way:

$$\text{Ambivalence} = (PA + NA)/2 - |PA - NA|$$

where PA (positive affect) and NA (negative affect) use unipolar scales in two different set of questions (Connor and Sparks 2002). PA and NA are both summated scales (mean values) of the underlying items belonging to PA and NA, respectively.

### 3.3.5 THE ANALYTICAL APPROACH

In order to test the hypotheses of the theoretical model (figure 3.1), the analysis employs the two-step confirmative modelling strategy (Hair et al. 2010). The first step establishes a congruent measurement model, and the second step analyzes the structural model. Both steps apply the technique of structural equation modeling (SEM) by using LISREL VIII (Jöreskog et al. 2001). SEM is the recommended approach in research cases like ours, where the researcher is faced with interrelated questions and multiple dependent variables. LISREL focuses on explanation

of covariance rather than variance (as regression-based methods like e.g. PLS do), and is thus well suited for explaining relationships in complex models with multiple dependent variables. The sample size (541) is large enough to justify the use of LISREL, and the chosen two step SEM approach incorporates the validity and reliability testing in a way that makes the approach well suited for theory testing (Hair et al. 2010).

In order to test moderating effects within complex models, one can use either moderating regressions or a multiple group SEM (Hair et al. 2010). The most common method for studying moderating effects in SEMs is the latter. The potential moderator – ambivalence – is, however, a metric variable that needs to be transformed to a categorical variable. This categorization should be based on both logic and empirical characteristics. It is well recognized in the social psychology literature – both theoretically and empirically – that attitude ambivalence might act as a moderator on consumer attitude-intention relationships (de Liver et al. 2007). In addition, inspection of the distributional characteristics of this constructed moderator variable reveals two clear peaks – one with low ambivalence (values between -25 and -35) and one with high ambivalence (values between +25 and +45). It thus makes sense to categorize ambivalence into two groups (high and low ambivalence), and a median split is used for this categorization. In our case the median of objective ambivalence (11.67) is used to split the sample into the two subsamples (1) low ambivalence ( $\leq 11.67$ ) and (2) high ambivalence ( $> 11.67$ ). The low ambivalence sample contains 267 respondents while the high ambivalence sample contains 274 respondents.

By estimating identical structural models for each of the subsamples and comparing the structural coefficients, it is possible to uncover the moderating effects of ambivalence. A prerequisite for valid testing of moderation affects by applying the multiple group approach is, however, to establish configurational and metric invariance of the two (high and low ambivalence) measurement models (Hair et al. 2010). Configurational invariance is present if the two models are identical and show acceptable fit. Metric invariance is fulfilled if the two models have similar factor loadings – i.e. the basic meanings of the different constructs are equivalent. Now, if the structural coefficients differ significantly, moderating effects are present. However, if ambivalence is both a moderator and a predictor, the median split method is not the appropriate method to use. The split will in this case cause a reduction in predictor variance, which will be present in the dependent measure as well (Olsen et al. 2005). In this case, a more appropriate method would be a moderating regression approach. In order to decide which of the methods to apply, one must first test the hypothesis of a direct effect of ambivalence on loyalty.



### 3.4 RESULTS

#### 3.4.1 MEASUREMENT MODELS

Table 3.1 presents the standardized loadings and t-values of the eight latent variables as well as two measures of convergent validity and five different fit measures of the full sample measurement model.

**TABLE 3.1** Measurement confirmatory analysis for the full sample model (n=541). Standardized coefficients, t-values, and construct reliability

Constructs and indicators	Standardized		Composite reliability	Variance extracted
	loading	t-value		
<i>Attitude loyalty</i>			0.93	0.69
Positive “word of mouth”	0.90	27.05		
Recommendation in general	0.95	29.89		
Recommendation to acquaintances	0.96	30.11		
Probability of attending again	0.70	18.66		
<i>Satisfaction</i>			0.91	0.72
Spontaneous judgement	0.83	23.34		
In general	0.91	27.00		
Compared with expectations	0.83	23.64		
Compared with an ideal one	0.82	22.91		
<i>Image of UC</i>			0.89	0.66
Among the general public	0.87	24.91		
Among acquaintances	0.75	20.01		
Among employers	0.76	20.22		
Own perception	0.87	24.70		
Image of study programme (SP)			0.87	0.63
Among the general public	0.75	19.57		
Among acquaintances	0.76	19.92		
Among employers	0.79	21.05		
Own perception	0.87	24.59		

Constructs and indicators	Standardized		Composite reliability	Variance extracted
	loading	t-value		
<i>Positive affect</i>			0.88	0.59
Enthusiasm	0.81	21.91		
Pleasure	0.72	18.60		
Admiration	0.78	20.85		
Pride	0.76	20.12		
Delight	0.76	20.04		
<i>Negative affect</i>	0.89	0.63		
Irritation	0.83	22.92		
Anger	0.80	21.90		
Disappointment	0.85	23.89		
Helplessness	0.70	17.97		
Falseness	0.79	21.30		
<i>Service quality</i>			0.81	0.41
Professional quality of lectures	0.70	17.44		
Pedagogical quality of lectures	0.71	17.62		
Service attitude	0.65	15.60		
Information	0.59	13.84		
Follow up	0.59	14.04		
Midterm evaluation	0.59	13.89		
<i>Facilities</i>			0.76	0.45
Reading room	0.78	19.15		
Library	0.80	19.76		
Group rooms	0.54	12.32		
Canteen	0.50	11.33		

Fit measures:  $\chi^2/df=2.36$ ; RMSEA=0.051; NNFI=0.94; CFI=0.94; SRMR=0.043

The measurement model shows good fit according to different fit measures (RMSEA=0.051; NNFI=0.94; CFI=0.94; SRMR=0.043). All the loadings are highly significant, and for the six endogenous variables, the loadings are all above 0.7. For these variables, both measures of convergent validity (composite reliability and variance extracted) are well above the recommended minimum values (0.7 and 0.5, respectively). Convergent validity for the two exogenous variables service quality and facilities is less convincing as the two measures point to opposite conclusions. According to the composite reliability measure, they are well above the minimum recommendation value (0.81 for service quality and 0.76 for facilities). Variances extracted, however, are slightly below the minimum level (0.41 for service quality and 0.45 for facilities).

Discriminant validity of the concepts is tested by restricting the correlation (cf. Appendix C) between all pairs of concepts to unity and comparing the chi-square of this restricted model with the chi-square of the unrestricted model. The change in chi-square is significant, indicating that the variables are different concepts.

Because all measures are from the same self-reporting source there might be a danger of overestimating the true relational correlation between the concepts, that is, the common methods variance (CMV) problem. The Hartman’s single factor test and the delta test (Podsakoff et al. 2003), however, reveal no indication that CMV is a serious problem in the present data set.

**TABLE 3.2** Measurement invariance tests for low ambivalence students (n=267) compared with high ambivalence students (n=274)

Models	Model fit measures				Model difference		
	$\chi^2$	df	p	RMSEA	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p
<i>Separate groups:</i>							
Low ambivalence	960.16	566	0.001	0.049			
High ambivalence	1113.88	566	0.001	0.060			
Configural invariance	2074.04	1132	0.001	0.055			
Metric invariance	2107.77	1160	0.001	0.054	33.73	28	0.26

Table 3.2 shows different measurement invariance tests for the two sub-sample models. Both models show acceptable fit according to RMSEA when estimating separate models. The estimation results also convey adequate construct validity. Estimating the totally parameter free multiple groups model obtains a RMSEA of

0.055. This model serves as the baseline model for comparison when testing metric invariance. The present study tests the baseline model against a restricted model where the loadings are equal across the two groups. The change in  $\chi^2$  between the two models is 33.73 with 28 degrees of freedom. The restrictions are thus not rejected ( $p=0.26$ ), and metric invariance is present. A simple t-test reveals that the mean value of the four attitude loyalty items (shown in table 3.2), differ significantly between high and low ambivalent students. Less ambivalent students are on average about 10 % points more loyal than their more ambivalent student colleagues, and this calls for a further investigation of possible effects of ambivalence on loyalty.

**TABLE 3.3** Mean value differences for loyalty, satisfaction and image<sup>1</sup> between low and high ambivalence students

Variable	Group	Mean value	t-value group difference
Attitude loyalty			5.68
	High ambivalence	55.08	
	Low ambivalence	66.46	
Satisfaction			6.17
	High ambivalence	52.07	
	Low ambivalence	61.13	
Image UC			4.20
	High ambivalence	57.47	
	Low ambivalence	63.14	
Image SP			4.50
	High ambivalence	59.73	
	Low ambivalence	65.95	

<sup>1</sup> The variables are computed as mean values for the corresponding indicators (see table 1)

### 3.4.2 STRUCTURAL MODELS

In order to answer the research questions and test the hypotheses, the study presents estimates of five different structural model versions. Three of these (M1, M2, and M3) are full sample (n=541) estimations, and they only differ with respect to the restrictions put on the links concerning the emotions variables (table 3.4). The models M4 and M5 involve sub-samples connected to low (n=267) and high (n=274) ambivalent students, respectively (table 3.5).

**TABLE 3.4** Structural model results (full sample): Standardized path coefficients (t-values in parentheses) and model fit of the core model and the expanded models

	Hypothesis	Models		
		Expanded model 1 (n=541) M1	Expanded model 2 (n=541) M2	Core model (n=541) M3
<i>Paths:</i>				
Image UC→Loyalty	H1	0.20 (5.07)	0.20 (5.12)	0.22 (5.49)
Image study programme→Image UC	H2	0.48 (8.70)	0.48 (8.71)	0.49 (8.78)
Satisfaction→Loyalty	H3	0.76 (16.26)	0.75 (16.39)	0.73 (15.91)
Satisfaction→Image UC	H4	0.41 (7.85)	0.41 (7.85)	0.39 (7.58)
Satisfaction→Image study programme	H5	0.71 (14.59)	0.71 (14.55)	0.71 (14.59)
Service quality→Satisfaction	H10	0.19 (4.04)	0.20 (4.60)	0.64 (11.43)
Facility→Satisfaction	H13	0.12 (3.54)	0.11 (3.45)	0.22 (4.74)
Positive affect→Satisfaction	H6	0.45 (11.53)	0.45 (11.42)	r
Negative affect→Satisfaction	H7	-0.38 (-10.04)	-0.39 (-10.75)	r
Ambivalence→Attitude loyalty	H8	0.01 (0.49)	r	r
Service quality→Negative affect	H11	-0.60 (-9.72)	-0.53 (-9.43)	r
Service quality→Positive affect	H12	0.50 (8.39)	0.50 (8.88)	r
Facility→Positive affect	H14	0.17 (3.03)	0.17 (3.14)	r
Facility→Negative affect	H15	-0.05 (-0.89)	-0.08 (-1.42)	r

	Models			
	Hypothesis	Expanded model 1 (n=541) M1	Expanded model 2 (n=541) M2	Core model (n=541) M3
<i>Model fit:</i>				
$\chi^2/df$	2.703	2.698	3.773	
RMSEA	0.057	0.056	0.067	
NNFI	0.92	0.92	0.86	
CFI	0.92	0.92	0.87	
SRMR	0.053	0.053	0.230	
R <sup>2</sup> (loyalty)	0.83	0.83	0.82	
R <sup>2</sup> (satisfaction)	0.81	0.81	0.59	
R <sup>2</sup> (image UC)	0.68	0.68	0.68	
R <sup>2</sup> (image study program)	0.51	0.51	0.51	

r = restricted to zero

Table 3.4 shows standardized path coefficients, t-values, and model fit for the three full sample structural models. The basic structural model, M1, corresponds to the expanded theoretical model in figure 3.1, with a direct link from attitude ambivalence to loyalty. The model fit of M1 is satisfactory (RMSEA=0.057, NNFI=0.92, CFI=0.92, SRMR=0.053), but attitude ambivalence has no significant direct effect on loyalty. By imposing a zero restriction on this non-significant link, we obtain the preferred full-sample model M2. The fit measures of this restricted model improve modestly compared to the basic model. We can thus reject hypothesis H8, and assume that objective ambivalence does not have a direct effect on student loyalty in this sample.

By restricting all other links involving the emotional variables, we obtain the “core model”, M3. The results of M3 are similar to results from earlier analyses of student loyalty with different samples (Helgesen 2008; Helgesen and Nettet 2007a, 2007b; Nettet and Helgesen 2009). This confirms the adequacy of this satisfaction-image-loyalty modelling approach. Student loyalty seems to be mainly satisfaction driven, and this result is quite robust both across types of study and over time. The model fit of M3 is, however, significantly lower than

model fits of the expanded model M2 (RMSEA=0.067, NNFI=0.86, CFI=0.87, SRMR=0.23).

Regarding the hypotheses concerning the expanded model, M2, the estimation result supports all of them except of one (H15: Facilities have a negative influence on negative affects), cf. table 3.4. There is a rejection of Hypothesis H8, as discussed above. The section below discusses hypothesis H9 regarding mediating effects of attitude ambivalence is discussed below. In order to partly answer the first research question – *Does the explanatory power of the model of student loyalty increase by including affect variables in the satisfaction-image-loyalty framework of the study?* – a comparison of chi-squares between M2 and M3 (assuming rejection of all the hypotheses H6, H7, H11, H12, H14, and H15) is conducted. There is an increase in chi-square between M2 and M3 of 670.2 (df=6), indicating a clear rejection of these restrictions. Positive and negative affects thus play important roles in explaining student loyalty. The variances in loyalty and satisfaction explained by the structural models ( $R^2$ ) are higher in the extended model (M2) than in the core model (M3). In particular, there is a 24 % increase in the variance explained of satisfaction when extending the core model to include affective variables.

Ruling out a direct effect of attitude ambivalence of student loyalty (i.e. rejection of hypothesis H8) a multiple group analysis method for analyzing moderating effects is valid. The model versions M4 and M5 are estimated on the low ambivalence and high ambivalence subsamples, respectively.

The results shown in table 3.5 indicate quite substantial differences in the path coefficients. Restricting all the path coefficients to be equal in the two models is clearly rejected by a  $\Delta\chi^2$  test ( $\Delta\chi^2(\Delta df=13) = 85.03$ ), supporting hypothesis H9 of significant moderating effects. The model fit of M4 (low ambivalence) is significantly better than the fit of M5 (high ambivalence) according to all the fit indices. Satisfaction has a much stronger effect on loyalty when ambivalence is low, compared to a situation with high ambivalence. Images, on the other hand, have larger effects on loyalty when ambivalence is high than when ambivalence is low. Another important difference between the low and the high ambivalent sub-samples is connected to the effect of the cognitive drivers. When ambivalence is low, service quality is largely mediated by the affect variables, compared to a situation with high ambivalence. Facility has no significant effect on satisfaction and the two affect variables when ambivalence is low. When ambivalence is high, facility has a significant effect on satisfaction. It is also worth noting that the model estimated on the low-ambivalence group has more predictive power (higher variance explanation and better fit) than the model estimated on the high-ambivalence group, a phenomenon also found in other analyses (Converse 1995).

**TABLE 3.5** Structural model results: Standardized path coefficients (t-values in parentheses) and model fit of the high ambivalence and the low ambivalence expanded models

	Models	
	Low ambivalence (n=267) M4	High ambivalence (n=274) M5
<i>Paths:</i>		
Satisfaction→Loyalty	0.80 (13.40)	0.68 (9.46)
Image UC→Loyalty	0.15 (2.86)	0.27 (4.48)
Positive affect→Satisfaction	0.46 (8.73)	0.48 (6.87)
Negative affect→Satisfaction	-0.44 (-9.28)	-0.45 (-6.13)
Satisfaction→Image UC		0.50 (6.51)
Satisfaction→Image study programme	0.73 (10.99)	0.63 (8.24)
Image study programme→Image UC	0.37 (4.78)	0.63 (7.84)
Service quality→Satisfaction	0.15 (2.15)	0.23 (3.81)
Service quality→Positive affect	0.67 (8.34)	0.16 (1.87)
Service quality→Negative affect	-0.74 (-8.41)	-0.30 (-3.42)
Facility→Satisfaction	0.08 (1.87)	0.19 (3.38)
Facility→Positive affect	0.11 (1.52)	0.07 (0.86)
Facility→Negative affect	0.14 (1.63)	-0.16 (-1.89)
<i>Model fit:</i>		
c <sup>2</sup> /df	1.72	2.00
RMSEA	0.049	0.062
NNFI	0.94	0.86
CFI	0.95	0.87
SRMR	0.049	0.076
R <sup>2</sup> (loyalty)	0.85	0.78
R <sup>2</sup> (satisfaction)	0.90	0.75
R <sup>2</sup> (image UC)	0.65	0.73
R <sup>2</sup> (image study programme)	0.54	0.39

Equality restrictions test (structural coefficients M<sub>4</sub> equal to structural coefficients M<sub>5</sub>):  $\Delta\chi^2$  ( $\Delta df=13$ ) = 85.03



### 3.5 DISCUSSION, IMPLICATIONS AND FURTHER RESEARCH

This paper employs a satisfaction-image-loyalty framework to analyse the effects of affects and attitude ambivalence on attitude loyalty. The study confirms that the core satisfaction-image-loyalty model empirically is well founded in the context of educational services. Student loyalty is to a large extent satisfaction driven, with service quality as the most important antecedent. Satisfaction has both a direct effect on loyalty and an indirect effect via perceived images. However, all the five included mediators in the model (positive and negative affects, satisfaction, image of the study program, and image of the university college) are significant drivers of student loyalty.

The results also show that an extension of the core model to account for affective variables is important in order to increase the amount of explained variance. The explained variances ( $R^2$ ) in loyalty and satisfaction are higher in the extended model than in the core model. In particular, the explained variance in satisfaction increases by 22 % points from 59 % to 81 %. Affects seem to work through two different channels: (1) they have a filtering (mediating) effect of the influence of the cognitive drivers on satisfaction and thus also on loyalty, and (2) they combine in a measure of mixed emotions (ambivalence) that has a moderating effect on the main links from satisfaction and image to loyalty.

**TABLE 3.6** Moderating effects: Total, direct and indirect effects (t-values in parentheses).

Path	Effect	Sub samples	
		Low ambivalence	High ambivalence
Service quality → Loyalty	total (indirect)	0.72 (10.44)	0.38 (5.84)
Facility → Loyalty	total (indirect)	0.07 (1.12)	0.26 (4.18)
Satisfaction → Loyalty	total	0.92 (19.11)	0.86 (12.69)
Satisfaction → Loyalty	direct	0.80 (13.40)	0.68 (9.46)
Positive affects → Loyalty	total (indirect)	0.42 (8.69)	0.42 (6.89)
Negative affects → Loyalty	total (indirect)	-0.40 (-9.23)	-0.39 (-6.14)
Image UC → Loyalty	total (direct)	0.15 (2.86)	0.27 (4.48)
Image study programme → Loyalty	total (indirect)	0.05 ( 2.42)	0.17 ( 3.99)

The total effects of the two cognitive drivers on loyalty can be split into effects on loyalty mediated by satisfaction and images, effects mediated by positive affect, satisfaction, and images, and effects mediated by negative affect, satisfaction, and images. Table 3.6 shows the standardized effects of the cognitive antecedents on loyalty both for the full sample model (M2), and for the two sub-sample models with low (M4) and high (M5) ambivalent students, respectively.

Disregarding the moderation effects – i.e. just looking at the full sample model results (model M2 in table 3.6) – one would falsely ascribe 68 % of the total effect of service quality on loyalty as mediated through positive and negative affects and in a symmetric way (with about equal weights). Additionally, one would falsely ascribe 50 % of the total effect of facility on loyalty as mediated through the same affective variables, but mainly via positive affect. However, this changes entirely when taking account of the moderating effects of ambivalence. When ambivalence is low (model M4 in table 3.6), the total effect of service quality on loyalty is significantly strengthened compared to a situation with high attitude ambivalence (model M5 in table 6), with coefficients of 0.72 and 0.38, respectively. On the other hand, the total effect of facilities on loyalty is weakened when students have low ambivalence. The effect is not significant when ambivalence is low and 0.26 when ambivalence is high. When ambivalence is low, as much as 81 % of the total effect of service quality on loyalty is mediated through the two affective variables, and in a symmetric way. Facility has only a minor effect on loyalty in this case, and there is no affective mediation. When ambivalence is high, about 48 % of the total effect of service quality on loyalty and 36 % of the total effect of facility on loyalty are mediated through the affective variables. It is, however, important to note that the mediation in this case mainly works through negative affect.

Regarding the effects of positive and negative affects on student loyalty, Nettet and Helgesen (2009) found that positive affect was more influential than negative affect, a result in accordance with M2 (the full sample) in table 6. However, by considering the low and high ambivalent groups, the mediating effects of positive and negative affects differ. While positive and negative affects have much the same effect on loyalty for the low ambivalence group, negative affect have about the double mediating effect on attitude loyalty than the positive emotions for the high ambivalent group. This is in accordance with the negative bias theory and the prospect theory (Baumeister et al. 2001) where losses predominate gains, implying that negative emotions have a more persistent effect on consumers than positive emotions. This further implies that the cognitive antecedents' impact on student loyalty in the presence of attitudinal ambivalence has to be conditionally measured, i.e. based on the various levels of ambivalence (high or low) as dis-

cussed above. Thus, the inclusion of affective variables and attitude ambivalence in this model enriches the insight obtained by decision makers.

When deciding which activities that should be carried out, managers should consider the moderating effects of ambivalence. An “ideal situation” would be to customize the offers to the students based on insight regarding their levels of ambivalence. However, this is probably neither viable nor desirable.

The findings indicate that managers in addition to offering high service quality (“intangibles”) should try to convince their customers about the superiority of their facilities (“tangibles”). Literature within marketing communications, customer relationship management (CRM) and customer experience management (CEM) might give some ideas of how to use information systems to improve the interaction between students and university colleges (Fill 2009; Puccinelli et al. 2009; Seeman and O’Hara 2006). Favourable and reliable information may be presented at the home pages, in newsletters, in articles in newspapers, etc. For this specific university college messages and stories about the different simulator facilities within the maritime sector may be of great importance, cf. the discussion regarding the context above. In addition, findings from student surveys regarding service quality should also be published and discussed in the classes in order to find the appropriate activities for increased student satisfaction and loyalty.

With highly ambivalent students, it seems to be much more important for professors and administrators of educational institutions to avoid situations that can trigger negative affective reactions than to encourage positive ones. This is a problem where more research is needed. In particular, greater effort should be put into analysing elicitors and stressors of ambivalence. More attention should also be paid to effective ways of reducing stressors connected to attitudinal ambivalence. There is a growing psychological literature on coping strategies and coping frames directed at resolving personal ambiguity which should be relevant also in an educational service context (van Harreveld et al. 2009; Kramer et al. 2009; Rucker et al. 2008). In order to meet the challenges produced by ambivalence, future research on attitude loyalty should probably focus on both coping strategies and coping frames.

Considering that only two quality drivers (antecedents) are included in this research model, the proportions of variances explained in the endogenous variables (especially loyalty and satisfaction) are rather high, indicating a structural model with good fit. Still the number of antecedents should be augmented in future studies. Similar analyses in other service contexts are also highly welcome.

### 3.6 CONCLUSION

This analysis demonstrates that affective aspects play an important role in shaping consumers' attitudes in areas where young people are concerned and where experience and credence-based services are involved. Highly emotional ambivalent customers seem to be less loyal, and because one of the important aspects of attitudinal loyalty is connected to "word-of-mouth", a large fraction of emotional ambivalent customers may cause a "vicious circle" of loyalty creation that could be devastating for a small and unmerited service provider. The literature on service satisfaction and loyalty has so far not been sufficiently attentive to this aspect.

### LITERATURE

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Abdullah, F. (2005). HEDPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in Education*, 13(4), 305–328.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. and Price, J.L. (1993). Determinants of employee satisfaction: an empirical test of a causal model, *Human Relations*, 46(8), 1007–1027.
- Alan, A.K., Kabadayi, E.T. and Yilmaz, C. (2016). Cognitive and affective constituents of the consumption experience in retail service settings: effects on store loyalty. *Service Business*, 10, 715–735.
- Arena, M., Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2010). Student perceptions and central administrative services: the case of higher education in Italy, *Studies in Higher Education*, 35(8), 941–959.
- Armitage, C.J., and Connor, M. (2000). Attitudinal ambivalence: a test of three key hypotheses. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, 1421–1432.
- Audrezet, A., Olsen, S.O. and Tudoran, A.A. (2016). The GRID Scale: a New Tool for Measuring Service Mixed Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 29–47.
- Audrezet, A. and Parguel, B. (2018). Using the Evaluative Space Grid to better capture manifest ambivalence in customer satisfaction surveys. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(C), 285–295.
- Babin, B.J., and Griffin, M.G. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41, 127–136.
- Bagozzi, R.P., Belschak, F. and Verbeke, W. (2010). The role of emotional wisdom in salespersons' relationships with colleagues and customers. *Psychology & Marketing*, 27(11), 1001–1031.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. and Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Breckler, S.J. (1994). A comparison of numerical indexes for measuring attitude ambivalence. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 350–365.

- Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 174–190.
- Brooman, S., and Darwent, S. (2012). “Yes, as the articles suggest, I have considered dropping out”: self-awareness literature and the first-year student. *Studies in Higher Education*, 37(1), 19–31.
- Buck, R., Anderson, E., Chaudhuri, A. and Ray, I. (2004). Emotion and reason in persuasion: applying the ARI model and the CASC scale. *Journal of Business Research*, 57, 647–656.
- Chan, L.K., Hui, Y.V., Lo, H.P., Tse, S.K., Tso, G.K.F. and Wu, M.L. (2003). Consumer satisfaction index: new practice and findings. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 872–909.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.
- Cohen, J.B., Pham, M.T. and Andrade, E.B. (2008). The nature and role of affect in consumer behavior. In: Curtis, P.H., Haugtvedt, P. and Kardes, F. (Eds.). *Handbook of Consumer Psychology*, 297–348. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Connor, M., and Sparks, P. (2002). Ambivalence and attitudes. *European Review of Social Psychology*, 12, 37–70.
- Connor, M., Sparks, P., Povey, R., James, R., Shepherd, R. and Armitage, C.J. (2002). Moderator effects of attitudinal ambivalence on attitude-behaviour relationships. *European Journal of Social Psychology*, 32, 705–718.
- Converse, P.E. (1995). Foreword. In: Petty, R.E. and Krosnick, J.A. (Eds.). *Attitude strength: antecedents and consequences*. xi–xvii. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Costarelli, S., and Colloca, P. (2007). The moderation of ambivalence on attitude-intention relations as mediated by attitude importance. *European Journal of Social Psychology*, 37, 923–933.
- de Liver, Y., van der Pligt, J. and Wigboldus, D.H.J. (2007). Positive and negative associations underlying ambivalent attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 319–326.
- Dick, A.S., and Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*, 4th ed. Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Elliot, K.M., and Healy, M.A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(4), 1–11.
- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 47–74.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications. Interactivity, Communities and Content*. 5th ed. Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., and van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(½), 5–13.
- Fombrun, C., and van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Giese, J.L., and Cote, J.A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1–34.

- Greene W.H. (2003). *Econometric analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heaphy, M.S., and Gruska, G.F. (1995). *The Malcolm Baldrige National Quality Award: a yardstick for quality growth*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Helgesen, Ø. (2008). Marketing for higher education: a relationship marketing approach. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), 50–78.
- Helgesen, Ø., and Nettet, E. (2007a). Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 38–59.
- Helgesen, Ø., and Nettet, E. (2007b). What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 126–143.
- Helgesen, Ø., and Nettet, E. (2011). Does LibQUAL+™ account for student loyalty to a university college library? *Quality Assurance in Education*, 19(4), 413–440.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95–109.
- Homburg, C., and Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the Relationship between customer satisfaction and loyalty – an empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Hovdhaugen, E. (2009). Transfer and dropout: different forms of student departure in Norway. *Studies in Higher Education*, 34(1), 1–17.
- Jacoby, J., and Chestnut, R.W. (1978). *Brand loyalty: measurement and management*. New York City, NY: John Wiley and Sons.
- Jeffrey, M.R. (2004). *Nursing student retention: understanding the process and making a difference*. New York, NY: Springer Publishing Company, Inc.
- Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andreassen, T.W, Lervik, L. and Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22, 217–245.
- Jonas, K., P. Broemer, and Diehl, M. (2000). Attitudinal ambivalence. *European Review of Social Psychology*, 11, 35–74.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D., Du Toit, S., and Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New Statistical Features*. Chicago: Scientific Software International.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keller, K.L. (2008). *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002). *Principles of marketing*. 3rd European ed. Essex, England: Pearson Education Ltd.
- Kramer, T., Lau-Gesk, L. and Chiu, C. (2009). The interactive effects of duality expertise and coping frames on responses to ambivalent messages. *Journal of Consumer Psychology* 19, 661–672.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. and Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Laroche, M., Pons, F., Zgolli, N., Cervellon, M.-C. and Kim, C. (2003). A model of consumer response to two retail promotion techniques. *Journal of Business Research*, 56, 513–522.
- Laros, F.J.M., and Steenkamp, J.B.E.M. (2005). Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. *Journal of Business Research*, 58, 1437–1445.
- Lee, J-M. and Rha, J-Y. (2017). Ambivalence toward personalized technology and intention to use location-based mobile commerce: the moderating role of gender. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 8(2), 197–219.
- Lemmink, J., Schuijf, A. and Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1–15.
- Lervik, L.O. and Johnson, M.D. (2003). Service equity, satisfaction, and loyalty: from transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research*, 5, 184–915.
- Loewenstein, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *The American Economic Review: Papers and Proceedings*, 90, 426–432.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Mano, H. and Oliver, R.L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451–466.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M. and Rivera-Torres, P. (2005). A new management element for universities: Satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 505–526.
- McKennel, A.C. (1978). Cognition and affect in perceptions of well-being. *Social Indicators Research*, 5, 389–426.
- Nesset, E., and Helgesen, Ø. (2009). Modelling and managing student loyalty: a study of a Norwegian university college. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53(4), 327–345.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469.
- Oliver, R.L. 1993. Cognitive, affective, and attribute bases of satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418–430.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Olsen, S.O. (2007). Repurchase loyalty: the role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 24(4), 315–341.

- Olsen, S.O., Wilcox, J. and Olsson, U. (2005). Consequences of ambivalence on satisfaction and loyalty. *Psychology & Marketing*, 22(3), 247–269.
- Organ, D.W., and Near, J.P. (1985). Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241–253.
- Otnes, C., Lawrey, T.M. and Shrum, C.J. (1997). Towards an understanding of consumer ambivalence. *Journal of Consumer Research*, 24(1), 80–93.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230.
- Podsakoff, P.M., McKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.B. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Postareff, L., and Lindblom-Ylänne, S. (2011). Emotions and confidence within teaching in higher education. *Studies in Higher Education*, 36(7), 799–813.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewald, D., Price, R., Raghurir, P. and Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30.
- Ravald, A., and Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Richins, M.L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 24, 127–146.
- Rodgers, W., Negash, S. and Suk, K. (2005). The moderating effect of on-line experience on the antecedents and consequences of on-line satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(4), 313–331.
- Rossiter, J.R., and Bellman, S. (2005). *Marketing Communications. Theory and Applications*. Frenchs Forest NSW 2086: Pearson Education Australia.
- Rucci, A.J., Kim, S.P. and Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Jan./Febr., 83–97.
- Rucker, D.D., Petty, R.E. and Briñol, P. (2008). What's in a frame anyway? A metacognitive analysis of the impact of one versus two sided message framing on attitude certainty. *Journal of Consumer Psychology*, 18(2), 137–149.
- Ruiz, S., and Sicilia, M. (2004). The impact of cognitive and/or affective processing styles on consumer response to advertising appeals. *Journal of Business Research*, 57, 657–664.
- Ryan, M.J., Buzas, T. and Ramaswamy, V. (1995). Making CSM a power tool: composite indices boost the value of satisfaction measures for decision making. *Marketing Research, Summer*, 11–16.
- Scarabis, M., Florack, A. and Gosejohann, S. (2006). When consumers follow their feelings: the impact of affective or cognitive focus on the basis of consumers' choice. *Psychology & Marketing*, 23(12), 1015–1034.
- Schiffman, L.G., and Kanuk, L.L. (2004). *Consumer Behavior*. International ed. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.



- Seeman, E.D., and O'Hara, M. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems*, 23(1), 24–34.
- Seth, N., Deshmukh, S.G. and Vrat, P. (2004). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913–949.
- Sharma, P., Erramilli, M.K., Chung, C. and Sivakumaran, B. (2015). Consumer ambivalence toward contraception – towards an integrative framework. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(2), 95–117.
- Sheth, J.N., and Parvatiar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Solomon, M.R. (2007). *Consumer Behavior. Buying, Having, and Being*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Sparks P., Connor, James, R., Shepherd, R. and Povey, R. (2001). Ambivalence about health-related behaviours: an exploration in the domain of food choice. *British Journal of Health Psychology*, 6, 53–68.
- Swartz, T.A., and Iacobucci, D. (2000). *Handbook of Services Marketing & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Szymanski, D.M., and Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 16–35.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y-M. and Lauro, C. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159–205.
- Trigwell, K., Ellis, R.A. and Han, F. (2011). Relations between students' approaches to learning, experienced emotions and outcomes of learning. *Studies in Higher Education*, iFirst Article, 1–14.
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V. and Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227–244.
- Tuu, H.H., and Olsen, S.O. (2010). Ambivalence and involvement in the satisfaction–repurchase loyalty relationship. *Australasian Marketing Journal*, 18, 151–158.
- Van Harreveld, F., J. van der Pligt, and Y.N. de Liver. (2009). The agony of ambivalence and ways to resolve it: introducing the MAID model. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 45–61.
- Voss, R., Gruber, T. and Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, 60, 949–959.
- Wan, J., Zhao, L., Lu, Y. and Gupta, S. (2017). Evaluating app bundling strategy for selling mobile apps: an ambivalent perspective. *Information Technology & People*, 30(1), 2–23.
- Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Watson, L., and Spence, M.T. (2007). Causes and consequences of emotions on consumer behaviour: a review and integrative cognitive appraisal theory. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 487–511.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2012). *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

# 4. The influence of syncretic decision-making on purchase intentions: A study of children's furniture in India

**ANDREJS BOGDANOVŠ**

bChannels Ltd., Oxford, United Kingdom

**AKARSH KAINTH**

Department of International Business, Norwegian University of Science and Technology (NTNU in Ålesund)

**MARK PASQUINE**

Department of International Business, Norwegian University of Science and Technology (NTNU in Ålesund)

**SAMMENDRAG** Kjøpsbeslutninger i familier er ofte en felles beslutning som inkluderer begge ektefeller. Dette tyder på et behov for å forstå hvordan felles beslutningsprosesser påvirker kjøpsbeslutninger. En viktig teori i forbrukeratferd er teorien om planlagt adferd «Theory of planned behavior (TPB)». Innenfor denne teorien er det utforsket hvordan subjektive normer påvirker kjøpsintensjonen. Selv om ektefellens innflytelse på kjøpsintensjoner vanligvis betraktes som en del av subjektive normer, finner vi at det må behandles separat i noen sammenhenger. Vi foreslår at felles beslutningsprosesser påvirker flere aspekter av Theory of Planned Behavior (TPB). Tidligere forskning gir konkurrerende argumenter for ektefellens rolle (Spousal Involvement) i beslutningsprosessen, som at økt involvering enten bør føre til lavere intensjoner for kjøp eller høyere intensjoner for å kjøpe eksklusive produkter. Vi finner støtte for sistnevnte. Vi tester ektefellens påvirkning som et spesifikt tilfelle av subjektive normer når det gjelder kjøp av produkter til felles forbruk. En modell er testet i en indisk kontekst, og resultater fra en estimert strukturmodell viser at felles kjøpsbeslutninger (dvs. felles beslutningsprosess) har en positiv innflytelse på kjøpsintensjonen for eksklusive produkter.

**ABSTRACT** Purchase decisions in families are often a joint decision including both spouses, suggesting a need to understand how joint, or syncretic, decision-making influ-

ences purchase decisions. A major theory in consumer behavior is the Theory of Planned Behavior (TPB). Within the TPB, subjective norms is explored to influence purchase intention. Although a spouse's influence on purchase intentions is usually considered a part of subjective norms, we find that it needs to be treated separately in at least some contexts. We propose that the degree of syncretic decision-making influences several aspects of the Theory of Planned Behavior (TPB). Specifically, prior research suggests competing arguments for the role of spousal involvement, that is either increased spousal involvement should lead to lower intentions to purchase or higher intentions to purchase high-end products. We find support for the latter. We test spousal influence as a special case of subjective norms in the context of purchasing products meant for joint consumption. A model is tested in an Indian context and results from an estimated structural equation model reveal that purchase decisions made jointly (i.e. syncretic decision-making) have a positive influence on purchase intention for high-end products.

**KEYWORDS** spousal influence | syncretic decision-making | purchase intention | Theory of Planned Behavior | structural equation modeling

## **MERKNAD**

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

## **REMARKS**

The authors of this book chapters have no conflicts of interest

## **4.1 INTRODUCTION**

Consumer purchasing behavior is dependent on purchase intentions. For example, that marketing managers measure purchase intention in order to make strategic decisions with respect to both new and existing products, and create programs that support them, is not new (Urban & Hauser, 1993). According to Whitlark, Geurts, and Swanson (1993), purchase intention is a purchase probability associated with the percentage of individuals that will actually buy the product. Complementarily, Samin et al. (2012) argue that “intention is the person’s motivation in the sense of his or her intention to perform behavior”. A further description of purchase intention is “what we think we will buy” (Samin et al., 2012). When a company wants to create a new product, they use measurements of purchase intention in concept testing.

This helps managers to define whether their product concept needs further development and whether it is worth it to launch in the market. Moreover, in planning the launch of a new product, purchase intention measurements help the firm to conduct demand forecasts and find in which markets and towards which consumer segments the product should be targeted. The marketing manager must understand her product's potential market acceptance and must therefore be careful in predicting consumers' future purchase behavior (Barber, Kuo, Bishop, & Goodman, 2012; Juster, 1966; Seawall, 1978; Silk & Urban, 1978; Sun & Morwitz, 2010; Urban & Hauser, 1993; Zhao, Geng, Liu, Tao, & Xue, 2018). Hence, it is important to understand the theoretical foundation and key drivers of purchase intention.

In exploring consumer's intentions and usage behavior, researchers often adopt behavior theories from psychology and marketing. The theory of planned behavior (TPB) was proposed by Ajzen in 1985 as an extension of the Theory of Reasoned Action (TRA); formulated in 1975 by Fishbein and Ajzen. According to the TRA, individuals evaluate the outcome of a particular behavior and create intentions to act in ways consistent with their evaluations, whereas the TPB also attempts to take into account situations in which individuals do not have a complete control over their behavior. The theory of planned behavior has been used extensively in marketing research and is widely accepted as a model to predict purchase intentions in many contexts (e.g. online purchasing, organic food, real estate market) (Al-Nahdi et al., 2015; Arvola et al., 2008; George, 2004; Ketabi, Ranjbarian, & Ansari, 2014; Omar, Nazri, Osman, & Ahmad, 2016; Yazdanpanaha & Forouzania, 2015). However, to our knowledge the TPB has not been tested with the inclusion of familial relationship complexity when it comes to joint decisions. Several researchers argue that this complex interplay between family and relational identity bundles has generally been neglected (Cotte & Wood, 2004; Parkinson, Gallegos, & Russel-Banette, 2016). We have tested spousal influence which represents the degree of spousal influence in decision-making, as a special case of subjective norms in the TPB. The research question is thus: does increased spousal influence positively influence purchase intentions?

Hence, the current article investigates spousal influence in decision-making as a special influence on purchase intentions in the TPB. We find that spousal influence is a significant predictor of purchase intentions, however it has lower predictive power than attitudes and perceived behavior control.

This paper contributes to the existing literature in the following ways: we address the complex interplay between family and relational identity bundles and second, we test the theory of planned behavior with spousal influence, which to our knowledge has not been tested before.

In the following sections, we will discuss the Theory of Planned Behavior as it relates to purchase intentions and generate hypotheses regarding how purchase intentions may be influenced by spouses in decision-making. This will be followed by an analysis of results and a general discussion.

## 4.2 THEORY

### 4.2.1 PURCHASE INTENTIONS AND THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

According to the TPB, perceived behavioral control, together with behavioral intention, can be used directly to predict behavioral action. *Behavioral intentions* capture the motivational factors that influence the behavior of an individual. These factors consist of indicators such as to what extent people are willing to try or how much of an effort they are planning to make in order to perform the behavior. Ajzen (1985) identified *perceived behavioral control* as people's perception of the complexity or difficulty of performing the behavior of interest. A person may believe that, in general, her outcomes are determined by her own behavior (internal locus of control), but at the same time she may also believe that her chances of taking certain roles are very low (low perceived behavioral control) (Ajzen, 1991). Perceived behavioral control is believed to moderate the effect of intention on behavior. For instance, if a consumer has favorable intentions with respect to a particular product, he will produce behavior only when he perceives strong behavioral control (Ajzen, 1985, 1991; Ajzen & Fishbein, 2005).

Two other key antecedents of purchase intentions in the TPB are subjective norms and attitude toward the behavior. *Subjective norms* represent the interpersonal power of referents on an individual and are dependent on normative beliefs that result in perceived social pressure (Fishbein & Ajzen, 2010). Social pressure usually is expressed through reference groups. Beliefs have been defined as convictions or opinions a consumer has about something (Rani, 2014) and are developed through experience and other external influences such as family, friends or other reference groups. Attitudes are a result of beliefs and are developed as a part of a learning process. It can be referred to consumer's evaluation of the products or a predisposition to react negatively or positively towards a certain brand or product (Hawkins, Best, & Coney, 2001). The attitude with respect to a certain behavior is determined by the person's individual perceptions of positive outcomes or outstanding results associated with the behavior and by the strength of these associations. This in turn contributes to the attitude in proportion to the person's subjective probability that the behavior will produce the outcome in question (Ajzen, 2005). Behaviors are linked to a certain outcome or to some other feature,

such as the cost incurred by performing the behavior through each of the behavioral beliefs (Ajzen, 2005). Hence, *attitude toward behavior* can be explained as a function of the salient (behavioral) beliefs about the perceived consequences of performing the behavior and their evaluation (outcome) (Ajzen & Fishbein, 1980). This estimate is based on the person's accessible beliefs about the behavior. The expectancy-value model is thus described in Equation 1.1, where  $A_B$  stands for attitude toward behavior  $B$ ;  $b_i$  is the behavioral belief that performing behavior  $B$  will lead to an outcome  $i$ ;  $e_i$  is the evaluation of an outcome  $i$ ; and the sum is over the number of behavioral beliefs accessible at the time (Ajzen, 2005):

$$A_B \propto \sum b_i e_i \quad (1.1)$$

Many researchers have used the expectancy-value model of attitude as described in Equation 1.1 (Ajzen, 2005; King, 1975). In the current research both direct measurement and the expectancy-value model of attitude were applied. However, in model testing process it was found that direct measurements of attitudes towards purchase of high end furniture have a high degree of multicollinearity with respect to purchase intention measurements, thus in later stages of research we selected the expectancy-value model.

The TPB has been found to be a robust and powerful predictor of behavior and behavioral intentions for individuals (Giles, McClenahan, & Mallet, 2004; Mausbach et al., 2013; Sommer, 2011). However, to our knowledge it has not been used to explain decisions in which more than one person is involved in the purchase decision, such as with purchases for a family.

#### 4.2.2 AUTOCRATIC AND SYNCRETIC INFLUENCES ON FAMILY DECISION-MAKING

For family purchases, all family members may be directly or indirectly involved in the decision-making process (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2010; Harcar, Spillan, & Kucukemiroglu, 2005). In addition to decisions made between spouses (Bednarik & Kovats, 2010; David, 1970; Ford, LaTour, & Henthorne, 1995; Szybillo & Sosanie, 1977), research regarding the role of children in decision-making has increased over the past several decades (Ashraf & Khan, 2016; Chavda, Haley, & Dunn, 2006; Ekstrom, Tansuhaj, & Foxman, 1987; Conway Lackman & Lanasa, 1993; C. Lackman & Lansa, 1993; Levy & Lee, 2004; Schiffman, Kanuk, & Hansen, 2012; Sondhi & Basu, 2014; Valkenburg & Cantor, 2001), as has the research related to the influence of elderly parents on their children (Bedway, 1996; Dunifon, 2012; Dunifon & Bajracharya, 2012; Levy & Lee,

2004; Ward, 1974). Decisions in families can be *autonomous*, where decisions are made by a single member, or *joint*, involving more than one family member (spouses or for non-married couples, partners, elderly parents, children, etc.). Traditionally, some autonomous purchase decisions, termed *autocratic decisions*, were predominantly made by one spouse. Men, for instance, often had responsibility for selecting a car, while most decorating choices fell to women. Other decisions, such as holiday destinations, were made jointly; these decisions are known as *syncretic*. Syncretic decisions are common for cars, homes, appliances, furniture, home electronics, interior design and long-distance phone services (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2007). As the couple's education increases, more decisions are likely to be made jointly (i.e. syncretic decisions) (Crispell, 1995). Joint (syncretic) decision-making in families is likely to happen in the case of purchasing products meant for joint consumption, such as furniture. However, a likely outcome of syncretic decision-making is that conflicts may need to be resolved.

Family decisions consist of several specific factors determining the degree of conflict, including interpersonal needs, product involvement and utility, responsibility and power distribution within the family. Interpersonal need is defined as an individual level of investment in the group. For example, a spouse will likely care more about what her family will buy for her children, than for her neighbor's or friend's children. Product involvement and utility is a degree to which the discussed product will be in use or will satisfy a need of each particular family member (H. L. Davis, 1976; Seymour & Lessne, 1984; Smith, McArdle, & Willis, 2010). For example, a parent who is a fashionable design lover will be more motivated to purchase new designer furniture for his kids rather than buy a more generic product that is cheaper. Another factor is responsibility with respect to procurement, maintenance, payment, etc. When it comes to purchases, family members are more likely to have disagreements about a decision if it requires long-term consequences and commitments. For example, a family's decision about getting a new house, car or furniture may involve conflict regarding who will be responsible for payments. Finally, the last factor is power, or in other words, the degree to which one family member expresses influence over others in making decisions. In many traditional families, husbands are perceived to have more power than wives, who have more power than the oldest child, who has more power than his younger siblings and etc. (Seymour & Lessne, 1984). Overall, decisions often involve conflict among family members to the extent of their importance or newness and/or if people have strong opinions with respect to what should be considered as good and bad alternatives. The degrees to which these factors generate conflict can determine the type of decision the family will make

(Beatty & Talpade, 1994; Chrisman et al., 2010; Foxman, Tanushaj, & Ekstrom, 1989; Smith et al., 2010). The current research intends to identify to what extent spousal influence in decision-making influences purchase intentions.

#### 4.2.3 FAMILY DECISION-MAKING AND THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

Research has focused on decision-making shifting from the individual to joint level (Ruth & Commuri, 1998). An early study on family decision-making taking into account the influence of both a husband and wife was performed by David (1970). Since then several other studies have looked closely at several components of marital roles and family decision-making (Bednarik & Kovats, 2010; Ford et al., 1995; Szybillo & Sosanie, 1977). Researchers also looked at households as a relevant unit of analysis rather than the individual consumer (H. L. Davis, 1976; Granbois, 1971). Strong organized modern families make more syncretic decisions on products for joint consumption than traditional families (Nelson & Jenny, 2005). Findings from the literature suggest that modern society has a trend toward syncretic decision-making and it usually involves the spouse and in some cases children (Litvin, Xu, & Soo, 2004; Ruth & Commuri, 1998; Wang, Hsieh, Yeh, & Tsai, 2004). Moreover, prior research has found that for some product categories the spouse may have dominant influence over a purchase decision (Levy & Lee, 2004). Further support of this is provided in a study by Qualls (1984), where he compares spousal influence in old and modern concepts. In modern concept families (sex-role moderns), the results revealed that there will be a compromise or dialogue regardless of whether the husband has more influence than wife (Qualls, 1984). Thus, we assume that for some product categories it would be appropriate to observe the consumer decision-making process from a joint rather than individual perspective. Although spousal influence is a normally considered as a dimension of subjective norms, we find it important to examine spousal influence as a specific special case of subjective norms in consumer decision-making. Hence, the current study measures spousal influence instead of subjective norms in the TPB. Based on previous research findings (Levy & Lee, 2004; Qualls, 1984; Wang et al., 2004), we use a construct we term "spousal influence". We assume that this construct will have a direct influence on purchase intentions in specific product categories where the decision-making process is syncretic (e.g. furniture for children). In the current study, spousal influence is defined as the degree of both spouse's participation in the decision-making process (from autocratic to syncretic decision-making). The focus is on how families reach a purchase decision.



### 4.3 HYPOTHESES

Prior research has generally neglected the complex interplay between individual, relational and family identity bundles in decision making (Parkinson et al., 2016). This interplay was seen at the aggregate level within the reference group as a whole, where the spouse was considered as a part of this group. However, research suggests that close family members' influence is much higher than other reference groups' (Levy & Lee, 2004; Qualls, 1984) because families form an identity which is different from a relational identity (Epp & Price, 2008). Moreover, relational units differ within the family in terms of relational characteristics. Spousal relation will be different from that of other referent groups as spouses interact with each other throughout the day than with the other reference groups (Epp & Price, 2008). In the current research, we looked at spousal influence from a syncretic rather than individual perspective and separately from the reference groups as a special case of subjective norms, due to its significant influence on decision-making.

Spousal influence is normally assumed to be simply one aspect of subjective norms in TPB. However, in situations when the decision-making process is shared jointly between spouses, the influence of other individual's (normative) beliefs regarding what each referent thinks the spouses should do and the motivation to comply with them will be weak, as spouses in syncretic decision situation can be considered as the main referents to each other.

#### 4.3.1 SPOUSAL INFLUENCE AND PURCHASE INTENTIONS

Syncretic decision-making is a complex process and may have influence on behavioral intentions in various ways. The syncretic decision-making process begins when one of the family members recognizes a need and if the outcome (result) of need recognition has an impact on other family members and he/she has influence in the decision-making process. Depending on factors such as sex-role stereotypes, spousal resources, experience, and socio-economic status, the decision-making process in families can be autocratic or syncretic (Burgoyne, 1995; Kirchler, 1993; Lavin, 1993; Pahl, 1995; Sullivan & Connor, 1988; Timmins, 1996). If the process is syncretic, then a family member individually or jointly with others will start looking for information about products that can satisfy their member's needs. In the information search process family members try to reach individually what they perceive as consensus. According to Kahle and Close (2006) the nature of influence of friends and family members in the information search stage and consumer decision-making process in general depends on a range

of factors such as the nature of relationships, the degree of individual influence and the extent of “opinion leadership” with respect to specific individuals.

Evaluation of alternatives can involve all family members. Parties' involvement in this process can be predicted based on relative distribution of power among family members' in the decision making process. The final stage in the syncretic decision-making process is conflict resolution. Sheth (1973) argues that joint decision-making in industrial organizations includes conflict resolution among the parties who must jointly decide, in addition to need recognition, information search and evaluation of alternatives. Conflict resolution in organizations comprises of problem solving, persuasion, bargaining and politicking (Sheth, 1973). Similarly according to findings from past research, it be can concluded that in family decision-making, bargaining, enforcement, compromise and the expression of power are likely to be used in order to achieve agreement on purchase and its exploitation of terms and conditions (Dortch, 1994). Based on these similarities between industrial organizations and family decision-making processes, we propose that just as in industrial organizations, syncretic decision-making can involve a conflict resolution stage.

The experience of each individual in family is an important factor when it comes to making a purchase decision because consumers tend to rely more on information from close family members and friends before seeking other external sources (Rani, 2014). Thus, family members with more experience in particular product category may have an advantage over other members with lack of such experience. According to H. L. Davis (1976), the higher the motivation and interest of individuals in the purchase of a particular product/service, the more influence they have on the decision. For instance, a person that perceives a particular product category as less important has lower motivation to protect their position in the bargaining process than other family members and will likely delegate the decision to other family members who find the purchase more important.

Syncretic decision-making prevails when there is a great deal of perceived risk with regard to product attributes (Moutinho, Ballantyne, & Rate, 2011). According to Sheth (1974) the higher the perceived risk for buying a product the greater the need for joint decision-making. In general, a negative relationship between perceived risk and purchase intentions has been identified (L. H. Kim, D. J. Kim, & J. K. Leong, 2005; Mitchell, Davies, Moutinho, & Vassos, 1999; Sweeney, Soutar, & Johnson, 1999). Perceived risk theory suggests that buyers tend to minimize the perceived risk first, rather than to maximize the expected positive outcome (Sheth & Vankatesan, 1968). Moreover, in situations when consumers' perceived risks have been identified in a buying situation, there seems to be some evidence

to suggest that subsequent consumer behavior is in accordance with such a risk reducing strategy (Taylor, 1974). G. B. Davis and Olsen (1985) argue that perceived risk is a significant source of psychological stress that results in poor decision-making. Consumers tend to be unwilling to make a purchase in situations when they perceive high risk about the quality of the product, new payment methods, delivery options, and information content (GVU, 1998). One of the main sources of the risk reduction are information from friends/family and past experience. In joint decision-making spouses share their experience and have more information regarding product (Samadi & Yaghoob-Nejadi, 2009). Thus in syncretic decision-making, the consumer should have more information, less physiological stress and consequently higher intentions to purchase products of joint consumption compared with situations in which they decide alone.

However, there is contradictory evidence in the literature with regard to syncretic decision-making. Bateman and Munro (2005) found that in a situation involving monetary payoffs from a lottery, couples making joint decisions are more risk averse than spouses making individual decisions, meaning syncretic decisions tend to favor the less risky option. Alternatively, Palma, Picard, and Zieglmeyer (2008) assert that couples making syncretic decisions are less risk averse than each spouse on their own and that a spouse's autocratic decision favors the less risky choice in a context similar to that in Bateman and Munro (2005). In the case of products meant for joint consumption such as children furniture, consumers spend time in gathering information and making comparisons as opposed to choosing between lotteries where uncertainty hinders gathering information. The inclusion of the other spouse in the decision should thus reduce the risk of making a poor decision and psychological stress level, and make customer more informed. This decision partnership also spreads the risk of making an incorrect choice over more than one person; thus reducing risk for each individual. Hence, the following hypothesis is offered:

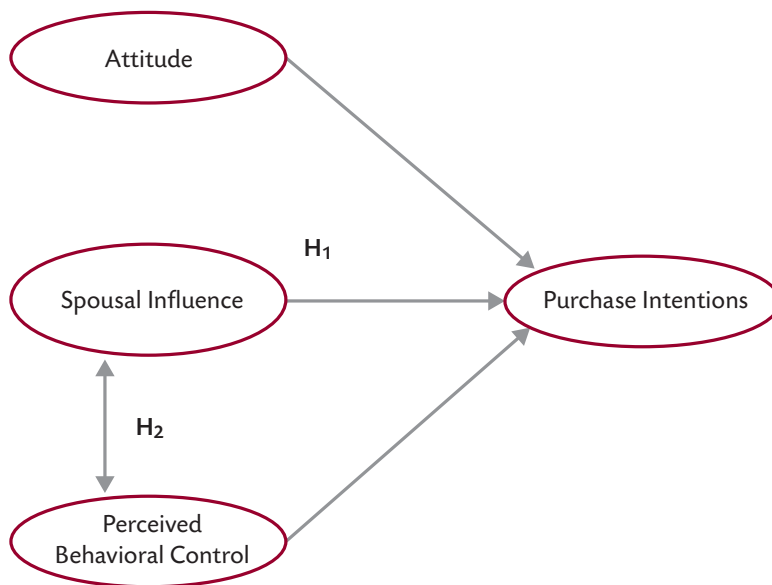
H<sub>1</sub>: Increased influence of the spouse in decision-making (i.e. higher syncretic decision making) has a positive influence on purchase intentions for jointly consumed products.

#### 4.3.2 PERCEIVED BEHAVIORAL CONTROL AND SYNCRETIC DECISION-MAKING

As noted earlier, perceived behavioral control is a person's perception of the complexity or difficulty of performing the behavior of interest (Ajzen, 1991). This in turn is influenced by the ability to control barriers to behavior and presence of ade-

quate resources (Hardin-Fanning & Ricks, 2017). The current study focuses on the decision-making process in product categories where decision-making is expected to be joint. In such cases, consumers might expect to have advice from their spouse and do not expect to have full control over their purchase behavior. If the involvement of spouse has negative influence on perceived behavioral control then it is also logical to assume that in certain product categories where decision-making process is expected to be joint spousal influence has negative impact on perceived behavior control. A high degree of perceived behavioral control thus also implies independent and self-confident behavior. Thus, being very confident in one's ability to perform a behavior should lead to increased perceived behavioral control (Kidwell & Jewell, 2003). This should reduce the probability of syncretic decisions between the spouses and vice-versa and indirectly reduce intention to buy. Thus, the following hypothesis is offered:

H<sub>2</sub>: There is a negative relationship between perceived behavioral control and increased influence of the spouses.



**FIGURE 4.1** Conceptual Model (adapted from Ajzen (1985)).

The conceptual model shown in figure 4.1 includes our addition of spousal influence as an alternative measure of subjective norms to predict purchase intentions. This emphasizes the influence of a syncretic decision perspective in consumer behavior. Moreover, other components that are shown in the model from TPB can

be also considered as variables that are dependent on each individual's decision-making process. Purchase intention is the main dependent variable in the conceptual model and is expected to be predicted by the following independent variables: perceived behavioral control, spousal influence, and attitudes towards purchase.

#### 4.4 METHODOLOGY

This research uses a self-administrated online questionnaire in English to identify relationships among purchase intentions and other influential factors such as attitude toward the purchase, spousal influence and perceived behavioral control based on the TPB. Participants are spouses with children from Indian nuclear families living in a metropolitan city or couples about to become parents with income level above 60000 INR per person. Heterosexual married couples were specifically chosen as they represent over 70% of family types with children in the Indian context (Raja, 2014) and should allow for a more controlled test of our hypotheses. The married couples sample chosen belongs to the upper middle class and is considered to be the main consumer group that can afford to buy high-end children furniture. The Indian children's furniture market was selected for the context of this study as it represents a large customer base, has wide variation in the amount of syncretic decision-making in families, and India being an emerging economy with a booming market and rapidly increasing economic growth. Research by Ruth and Commuri (1998) also suggests that the Indian society is trending towards decision-making where both the partners are involved. Therefore, more product categories in modern Indian society should involve some degree of collaboration between husbands and wives, rather than the single spouse dominated decision. The increasing use of syncretic decision-making in India makes it an appropriate context for our study.

142 respondents from a web panel participated in the survey in 2016. As we were interested in more affluent consumers, criteria included married people with children in Mumbai, aged 21+, with an income level of Rs. 60,000+. 39% of the sample is female and the mean age of respondent is 34 years. 42% of respondents have 1 child and 52% have 2. 27% of respondents are expecting a child. The survey was designed in Lighthouse Studio 9.0.1 (formerly SSI Web) software. This software was also used to collect and analyze data, along with SPSS and AMOS 25 for estimating structural models.

All indicators in the proposed research model are measured with sliders based on semantic differential scales (see Appendix for scale items). Due to a later need to recode some variables, which will be discussed below, scales from 0 to 100

were used. The numerical value of these scales was hidden from respondents to reduce the complexity associated with indicating a number between 0 and 100. Respondents were only shown value labels; such as very unlikely, unlikely, somewhat unlikely, neutral, etc.; at evenly spaced intervals along the slider. According to the survey instructions, respondents were free to set values at any point on the slider scales.

#### 4.4.1 ATTITUDE TOWARDS BEHAVIOR

Attitudes towards behavior are often highly correlated with purchase intentions leading to problems of multicollinearity. On common way to deal with this issue is to use a calculated estimate of attitudes, rather than stated measures. Attitudes towards behavior in current study are estimated by multiplying belief strength and outcome evaluation. The estimation outcome is standardized back to a scale of 0 to 100 for further estimation purposes (Cronbach's  $\alpha = .910$ ,  $n = 142$ ). Belief strength and outcome evaluation are each measured on 3-item scales as per Fishbein and Ajzen (2010).

#### 4.4.2 PERCEIVED BEHAVIORAL CONTROL

Perceived behavioral control was measured by a 4-item scale adopted from Ajzen (2013); Fishbein and Ajzen (2010) and Pavlou and Fygenon (2006). Respondents indicated their confidence in purchasing high-end children's furniture by themselves, if the decision is up to them, if the decision is entirely within their control and their confidence that if they wanted to, they could purchase such furniture (from almost never true to almost always true) (Cronbach's  $\alpha = .861$ ,  $n = 142$ ).

#### 4.4.3 SPOUSAL INFLUENCE

A common scale of spousal influence (used as a latent variable) was developed by H. L. Davis and Rigaux (1974). We adopted this scale to be anchored by autocratic and syncretic decision-making. Respondents were asked who recognizes the need to purchase furniture for their children, who obtains most of the information about the purchase, who provides and collects information about possible alternatives and who makes final choice when it comes to purchase of furniture for children (from only me to only spouse). In order to define whether decision is autocratic or syncretic, scores were recoded based on following procedure: scores from 0 to 50 remains same, scores from 51 to 100 were reversed and recoded as 0–49. For example, 100 was recoded as 0.99 was recoded as 1, etc. A score of 0 indicates

purely autocratic decision-making and a score of 50 indicates entirely syncretic. Finally, scale values were multiplied by 2 to recreate a scale of 0–100 to be consistent with all other variables (Cronbach's  $\alpha = .839$ ,  $n = 142$ ).

#### 4.4.4 PURCHASE INTENTIONS

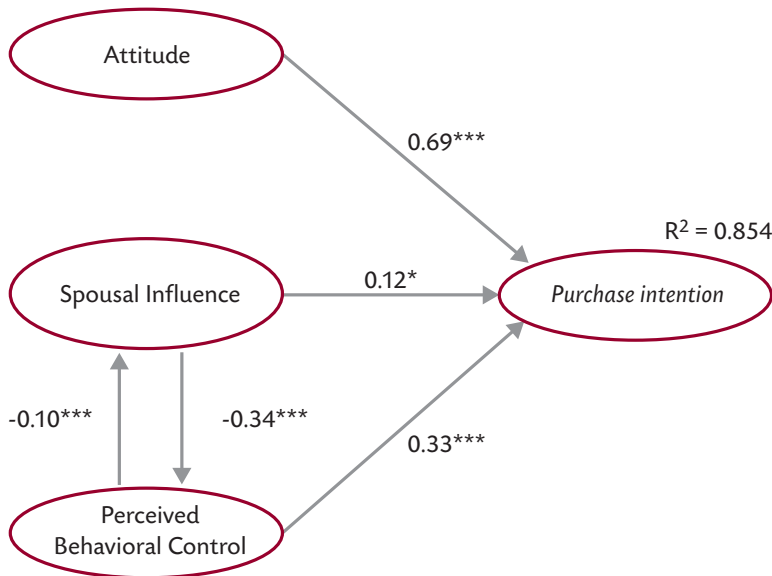
Purchase intentions were measured by a 3-item scale adopted from: Ajzen (2013). Respondents were asked about their intentions, plans and amount of effort they would make to purchase high-end furniture for their children (Cronbach's  $\alpha = .899$ ,  $n = 142$ ).

### 4.5 RESULTS

A structural model was estimated using AMOS 25 to test hypotheses 1 and 2. Purchase intention is the dependent variable, along with the following independent variables: perceived behavioral control, spousal influence, and attitudes towards purchase. Overall fit of the model was quite good ( $\chi^2(70, n = 142) = 100.23$ ,  $p > .01$ , CFI = .978, RMSEA = .055 [90% CI = 0.028, 0.079]).

The results presented in figure 4.2 and support the relationships proposed in the hypotheses. To test the hypothesis 2 we constrained the paths between spousal influence and perceived behavioral control both from spousal influence to perceived behavioral control ( $H_2: \beta = -0.34, p < 0.001$ ) and from perceived behavioral control to spousal influence ( $H_2: \beta = -0.10, p < 0.001$ ).

Explanatory power of the model in predicting purchase intentions was very good ( $R^2 = 0.85$ ). The results presented in figure 4.2 show that the estimated structural model is able to explain 85% percent of the variance in purchase intentions for high-end children's furniture. Overall, it can be concluded that in the current research, variance of the main dependent variable is highly predicted by the independent variables.



Note:  $\chi^2(70, n = 142) = 100.25, p > .01, CFI = 978,$   
 RMSEA = 0.555 [90% CI = 0.028, 0.079]  
 \*\*\*  $p < .001$   
 \*\*  $p < .01$   
 \*  $p < .05$

**FIGURE 4.2** Final Estimated Model (Standardized coefficients).

#### 4.6 DISCUSSION AND CONCLUSION

The influence of the spouse on decision-making is the focus of the current research. To our knowledge, this construct has not been tested as a part of the TPB and we believe it needs to be treated as special case of subjective norms, in some contexts. The authors proposed a positive relationship between spousal influence on purchase intentions, and negative relationships between spousal influence and perceived behavioral control. These relationships were supported by findings from a survey.

##### 4.6.1 THEORETICAL IMPLICATIONS

In families characterized by higher levels of syncretic decision-making, individuals had higher intention to purchase high-end furniture for their children. Past



research findings presented by Bateman and Munro (2005) shows that consumers tend to be more risk averse if the purchase decision is syncretic. Other studies by and Liang and Wei (2011) found that a reduction of perceived risk leads to an increase in purchase intention. Our findings support the latter. Syncretic decision-making may reduce perceived risks resulting in increased purchase intentions.

The findings suggest that relationship between joint spousal influence and perceived behavioral control is negative. Hence, increases in spousal influence are associated with individuals perceiving less control over purchase decisions. Or in other words a high degree of spousal influence is related to increased perceptions of the complexity of performing the behavior of interest. We argue that increased spousal influence lead to lesser feelings of self-control and independence that make up behavioral control. Hence, it appears that joint spousal influence has a negative influence on perceived behavioral control.

#### 4.6.2 MANAGERIAL IMPLICATIONS

The findings in this study suggest that spousal influence can complement traditional purchase intention measurements derived from the theory of planned behavior. It has positive direct effect on purchase intention and is negatively associated perceived behavioral control. Hence, it seems that in situations where spouses jointly make decisions, purchase intentions for high-end children's furniture will be higher due a reduction in perceived risk. An implication of this is that marketing managers should design promotions in a way that will lead the spouses to make purchase decisions jointly. For example, in advertisements the "consumer" could be represented by a couple who discuss opinions and intentions jointly before making their purchase together.

#### 4.6.3 LIMITATIONS AND RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH

This study explored factors affecting purchase intention of high-end children furniture. In doing this, we substituted spousal influence for subjective norms in the TPB. We were interested in explicitly testing the influence of spousal influence on purchase intentions. This can be considered a weakness in that we have deviated from the traditional full model of the TPB. Future research could include a measure of subjective norms that explicitly asks respondents to not consider their spouse in questions assessing the subjective norms construct in addition to the specific measure of spousal influence we used here. We could then test a model including attitude towards the behavior, perceived behavioral control, spousal influence and non-

spouse subjective norms as predictors of purchase intentions. This might provide a model with even more explanatory power than observed here.

The measurements of purchase intention were based on self-report online survey. Thus, the actual preferences might be different than their real choices. This could present some degree of bias (apart from cultural bias) in the responses provided by the respondents (Aadland & Caplan, 2003; Johnston, 2006; Stevens, Tabatabaei, & Lass, 2013). The preference of products is mainly dependent on how positive or negative the buyers are with a particular product. The magnitude of hypothetical bias can vary from product to product (Weisser, 2014). Prior research argues that it is mainly dependent on the type of product and the design of the survey instrument used (List & Gallet, 2001; Little & Berrens, 2004; Loomis, 2013; Murphy, Allen, Stevens, & Weatherhead, 2005; Weisser, 2014). No conclusion can be made on the fact that the size of hypothetical bias can be dependent on the type of product, nevertheless there is still some degree of uncertainty whether the choices made by consumers are close to actual. Consequently, the self-reporting methods have disadvantages related to the accuracy of the information provided by the participants.

To avoid weaknesses of self-reporting methods and get more accurate information of the actual behavior it would be useful to conduct longitudinal studies or lab experiments. These types of studies could be conducted with the same sample or subjects repeatedly over a specific period of time. This will provide insight into how the respondent's preferences change over a time period. Future research should be extensively conducted in the children furniture market in India. The research should continue to identify the social changes and link them to the global trends to identify several marketing strategies. This could be of interest to the foreign entrants, willing to expand and launch new products in the market. Furthermore, it could assist in validating the findings of this study. In addition, further theoretical research should also be carried out in the similar field to enable cross-comparisons.

Future research should also look at the influence of children and syncretic decision-making in non-traditional family types. The role of children in decision-making has increased over the past several decades (Schiffman et al., 2012; Tinson & Nancarrow, 2005). Thus, it would be also useful to test how influence of children in decision-making could influence purchase intention in product categories where he or she has impact on parent's decision-making. Other types of families, e.g. homosexual couples (Schneider, Schöenberg, & Ferié, 2013), non-married couples (Razzouk, Seitz, & Prodigalidad Capo, 2007), etc., should be explored in future research.

## LITERATURE

- Aadland, D., & Caplan, A. J. (2003). Willingness to pay for curbside recycling with detection and mitigation of hypothetical bias. *American Journal of Agricultural Economics*, 85, 492–502.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior. In P. D. J. Kuhl & D. J. Backmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–39). Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179–211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior* (2 ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Ajzen, I. (2013). Theory of planned behavior questionnaire. Retrieved from [www.midss.org](http://www.midss.org)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (1 ed.). Englewood Cliffs New York: Prentice-Hall.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Jönsson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes* (pp. 173–221). Erlbaum: NJ Mahwah.
- Al-Nahdi, T. S., Habib, S. A., Bakar, A. H. A., Bahkklah, M. S., Ghazzawi, O. H., & Al-Attas, H. A. (2015). The effect of attitude, dimensions of subjective norm, and perceived behavior control, on the intention to purchase real estate in Saudi Arabia. *International Journal of Marketing Studies*, 7(5), 120–131.
- Arvola, A., Vassallo, M., Dean, M., Lampila, R., Saba, A., Lahteenmaki, L., & Shepherd, R. (2008). Predicting intentions to purchase organic food: the role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behavior. *Appetite*, 50, 443–454.
- Ashraf, M., & Khan, K. M. (2016). Adolescents' Role in Family Decision Making for Services in India. *Young Consumers*, 17(4).
- Barber, N., Kuo, P. J., Bishop, M., & Goodman, R. (2012). Measuring psychographics to assess purchase intention and willingness to pay. *Journal of Consumer Marketing*, 29(4), 280–292.
- Bateman, I., & Munro, A. (2005). An experiment on risky choice amongst households. *Economic Journal*, 115(502), C176-C189.
- Beatty, S. E., & Talpade, S. (1994). Adolescent influence in family decision making: a replication with extension. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 332–341.
- Bednarik, E., & Kovacs, J. P. (2010). Consumer behaviour model on furniture market. *Acta Silvatica & Lignaria Hungarica*, 6, 75–88.
- Bedway, B. (1996). How to help your kids buy a house. *Money*, 25(11).
- Burgoyne, C. B. (1995). Financial organization and decision-making within western “households”. *Journal of Economic Psychology*, 16, 421–430.
- Chavda, H., Haley, M., & Dunn, C. (2006). Adolescents' influence on family decisionmaking. *Young Consumers*, 6(3), 68–78.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2010). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

- Cotte, J., & Wood, S. L. (2004). Families and innovative consumer behavior: a triadic analysis of sibling and parental influence. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 78–86.
- Crispell, D. (1995). Dual – earner diversity. *American Demographics*, 32–37.
- David, H. L. (1970). Dimensions of marital roles in consumer decision making. *Journal of Marketing Research*, 7, 168–177.
- Davis, G. B., & Olsen, M. H. (1985). *Management Information System: Conceptual Foundations, Structure, and Development* (2 ed.). New York: McGraw Hill.
- Davis, H. L. (1976). Decision making within household. *Journal of Consumer Research*, 241–260.
- Davis, H. L., & Rigaux, B. P. (1974). Perception of marital roles in decision processes. *Journal of Consumer Research*, 1(1), 51–62.
- Dortch, S. (1994). Money and marital discord. *American Demographics*, 11(3).
- Dunifon, R. (2012). The Influence of Grandparents on the lives of Children and Adolescents. *Child Development Perspectives*, 7(1), 55–60.
- Dunifon, R., & Bajracharya, A. (2012). The Role of Grandparents in the Lives of Youth. *Journal of Family Issues*, 33(9), 1168–1194.
- Ekstrom, K. M., Tansuhaj, P. S., & Foxman, E. R. (1987). Children's influence in family decisions and consumer socialization: a reciprocal view. *Advances in Consumer Research*, 14(1), 283–287.
- Epp, A. M., & Price, L. L. (2008). Family Identity: A framework of Identity Interplay in Consumption Practices. *Journal of Consumer Research*, 35(1), 50–70.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Psychology Press.
- Ford, J. B., LaTour, M. S., & Henthorne, T. L. (1995). Perception of marital roles in purchase decision processes: A cross-cultural study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(120). doi: 10.1177/0092070395232004
- Foxman, E., Tanushaj, P., & Ekstrom, K. M. (1989). Family members' perceptions of adolescents' influence in family decision making. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 482–491.
- George, J. F. (2004). The theory of planned behavior and internet purchasing *Internet Research*, 14(3), 198–212. doi: 10.1108/10662240410542634
- Giles, C. M., McClenahan, C. E., & Mallet, J. (2004). An application of the Theory of Planned Behaviour to blood donation: the importance of self-efficacy. *Health Education Research*, 19(4), 380–391. doi: 10.1093/her/cyg063
- Granbois, D. H. (1971). *A multi-level approach to family role research*. Paper presented at the Second Annual Conference of the Association for Consumer Research.
- GVU. (1998). GVU's Tenth WWW user survey. Retrieved from [https://www.cc.gatech.edu/gvu/user\\_surveys/](https://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/)
- Harcar, T., Spillan, J. E., & Kucukemiroglu, O. (2005). A multinational study of family decision making. *Multinational Business Review*, 13(2), 3–21. doi: 10.1108/1525383X200500006
- Hardin-Fanning, F., & Ricks, J. M. (2017). Attitudes, social norms and perceived behavioral control factors influencing participation in a cooking skills program in rural Central Appalachia. *Global Health Promotion*, 24(4), 43–52.
- Hawkins, D. L., Best, R. J., & Coney, K. A. (2001). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (9 ed.). New York: McGraw Hill.

- Johnston, R. (2006). Is hypothetical bias universal? validating contingent valuation responses using a binding public referendum. *Journal of Environmental Economics and Management*, 52, 469–481.
- Juster, F. T. (1966). Consumer buying intentions and purchase probability: An experiment in survey design. *Journal of American Statistical Association*, 61, 658–696.
- Kahle, L. R., & Close, A. (2006). *Consumer Behaviour Knowledge for Effective Sports and Event Marketing*. New York, USA: Taylor & Francis.
- Ketabi, S. N., Ranjbarian, B., & Ansari, A. (2014). Analysis of the effective factors on online purchase intention through theory of planned behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 374–382.
- Kidwell, B., & Jewell, R. D. (2003). An examination of perceived behavioral control: Internal and external influence on intention. *Psychology and Marketing*, 20(7), 625–645.
- Kim, L. H., Kim, D.-J., & Leong, J. K. (2005). The effect of perceived risk on purchase intention in purchasing airline tickets online. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(2), 33–53.
- King, W. G. (1975). An analysis of attitudinal and normative variables as predictors of intentions and behavior. *Speech Monographs*, 42, 237–244.
- Kirchler, E. (1993). Spouse joint purchase decision: determinants of influence tactics for muddling through the process. *Journal of Economic Psychology*, 14, 405–438.
- Lackman, C., & Lanasa, J. M. (1993). Family decision-making theory: An overview and assessment. *Psychology and Marketing*, 10(2), 81–93.
- Lackman, C., & Lansa, J. M. (1993). Family decision-making theory: an overview and assessment. *Psychology and Marketing*, 10(2), 81–93.
- Lavin, M. (1993). Husband-dominant, wife-dominant, joint. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 33–42.
- Levy, D. S., & Lee, C. K. C. (2004). The Influence of family members on housing purchase decisions. *Journal of Property Investment and Finance*, 22(4), 320–338.
- Liang, J.-m., & Wei, H.-y. (2011). *Impact of perceived risk on purchase intention in product-harm crisis*. Paper presented at the International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM), Harbin, Heilongjiang.
- List, A. J., & Gallet, A. C. (2001). What experimental protocol influence disparities between actual and hypothetical stated values. *Environmental and Resource Economics*, 20, 241–254.
- Little, J., & Berrens, R. (2004). Explaining disparities between actual and hypothetical stated values: further investigation using meta-analysis. *Economics Bulletin*, 3, 1–13.
- Litvin, S. W., Xu, G., & Soo, K. K. (2004). Spousal vacation-buying decision making revisited across time and place. *Journal of Travel Research*, 43(2), 193–198.
- Loomis, B. J. (2013). WAEA keynote address: strategies for overcoming hypothetical bias in stated preference surveys. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 39(1), 34–46.
- Mausbach, B. T., Moore, R. C., Davine, T., Cardenas, V., Bowie, C. R., Ho, J., & Patterson, T. L. (2013). The use of the theory of planned behavior to predict engagement in functional behaviors in schizophrenia. *Psychiatry Research*, 205(1), 36–42.
- Mitchell, V.-W., Davies, F., Moutinho, L., & Vassos, V. (1999). Using neural networks to understand service risk in the holiday product. *Journal of Business Research*, 46(2), 167–180.

- Moutinho, L., Ballantyne, R., & Rate, S. (2011). Consumer behavior in Tourism. In L. Moutinho (Ed.), *Strategic Management in Tourism* (2 ed.). Cambridge: CAB International.
- Murphy, J. J., Allen, P. G., Stevens, T. H., & Weatherhead, D. (2005). A meta-analysis of hypothetical bias in stated preference valuation. *Environmental and Resource Economics*, *30*, 313–325.
- Nejdet, D. (1994). Religious contrasts in consumer decision behaviour patterns: their dimensions and marketing implications. *European Journal of Marketing*, *28*(5), 36–45.
- Nelson, O. N., & Jenny, K. (2005). Family structure and joint purchase decisions *Management Research News*, *29*(1/2), 53–64.
- Omar, N. A., Nazri, M. A., Osman, L. H., & Ahmad, M. S. (2016). The effect of demographic factors on consumer intention to purchase organic products in the Klang Valley: an empirical study. *Malaysian Journal of Society and Space*, *12*(2), 68–82.
- Pahl, J. (1995). His money, her money: recent research on financial organization in marriage. *Journal of Economic Psychology*, *16*, 361–376.
- Palma, A. d., Picard, N., & Zieglmeier, A. (2008). *Individual and couple decision behavior under risk: The power of ultimate control*. Papers on Strategic Interaction.
- Parkinson, J., Gallegos, D., & Russel-Banette, R. (2016). Transforming beyond self: fluidity of parent identity in family decision-making. *Journal of Business Research*, *69*(1), 110–119.
- Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, *30*, 115–143.
- Qualls, W. J. (1984). Sex roles, husband-wife influence, and family decision behavior. *Advances in Consumer Research*, *11*(1), 270–275.
- Raja, J. S. (2014). Actually, the nuclear family is on the decline in India. Retrieved from <http://qz.com/228405/india-is-urbanizing-rapidly-but-the-nuclear-family-is-actually-shrinking/>
- Rani, P. (2014). Factors influencing consumer behavior. *International Journal of Current Research and Academic Review*, *2*(9), 52–61.
- Razzouk, N., Seitz, V., & Prodigalidad Capo, K. (2007). A comparison of consumer decision-making behavior of married and cohabiting couples. *Journal of Consumer Marketing*, *24*(5), 264–274.
- Ruth, J., & Commuri, S. R. (1998). Shifting roles in family decision making. In J. W. Alba & J. W. Hutchinson (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 25, pp. 400–406). Provo, Utah: Association for Consumer Research.
- Samadi, M., & Yaghoob-Nejadi, A. (2009). A Survey of the Effect of Consumers' Perceived Risk on Purchase Intention in E-Shopping. *Business Intelligence Journal*, *2*(2).
- Samin, R., Goodarz, J. D., Muhammad, S. R., Firoozeh, F., Mahsa, H., & Sanaz, E. (2012). Conceptual study on the country of origin effect on consumer purchase intention. *Asian Social Science*, *8*(12), 205–215.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Hansen, H. (2012). *Consumer behaviour – A European Outlook* (2 ed.). Essex, England: Pearson Education Ltd.
- Schneider, H., Schönenberg, I., & Ferié, F. (2013). The distribution of influence in purchase decisions by male homosexual couples. *Journal of Consumer Behaviour*, *12*(5), 345–357. doi: [10.1002/cb.1432](https://doi.org/10.1002/cb.1432)
- Seawall, M. A. (1978). Market segmentation based on consumer ratings of proposed product design. *Journal of Marketing Research*, *15*, 557–564.

- Seymour, D., & Lessne, G. (1984). Spousal conflict arousal: scale development. *Journal of Consumer Research*, 11, 810–821.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56. doi: 10.2307/1250358
- Sheth, J. N. (1974). *Models of Buyer Behavior: Conceptual, Quantitative and Empirical*. New York: Harper & Row.
- Sheth, J. N., & Vankatesan, M. (1968). Risk reduction process in repetitive consumer behavior. *Journal of Marketing Research*, 5(3), 307–310.
- Silk, A. J., & Urban, G. L. (1978). Pre-test market evaluation of new product goods: a model and measurement methodology. *Journal of Marketing Research*, 15, 171–191.
- Smith, J. P., McArdle, J. J., & Willis, R. (2010). Family Decision Making and Cognition in a Family Context. *The Economic Journal*, 120(548), 363–380.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2007). *Consumer Behavior: A European Perspective*. (3 Ed. Vol. 29). Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.
- Sommer, L. (2011). The Theory Of Planned Behaviour And The Impact Of Past Behaviour. *International Business & Economics Research Journal*, 10(1).
- Sondhi, N., & Basu, R. (2014). Role of children in family purchase across Indian clusters. *International Journal of Advertising and Marketing to Children*, 15(4), 365–379.
- Stevens, T. H., Tabatabaei, M., & Lass, D. (2013). Oaths and hypothetical bias. *Journal of Environmental Management*, 127, 135–141.
- Sullivan, G. L., & Connor, P. J. O. (1988). The family purchase decision process: a cross-cultural review and framework for research. *Southwest Journal of Business and Economics*, 43.
- Sun, B., & Morwitz, V. G. (2010). Stated intentions and purchase behavior: A unified model. *International Journal of Research in Marketing*, 27(4), 356–366.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. *Journal of Retailing*, 75(1), 77–105.
- Szybillo, G. J., & Sosanie, A. (1977). *Family Decision Making: Husband, Wife and Children*. Paper presented at the Advances in Consumer Research, Atlanta.
- Taylor, J. W. (1974). The role of risk in consumer behaviour. *Journal of Marketing*, 38, 54–60.
- Timmins, N. (1996). New Man fails to make it into the Nineties; Social Trends: Women still do most housework. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/news/new-man-fails-to-make-it-into-the-nineties-social-trends-women-still-do-most-housework-1325635.html>
- Tinson, J., & Nancarrow, C. (2005). The influence of children on purchases. *International Journal of Market Research*, 47(1), 5–27.
- Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products* (2 ed.). Englewood.
- Valkenburg, P. M., & Cantor, J. (2001). The development of a child into a consumer. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 22(1), 61–72.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T., Yeh, C. Y., & Tsai, C. W. (2004). Who is the decision-maker: the parents or the child in group package tours? *Tourism Management*, 25(2), 183–194. doi: 10.1016/S0261-5177(03)00093-1
- Ward, S. (1974). Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.1086/208584>

- Weisser, R. A. (2014). How real is hypothetical bias in the context of risk and time preference elicitation. *Journal of Economic Literature*, 18(80), 1–35.
- Whitlark, D. B., Geurts, M. D., & Swanson, M. J. (1993). New product forecasting with a purchase intention survey. *Journal of Business Forecasting: methods and systems*, 12(3).
- Yazdanpanaha, M., & Forouzania, M. (2015). Application of the theory of planned behaviour to predict Iranian students intention to purchase organic food. *Journal of Cleaner Production*, 107(16), 342–352.
- Zhao, R., Geng, Y., Liu, Y., Tao, X., & Xue, B. (2018). Consumers' perception, purchase intention and willingness to pay for carbon-labeled products: A case study of Chengdu in China. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1664–1671.

## APPENDIX

**TABLE 1:** Questionnaire measures and sources

ID	Indicators	References
	<b>Purchase intention</b>	
<b>Int 1</b>	I would intend to purchase high-end furniture for my children (from very unlikely to very likely)	Adopted from: Ajzen (2013)
<b>Int 2</b>	I would plan purchase high-end Scandinavian furniture for my children (from very unlikely to very likely)	
<b>Int 3</b>	I would make an effort to purchase high-end furniture for my children (from I definitely wouldn't to I definitely would)	
	<b>Perceived behavioral control</b>	
<b>Con 1</b>	I am confident that I can buy high-end furniture for my children by myself (from almost never true to almost always true)	Adopted from: Fishbein and Ajzen (2010)
<b>Con 3</b>	Purchase of high-end furniture for my children is up to me (from almost never true to almost always true)	
<b>Con 2</b>	Purchase of high-end furniture for my children is entirely within my control (from almost never true to almost always true)	Adopted from: Pavlou and Fygenson (2006)



ID	Indicators	References
	<b>Spousal influence</b>	
Sp 1	Between you and your spouse who recognizes the need to purchase furniture for your children? (from only me to only spouse)	Adopted from: H. L. Davis and Rigaux (1974)
Sp 2	Between you and your spouse who obtains most of the information with respect to purchase of furniture? (from only me to only my spouse)	
Sp 3	Between you and your spouse who provides and collects information about possible alternatives? (from only me to only spouse)	
Sp 4	Between you and your spouse who makes final choice when it comes to purchase of furniture for children? (from only me to only spouse)	Adopted from: H. L. Davis and Rigaux (1974), Nejdert (1994)
	<b>Beliefs about expected outcomes (used in the calculation of attitudes toward the behavior)</b>	
Bel 1	Purchase of high-end furniture for my children will result in improvement of his/her life quality (from very unlikely to very likely)	Adopted from: Fishbein and Ajzen (2010)
Bel 2	Purchase of high-end furniture for my children could result in improvement of his/her comfort (from very unlikely to very likely)	
Bel 3	I believe that purchase of high-end furniture from Scandinavia for my children will help to improve his/her performance in daily activities (from very unlikely to very likely)	
	<b>Evaluation of expected outcomes (used in the calculation of attitudes toward the behavior)</b>	
Eva 1	My having high-end furniture for my children is... (from very bad to very good)	Adopted from: Fishbein and Ajzen (2010)
Eva 2	Spending money on purchase of high-end furniture for my children is... (from extremely bad to extremely good)	
Eva 3	My having high-end Scandinavian furniture for my children is... (from very bad to very good)	

# 5. The use and perceived managerial merit of customer profitability models in Norway

**ØYVIND HELGESEN**

Department of International Business, NTNU in Aalesund

**HELGE MYKKELTVEIT SANDANGER**

Dekkmann AS

**JOAKIM SANDBEKK**

PricewaterhouseCoopers (PwC)

**SAMMENDRAG** Formålet med dette kapitlet er å studere bruksgrader, nyttenivåer og sammenhenger mellom bruk og oppfattet nytte av kundelønnsomhetsmodeller. En litteraturgjennomgang avdekker fem modeller: lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, kundesegmentmodeller, livsløpsmodeller, verdsettingsmodeller og modeller der kunder sees på som investeringsobjekter. I tillegg studeres kundelønnsomhetsanalyser som et overordnet eller helhetlig begrep. På dette overordnede nivået er potensiell nytte tatt med i tillegg til bruk og oppfattet nytte. Konteksten er store norske selskap. Totalt ble 437 foretak invitert til å delta i en markedsundersøkelse. Det var 171 som svarte på spørreskjemaet, en responsrate på 39 %. Det avdekkes interaksjonseffekter mellom bruk, nytte og potensiell nytte, dvs. jo større bruk, desto større nytte og vice versa. For alle fem modellene finnes positive sammenhenger mellom bruk og oppfattet nytte, men to modeller peker seg ut: (1) kundesegmentmodeller og (2) kundelønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. Imidlertid har kundelønnsomhetsanalyser av enkeltkunder sterkere relasjon til oppfattet og potensiell nytte på overordnet nivå enn det kundesegmentmodeller har. Et annet funn er at respondenter ikke sonderer mellom følgende modeller: livsløpsmodeller, verdsettingsmodeller og modeller der kunder sees på som investeringsobjekter. Artikkelen drøfter funnene, deres ledelsesmessige implikasjoner, peker på områder for videre forskning og tilbyr en konklusjon.

**ABSTRACT** The purpose of this paper is to study the extent of use, the level of perceived managerial merit and the relationships between use and perceived managerial merit of CPA-models. A literature review identifies five CPA-models: profitability models

of individual customers, customer segment models, customer lifetime models, customer valuation models, and models of customers as investments. In addition, CPA at an overall level (holistic notion) is analysed. At this level, perceived potential managerial merit is included in addition to use and perceived managerial merit. The context is large Norwegian companies. A total of 437 companies were invited to answer a questionnaire, of which 171 participated – a response rate of about 39%. There seems to be interaction effects between use and perceived merit, the higher the use, the higher the perceived merit and vice versa. Regarding all the five CAP-models, positive relationships are found between use and perceived merit, however, the strengths of the relationships are highest for customer segment models and profitability models of individual customers. However, the findings indicate that profitability models of individual customers have the strongest relationship with perceived managerial merit and perceived potential merit at the overall level. Another result indicates that managers have problems distinguishing between the following CPA-models: customer lifetime models, customer valuation models and customers as investment models. The paper discusses the findings, addresses managerial implications, makes suggestions for further research and offers a conclusion.

**KEYWORDS** customer profitability | customer profitability analysis (CPA) | customer profitability models | managerial merit | potential managerial merit

## **MERKNADER**

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

## **5.1 INTRODUCTION**

Over the last few decades, there has been a growing interest in market-oriented managerial accounting (Ratnatunga et al. 1988; Ward 1992; Foster and Gupta 1994; Farris et al. 2010; Atkinson et al. 2012; Datar and Rajan 2018). Most attention has been directed to customer profitability accounting and analyses, cf. scientific articles, management accounting textbooks, and teaching cases (e.g., Anandarajan and Christopher 1987; Howell and Soucy 1990; Storbacka 1995; McManus and Guilding 2008; Atkinson et al. 2012; Horngren et al. 2015; Fang et al. 2016; Helgesen et al. 2018). The extent of managerial use of customer profitability analyses (CPA) has been addressed in a number of studies, however, usually at an overall level (an all-embracing approach), (e.g., Ratnatunga et al. 1988;

Abdel-Kader and Luther 2006; Helgesen and Voldsund 2009; Bjørnenak 2013). Few studies have addressed the extent of use and the perceived managerial merit of CPA both at an overall level and at the model level (Guilding and McManus 2002; Lord et al. 2007; Al-Mawali et al. 2012; Havelin et al. 2013; Tanima and Bates 2015). Presumably, greater insight into CPA figures should result in better decision support and increased usefulness and business performance (Helgesen 1999; Bjørnenak and Helgesen 2016). This paper addresses the extent of use, the level of perceived managerial merits as well as the relationships between use and perceived managerial merits of CPA both at an overall level and at the model level.

Based on a literature review, five CPA-models have been identified: (1) profitability models of individual customers, (2) customer segment models, (3) customer lifetime (value) models, (4) customer valuation models, and (5) models of customers as investments. The approach denoting customers as investments has not been included in any of the studies referred to above. By including a fifth CPA-model, this paper contributes to broaden the insight regarding CPA. Moreover, perceived potential managerial merit is included in addition to the use and the perceived managerial merit at an overall level (holistic), implying that the relationships between managerial use, perceived managerial merit and perceived potential managerial merit also are analysed both at an overall level and at the model-level.

This paper has two purposes. The first purpose is to study the relationships between the use and the perceived managerial merit of CPA both at the overall level (holistic) and at the model level. With respect to this purpose, two research questions are addressed: (1) What are the strengths of the relationships between use and perceived managerial merit? (2) At the overall level, what is the strength of the relationship between perceived managerial merit and potential perceived merit? The second purpose is to study the relationships between the use of the five CPA-models and the perceived managerial merit as well as the potential merit at the overall level. Thus, two additional research questions are addressed: (3) What are the strengths of the relationships between the use of each of the five CPA-models and the perceived managerial merit at the overall level? (4) What are the strengths of the relationships between the use of each of the five CPA-models and the potential perceived merit at the overall level?

This is an empirical paper that aims to contribute by adding evidence. The context is large Norwegian companies taken from a register published each year, which gives an overview of the 500 largest Norwegian companies. Four hundred and thirty-seven companies were invited to answer a questionnaire, of which 171 participated, giving a response rate of 39.1%.

The rest of the paper is organized as follows. The next section gives a brief literature review, followed by a brief discussion of the context, the data and the methodology. Next the results are presented along with a discussion of the findings, managerial implications, limitations and implications for further research. Finally, the paper offers a conclusion.

## 5.2 LITERATURE

### 5.2.1 PERCEIVED MANAGERIAL MERIT (PERFORMANCE)

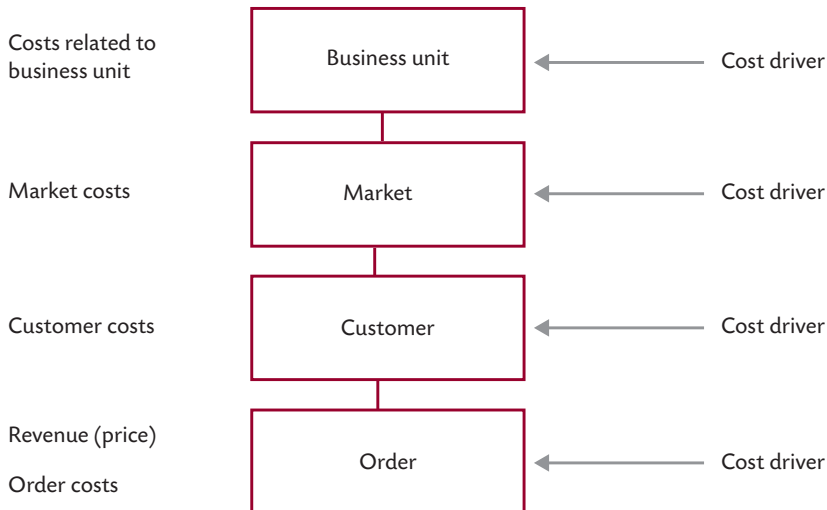
In order to study relationships between the use of CPA and performance, there is a need for a measure representing performance. Business performance may be described, defined and measured in various ways (Eccles 1991; Neely et al. 1995; Kaplan and Norton 2004; Richard et al. 2009). With respect to the analyses of relationships between managerial accounting tools (such as CPA) and business performance, former studies have applied different performance measures such as (perceived) usefulness (e.g., Mia and Chenhall 1994; Lev et al. 2010; Belso-Martínez et al. 2013; Costantini and Zanin 2017), (perceived) managerial merit (e.g., Guilding and McManus 2002; Lord et al. 2007; Havelin et al. 2013; Tanim and Bates 2015), multiple performance measures (Govindarajan 1984; Gupta and Govindarajan 1984; Neely and Adams 2002; Bjørnenak 2013), or organizational performance as an all-embracing measure (Varadarajan and Ramanujam 1990; Richard et al. 2009; Al-Mawali et al. 2012; Helgesen et al. 2018). This paper uses perceived managerial merit as a proxy (measure) of performance.

### 5.2.2 CUSTOMER AND CUSTOMER PROFITABILITY MODELS

In a distribution channel or value chain, there are customers at the various links from suppliers of raw material to consumers or end users. The various intermediaries (producers, wholesalers, retailers, etc.) have suppliers and customers. Some are suppliers of suppliers and others are customers of customers. Thus, the definition of the construct denoted “customer” is not straightforward. However, with respect to customer profitability accounting and analyses (CPA), a customer is defined as the direct buyer of products or services of a business (Helgesen 2007). Five CPA-models have been identified. These models are linked together in various ways as addressed below. In addition to CPA-models, customer accounting and analyses as a holistic notion is briefly addressed.

### 5.2.3 MODELS FOR INDIVIDUAL CUSTOMERS

Profitability models of individual customers estimate the customer results (profits) based on historical data of revenues and costs for one or more periods, such as the previous year or month and hitherto this year. Customer revenues are the sum of incomes of all relevant invoices for the given time period. Customer costs can be established by using different cost estimation methods: (1) full costing, (2) variable costing, (3) activity-based costing (ABC), or (4) time-driven (or capacity-driven) activity-based costing (TDABC). (Standard costs may also be used (Ryals 2008)). These methods will of course tend to result in different designs of the specified models. However, the most important aspect to remember is that different approaches result in different estimates of customer profitability. TDABC gives the most detailed approach and appears to be very useful with respect to customer profitability analyses of individual customers (Kaplan and Anderson 2004; Everaert et al. 2008a; Everaert et al. 2008b; Demeere et al. 2009). Based on a TDABC approach, individual customer profitability analyses may provide detailed and reliable customer profitability figures.



**FIGURE 5.1** Market hierarchy for order-handling marketing companies.

The ABC-approach came into focus because of the size and the composition of the indirect costs (Brimson 1991; Cooper and Kaplan 1999; Østebø and Helgesen 2014). According to this approach indirect costs are allocated to various cost hierarchy-related objects in proportion to the use of different activities. With respect

to products (production) the following four levels of a hierarchy are often considered for cost assignments: (1) unit level activities, (2) batch activities, (3) product sustaining activities, and (4) product line activities (Atkinson et al. 2012). Figure 5.1 shows an analogous hierarchy for market levels: (1) order activities, (2) customer activities, (3) market activities, and (4) business unit activities. This hierarchy is best suited for the order handling industry; however, it can be adjusted and refined to be suited for other industries, including service industries such as the banking industry. Figure 5.1 also illustrates the assignment of costs to the different levels and reflects a market-oriented accounting framework. Both the direct and the indirect costs are assigned to the level where they are incurred (orders, customers, markets, etc.). All the revenues are related to the order level. The costs of the orders are subtracted from the revenues from orders. In this way the order result can be estimated for each order. Then revenues and costs from orders are transferred to the customer level. The customer result for a given period is the aggregate revenues from orders related to the actual customer less the aggregate costs related to the orders as well as the costs related to the customer. Then revenues and costs from the customers are used on the market level. The market result for a given period is the aggregate revenues from the customers that are related to the actual market less the aggregate customer and the market related costs. Analogously the result of the strategic business unit is estimated.

In order to trace the costs, it is necessary to go into details. This implies the need to study all accounts, all vouchers and all items. With respect to cost items the task is to classify all traceable costs (direct costs) and assign the costs to the right level of the market hierarchy. The remaining costs may be addressed as indirect costs (fixed costs that are divisible) and assigned to the different levels of the market hierarchy by way of TDABC (Kaplan and Anderson 2007). Most often the design and use of customer profitability accounting will be industry specific. Nevertheless, there are some common concepts that may help in the design of a customer profitability report. Table 5.1 presents a model that includes the main concepts based on a TDABC-approach. Analogous models can be established for the other levels of the hierarchy (Helgesen 2007; Bjørnenak and Helgesen 2013).

**TABLE 5.1** Profitability model for individual customers (model 1)

		NOK	%
	Customer income (customer revenue) (CI)	1 021 690	100,00
–	Customer income (revenue) reductions	400	0,04
=	Net customer income (revenue)	1 021 290	99,96
–	Direct customer product costs	923 480	90,39
=	Customer product margin (CPM)	97 810	9,57
–	Direct order-related marketing costs	71 170	6,96
–	Direct customer-related marketing costs	370	0,04
=	Customer direct margin (CDM)	26 270	2,57
–	Indirect order-related costs	8 090	0,79
–	Indirect customer-related costs	2 100	0,21
=	Customer operating margin (COM)	16 080	1,57
–	Direct customer-related capital costs	8 360	0,82
=	Customer result (CR)	7 720	0,75

The presented customer profitability model is very simple, thus only giving an overview. Of course, much more detailed information regarding revenues and costs may be included. Even more important, the model has to be adjusted in accordance with the information that is needed for decision making. Thus a model for a bank would be different from the model presented above, however the leading principle is still the same implying that all revenues and all relevant costs are included. The managerial accounting system may be extended to include balance sheets, budgets and key measures for each of the customers and also for instance, information regarding the solvency of each customer (Helgesen 2008a). The classification of customers with respect to creditworthiness, that is the customers' rating codes, may be looked upon as supplementary information or incorporated in the customer accounts. In this way the profitability figures may be risk-adjusted. Of course, there is a lot of information that can be included in the customer data base of a business unit.

Profitability models of individual customers assign costs to the profitability and cost objects based on a thorough and time-consuming work. Thus, this approach may be characterized as being bottom-up. This may be elaborated ad hoc or as part



of the ongoing management accounting system of a business unit (Helgesen 2007; Bjørnenak and Helgesen 2009).

#### 5.2.4 MODELS FOR CUSTOMER SEGMENTS

While models for individual customers have a bottom-up approach, customer segment models usually have a top-down approach. The profitability object is now the individual customer segment and not the individual customer (Ryals 2008). Various characteristics are used as segmentation variables for both consumer and business markets. For consumer markets, the types of segmentation most often used are based on variables related to geographical, demographic, psychographic and behavioural characteristics. For business markets, additional types of segmentation have been introduced, for example industry sector, buying process characteristics, structure of procurement or buyer-seller relationships (Helgesen 2006a).

**TABLE 5.2** Profitability model for customer segments (model 2)

<b>NOK</b>	<b>Segment A</b>	<b>Segment B</b>	<b>Segment C</b>	<b>Total</b>
Revenues	200 000	200 000	100 000	500 000
Direct costs	115 000	100 000	40 000	255 000
Indirect costs	80 000	80 000	40 000	200 000
Total segment costs	195 000	180 000	80 000	455 000
Customer segment result (NOK)	5 000	20 000	20 000	45 000
Customer segment result (in %)	2.50	10.00	20.00	9.00

Thus, the top-down method starts from the total customer base and establishes revenue and cost figures for the customer segments (groups). Table 5.2 presents a profitability model for customer segments (model 2). In this example indirect costs are assigned to the various segments as a proportion of the revenues (40%). When indirect costs (fixed costs) represent a large proportion of the total costs, a top-down approach may result in unreliable cost allocation to the customer segments (Howell and Soucy 1990; Ryals 2002). Thus, customer segment profitability reports may be unreliable. In addition, the analyses do not give insight into the customer profitability of individual customers except for conclusions that might be drawn based on the average figures of customer segments.

Customer segment profitability reports may also be established based on customer profitability analyses of individual customers. When detailed information is available, this may be aggregated in different ways (Helgesen 2006a, 2008a).

Models for individual customers and models for customer segments focus on past revenue and cost figures. Thus, there are limitations to customer profitability figures that reduce their usefulness for decision-making. The past may not be a good guide to the future.

### 5.2.5 MODELS FOR CUSTOMER LIFETIME VALUE

When estimating customer lifetime value (CLV), the focus is on each customer and future cash flows (Berger and Nasr 1998; Ryals 2002; Cokins et al. 2013). “Customer lifetime value refers to the net present value of future profit from a customer. The beauty of the metric lies in the fact that it is forward-looking, unlike traditional measures based on passed contributions to profit. Hence, it enables marketers to adopt the right marketing activities today to increase future profitability” (Kumar 2008, p. 4). “Customer lifetime value is the expected value of the future relationship with that customer” (Ryals 2008, p. 87). CLV may be calculated as the net present value of future cash flows (Berger and Nasr 1998; Gupta and Lehmann 2003; Kumar 2008; Farris et al. 2010). Model 3 illustrates how customer lifetime value may be calculated for Customer C.

$$\text{Model 3: } NV(C) = \sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - o_t)}{(1 + c_t)}$$

This financial model (approach) with respect to the estimation and the evaluation of long-term customer profitability is based on four topics:

1. The composition of the customer cash flow over time ( $i_t - o_t$ ), where  $i_t$  represents the incoming cash flow for one time period and  $o_t$  the outgoing cash flow for the same time period.
2. The inclusion of uncertainty (risks) regarding the customer cash flow ( $E$ ).
3. The cost of capital ( $c_t$ ).
4. Time horizon ( $T$ ).

When estimating CLV, at least the following information is needed: (1) the remaining customer lifetime (time horizon, e.g. in years), (2) the net cash flow for these years (i.e. incoming and outgoing cash flows) and (3) the cost of capital. Risks such as credit risks may also be included (Helgesen 2008a, Brodtkorb

2014). A number of CLV methods are available (Gupta and Lehmann 2005; Kumar 2008; Rust et al. 2011).

### 5.2.6 MODELS FOR CUSTOMER VALUATION

When assessing the customer value (CV), externalities may also be evaluated (Helgesen 1999). External effects relate to the consequences of an action by one entity or group of entities as they have an impact on others. This implies that the customer relationship explicitly or implicitly influences the cash flow of other customers' relationships with the business unit. Model 4 illustrates how customer lifetime valuation may be calculated for Customer C when externalities ("Net external effects") are included as part of the equation.

$$\text{Model 4: } NV(C) = \sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - o_t) + (\text{Net external effects})_t}{(1 + c_t)^2}$$

The customer valuation model (model 4) is based on five topics, that is the four topics addressed above (see model 3) and the net external effects. External effects may be positive or negative, implying that the "real" customer value (CV) may be higher or lower than the customer lifetime value (CLV).

Various externalities have been addressed in literature such as attraction, learning and volume (van Raaij 2005). Attraction may be split into references and referrals (Ryals 2008). Some well-known customers can serve as references for the acquisition of new customers and some customers may speak positively and thus act as advocates for the business (Helm and Salminen 2010; Jalkala and Salminen 2010). According to Ryals (2008), learning and innovation may be perceived as being linked together. Learning and innovation may include shared information, process innovation, product testing and benchmarking. Thus, learning and innovation may increase revenues and/or reduce costs for the company. It should be mentioned that in addition to "customer value", this approach has been denoted "strategic value" (van Raaij 2005), "relational value" (Ryals 2008) and "customer equity" (Tanima and Bates 2015).

### 5.2.7 MODELS FOR CUSTOMERS AS INVESTMENTS

The two first models addressed (customer profitability analyses of individual customers and customer segment models) have a retrospective approach, and the next two (customer lifetime value and customer valuation) a prospective approach. Customer as investment models combine these perspectives. This approach

focuses on the whole lifetime of a customer relationship (i.e. “from the cradle to the grave”). Thus, model 5 may be defined as follows:

$$\text{Model 5: } NV(C) = NV(C)_{t_0} + \sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - o_t)}{(1 + c_t)^t}$$

Model 5 is based on five topics, that is the four topics of model 3 representing the net cash flow in the future and a fifth one representing the net present value of the relationship hitherto. Of course, “Net external effects”, cf. model 4, may also be included in model 5. If the first part ( $NV(C)_{t_0}$ ) is negative, it may be looked upon as an investment for the future. Often the net present value may be negative in the beginning of a relationship, however, this should change sign over time (Reinartz and Kumar 2000; Irvine et al. 2016). This is often the situation in business-to-business relationships, but is also relevant for the private sector (Reichheld 1996; Egan 2008). These “investments” are usually denoted acquisition costs, and are often compared with retention costs of customers. Insight into acquisition and retention costs may help decision makers to make the right decisions so customer profitability is achieved (Reinartz et al. 2005; Egan 2008).

Calculations may be carried out in various ways (Rust et al. 2000; Gupta and Lehmann 2005; Kumar 2008; Ryals 2008), both for customer segments and individual customers. Insight regarding the past may be useful with respect to the customer management for the coming periods, for example by establishing budgets for each customer account (Helgesen 2007).

### 5.2.8 CUSTOMER PROFITABILITY ACCOUNTING AND ANALYSES AS A HOLISTIC NOTION

Above, five CPA-models have been briefly addressed. Owing to the fact that the subject is rather “new”, an over-arching construct that intends to define the subject area is included as is often done in former studies (Guilding and McManus 2002; Tanima and Bates 2015). This holistic notion or construct has been labelled “customer accounting” and may be defined as “the process of identifying, measuring, communicating and reporting economic information relating to a customer or customer group” (McManus 2013, p. 140). Various approaches and measurements may be used. “Customer profitability measurements models are means of quantifying an individual customer’s or a group of customers’ contribution to the financial performance of the firm. Hence, any customer metric incorporating financial outcomes such as profits or cash flows at the customer or segment level are to be in this categorization” (Holm et al. 2012, p. 388). This implies that “customer

accounting includes all accounting practices towards appraising profit, sales, or present value earnings relating to a customer or group of customers” (Guinding and McManus 2002, p. 48).

### 5.2.9 SOME FORMER STUDIES

Some former studies have addressed the extent of use of CPA-models, usually in combination with other concepts and variables such as perceived managerial merit. Below, the findings of five former studies are briefly addressed: Guinding and McManus (2002), Lord et al. (2007), Al-Mawali et al. (2012), Havelin et al. (2013) and Tanima and Bates (2015). The contexts of the studies are businesses in Australia, Jordan, New Zealand (two studies) and Norway. Table 5.3 presents the main findings regarding the extent of use and the perceived merit of CPA-models.

Guinding and McManus (2002) report the frequency and managerial merit of customer profitability practices. Based on a literature review, the two authors assert that this study is the first one that addresses customer profitability practices. The following five “dimensions” were included in the study: (1) individual customer profitability analysis, (2) customer segment profitability analysis, (3) lifetime customer profitability analysis, (4) valuation of customers or groups of customers as assets, and (5) customer accounting (i.e. the holistic notion). Data were collected via a mailed questionnaire survey. The initial sample comprised the top 300 Australian listed companies measured by market capitalization. The final adjusted sample size was 251 companies of which 148 usable responses were received representing a response rate of 49.4%. All the perceptual items of the questionnaire were measured at a Likert-scale from “1” to “7”, where “1” represented the lowest level (“not at all”) and “7” the highest level (“to a large extent”).

Lord et al. (2007) replicate Guinding and McManus (2002) in a New Zealand context. The questionnaires were mailed both to the chief financial officer (CFO) and the marketing manager (CMO) of all the 143 organisations listed on the NZ stock exchange. There were 70 usable responses, 47 from CFOs and 23 from marketing managers. Thus, the response rate was 24.5%. The usage and perceived merit of customer accounting practices were lower in New Zealand than in the Australian study.

**TABLE 5.3** Five former studies' findings regarding the extent of use and managerial merit of customer profitability models

	<b>Guilding and McManus (2002)</b>	<b>Lord et al. (2007)</b>	<b>Al-Mawali et al. (2012)</b>	<b>Havelin et al. (2013)</b>	<b>Tanima and Bates (2015)</b>
Scale used	1–7 <sup>a</sup> )	1–7 <sup>a</sup> )	1–7 <sup>a</sup> )	1–7 <sup>b</sup> )	1–7 <sup>a</sup> )
<i>Customer accounting as a holistic notion:</i>					
Use	4.22	3.08	–	5.17	–
Perceived merit	5.21	3.82	–	5.34	–
Perceived potential merit	–	–	–	5.96	–
<i>Customer profitability models:</i>					
<i>Use:</i>					
Profitability models of individual customers	4.03	3.98	5.02	4.74	4.30
Customer segment models	4.12	3.70	–	5.44	4.55
Customer lifetime models	2.64	2.37	4.14	3.57	2.65
Customer valuation models	2.58	2.58	3.23	4.39	2.05
Customers as invest- ments models	–	–	–	–	–
<i>Managerial merits:</i>					
Profitability models of individual customers	5.08	4.86	–	5.44	5.36
Customer segment models	5.28	4.35	–	5.86	5.59
Customer lifetime models	4.38	3.57	–	4.27	4.30
Customer valuation models	4.19	3.56	–	4.54	3.48
Customers as invest- ments models	–	–	–	–	–

	<b>Guilding and McManus (2002)</b>	<b>Lord et al. (2007)</b>	<b>Al-Mawali et al. (2012)</b>	<b>Havelin et al. (2013)</b>	<b>Tanima and Bates (2015)</b>
<i>Context:</i>	<i>Australia:</i> 300 largest companies. Sampling frame: 251 companies	<i>New Zealand:</i> All compa- nies listed at NZSX. Sampling frame: 143 compa- nies	<i>Jordan:</i> Service companies at Amman Stock Exchange. Sampling frame: 192 compa- nies	<i>Norway:</i> 300 largest companies. Sampling frame: 233 companies	<i>New Zealand:</i> All compa- nies listed at NZSX. Sampling frame: 145 compa- nies
Response rate:	49.4%	24.5%	55.2%	22.7%	32.4%

a) From 1 (not at all) to 7 (to a large extent). b) From 1 (to a small extent) to 7 (to a large extent), however, the respondents had an additional alternative: not used

Al-Mawali et al. (2012) address the relationship between customer accounting (CA) information usage and organizational performance, thus the study does not report the managerial merit, only the levels of use. Three CA methods were included and measured using a number of items (statements on a seven-point Likert scale): (1) customer profitability analyses of individual customers (six items), (2) customer lifetime value analysis (six items), and (3) customer valuation (five items). All the perceptual items of the questionnaire were measured at a Likert-scale from “1” to “7”, where “1” represented the lowest level (“not at all”) and “7” the highest level (“to a large extent”). The context is service companies listed on Amman Stock Exchange 2009, that is 192 companies. The sample represents 55.2% of this population (sample frame).

Havelin et al. (2013) address two levels of customer profitability analyses, first at an overall level and next at the model level. At the holistic level, three concepts are included: (1) use, (2) perceived merit, and (3) perceived potential merit. This latter concept was not included in the former studies. Four CPA-models are included: (1) individual customer profitability models, (2) customer segment models, (3) lifetime customer profitability models, and (4) valuation of customers as assets. Information of the 300 largest companies in Norway were studied, resulting in an adjusted list of 233 companies. All these companies were contacted. Fifty-three usable responses were received representing a response rate of 22.7%. All the perceptual items of the questionnaire were measured on a Likert-scale from “1” to “7”, where “1” represented the lowest level (“to a small extent”)

and “7” the highest level (“to a large extent”). Thus, the anchors of the scale are different from the four other studies presented in table 5.3.

Tanima and Bates (2015) replicate Guilding and McManus (2002) in a New Zealand context. This is done because the two prior papers (Guilding and McManus 2002; Lord et al. 2007) disclosed contrasting results on the use and perceived merit of customer accounting practices in Australia and in New Zealand. The focus of the study is the model level where the following four models are included: (1) individual customer profitability analysis, (2) customer segment analysis, (3) lifetime analysis, and (4) customer equity (i.e. the same as the valuation of customers or groups of customers as assets). All the 145 companies listed on the NZ stock exchange were contacted. A mail questionnaire survey was used to measure the use and perceived merit. There were 44 usable responses, 37 from CFOs and seven from marketing managers. Thus, the response rate was 32.4%. The usage and perceived merit of customer accounting practices seem to be higher in New Zealand than found by Lord et al. (2007) and similar to those found in Australia in 2002.

Thus former studies have examined four of the five CPA-models that have been identified in this paper: profitability models of individual customers, customer segment models, customer lifetime (value) models and customer valuation models. The model denoting customers as investments has not been included in any of the studies referred to above. By including a fifth CPA-model, this paper contributes to broaden the insight regarding CPA. Besides, only one former study has included perceived potential managerial merit in addition to the use and the perceived managerial merit at an overall level (holistic). Thus, this paper analyses the relationships between managerial use, perceived managerial merit and perceived potential managerial merit both at the model-level and an overall level.

### 5.3 CONTEXT, DATA AND METHODOLOGY

The context of this study is large Norwegian companies taken from a list (Proff Forvalt 2015) published in the newspaper Dagens Næringsliv. This register gives an overview of the 500 largest Norwegian companies based on revenues and is published each year. Some companies were excluded (health companies, holding companies, etc.) owing to the fact that CPA-models were not relevant for those industries, implying that the revised list consisted of 437 companies (sample frame). These companies were invited to participate in the project.

A total of 171 questionnaires were answered, representing a response rate of 39.1%. The companies are from 15 different industries. According to information



in the questionnaires, the yearly revenues were on average about NOK 5.7 billion. The composition of the sample largely corresponds with the composition of the sample frame of 437 companies. Thus, it may be asserted that the sample is representative of the population (the sample frame). CFOs of the companies were the most frequent respondents (76%). However, the other respondents also represented the top management teams of the companies, suggesting that all the respondents should have perfect insight into the subject area of this paper.

At the start of the questionnaire the purpose of the study was briefly described. All the concepts included were explained before they were addressed in the questionnaire. The respondents were initially asked about the extent of use of customer profitability analyses (CPA) as a total appraisal (holistic notion): “Please, indicate the extent of use of customer profitability analyses the last three years”. Next, the respondents answered analogous questions regarding the perceived merit and the potential merit of CPA. It was underscored that these items in the questionnaire were meant to embrace all kinds of customer profitability analyses. Next, the five CPA-models were described in accordance with the discussion in part two above. The following questions were asked: “Please indicate to what extent the following CPA-models have been used during the last three years: (1) customer profitability analysis of individual customers, (2) profitability analysis of customer segments, (3) customer lifetime value, (4) customer valuation, and (5) customers as investments. Five statements (items) were included to validate the measurements of each of the five CAP-models: (1) the basis of our CPA is individual customer profitability analysis, (2) our CPA is solely based on calculations of customer segments, (3) when doing CPA, we use net present value calculations, (4) when doing CPA, we also include external effects, and (5) when doing CPA, we consider both the past and the future. All the five correlation coefficients are significant at the 0.001 level. Analogous questions were asked regarding the perceived merit of each of the five CPA-models. All the perceptual items of the questionnaire were measured at a Likert-scale from “1” to “7”, where “1” represented the lowest level (“to a small extent”) and “7” the highest level (“to a large extent”). Thus, the anchors of the scale are the same as in the study of Havelin et al. (2013), however different from the four other studies presented in table 5.3.

## 5.4 RESULTS

### 5.4.1 USE, PERCEIVED AND POTENTIAL MERITS – DESCRIPTIVE STATISTICS

Table 5.4 presents the responses of the managers of the 171 companies, that is the descriptive statistics of the variables (items). The first part addresses CPA as a

holistic notion: the use, the perceived managerial merit and the potential managerial merit. The second part presents the use of the five CPA-models and the third part the perceived managerial merit of the five CPA-models.

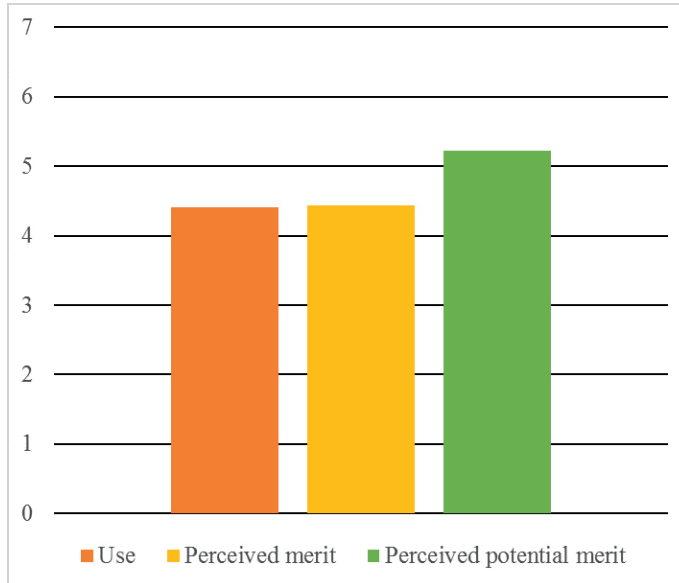
**TABLE 5.4** This studies' findings regarding the extent of use and perceived managerial merit of customer profitability model (n=171)<sup>a)</sup>

<b>Customer profitability models</b>	<b>1<sup>b)</sup></b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<i>Customer profitability accounting as a holistic notion:</i>											
Use	2.3	12.3	15.8	18.1	23.4	19.3	8.8	4.41	1.58	-.193	-.866
Perceived merit	2.3	12.3	13.5	21.1	24.0	16.4	10.5	4.43	1.58	-.172	-.779
Perceived potential merit	0.0	3.5	8.8	14.6	22.8	35.7	14.6	5.22	1.31	-.642	-.276
<i>The use of the various models:</i>											
Profitability models of individual customers	12.9	12.9	12.9	11.1	20.5	16.4	13.5	4.16	1.97	-.184	-1.199
Customer segment models	5.3	12.3	9.4	17.5	22.8	21.1	11.7	4.50	1.72	-.397	-.790
Customer lifetime models	40.4	19.9	11.7	15.8	5.3	5.8	1.2	2.48	1.62	.882	-.243
Customer valuation models	40.4	22.8	11.7	12.3	8.2	2.9	1.8	2.41	1.58	.989	.065
Customers as investments models	51.5	21.1	10.5	9.4	5.8	1.2	0.6	2.03	1.37	1.294	.880
<i>The perceived merit of the various models:</i>											
Profitability models of individual customers	15.8	10.5	14.6	11.7	17.0	19.9	10.5	4.05	1.98	-.166	-1.244
Customer segment models	7.0	8.2	14.0	15.2	24.6	21.1	9.9	4.45	1.70	-.425	-.698
Customer lifetime models	42.7	18.7	12.3	12.9	6.4	5.3	1.8	2.44	1.66	.964	-.097
Customer valuation models	41.5	21.6	15.2	10.5	7.0	2.9	1.2	2.33	1.51	1.033	.255
Customers as investments models	53.2	20.5	10.5	7.6	4.7	2.3	1.2	2.02	1.43	1.500	1.609

a) Norway: 500 largest companies. Final sample frame: 437 companies, giving a response rate of 39.1%.

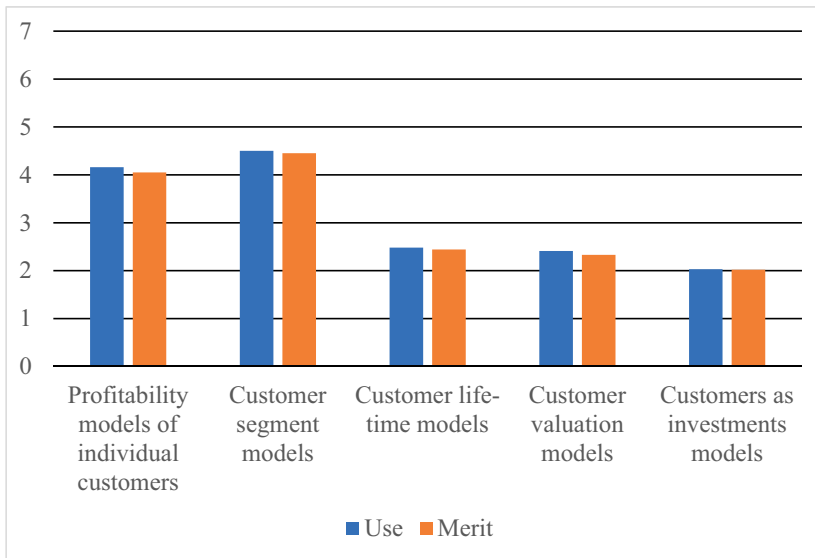
b) From 1(to a small extent) to 7 (to a large extent).

The findings indicate that the average use of customer accounting at an overall level is 4.41; a little lower than the average of the perceived merit (4.43), however much lower than the average of the perceived potential merit (5.22). Figure 5.2 illustrates these findings.



**FIGURE 5.2** The levels of use, perceived managerial merit and potential managerial merit of customer profitability models (a holistic notion).

Table 5.4 shows that the ranking of the five CAP-models is as follows: (1) customer segment models (4.50), (2) profitability models of individual customers (4.16), (3) customer lifetime models (2.48), (4) customer valuation models (2.41), and (5) customers as investments models (2.03). Customer segment models are the most used CPA-models. Next comes profitability models of individual customers. The three other models are far less used. Regarding the perceived merit of the various models, table 5.4 shows that the ranking of the five models is as follows: (1) customer segments models (4.45), (2) profitability models of individual customers (4.05), (3) customer lifetime models (2.44), (4) customer valuation models (2.33), and (5) customers as investments models (2.02). Customer segment models have the highest managerial merit. Next comes profitability models of individual customers. With respect to the three other models, the managerial merits are perceived as being much lower than for the two first models mentioned. Figure 5.3 illustrates these findings.



**FIGURE 5.3** The levels of use and perceived managerial merit of the five CAP-models.

**5.4.2 USE, PERCEIVED MERIT AND POTENTIAL MERIT: STRENGTH OF BIVARIATE RELATIONSHIPS**

Analyses of relationships between the variables that measure the extent of use and the level of perceived managerial merit may give additional insight. First the overall level is addressed and next the CPA-model level.

**TABLE 5.5** Correlation coefficients at the overall level (holistic notion) (n=171)

Variables	Use	Perceived merit
Perceived merit	.87 <sup>a)</sup>	
Perceived potential merit	.59 <sup>a)</sup>	.67 <sup>a)</sup>

a) p<.01

Table 5.5 presents the three Pearsons’ correlation coefficients between use, perceived merit and potential merit of CPA at the overall level, and table 5.6 the Pearsons’ correlation coefficients between use and perceived merit for each of the five CPA-models. According to Cohen (1988), all the eight correlation coefficients are large ( $r > .5$ ). One of the three coefficients at the overall level and all the five CPA-model coefficients are higher than .71, implying that the relationships may be per-

ceived as strong. Statistical analyses using a non-parametric parametric approach (Spearman's rho) give approximately the same results, particularly with respect to the five CPA-models.

**TABLE 5.6** Correlation coefficients at the cap-model level (n=171)

Variables (use – perceived merits)	Pearson's r
Profitability models of individual customers	.92 <sup>a)</sup>
Customer segment models	.86 <sup>a)</sup>
Customer lifetime models	.91 <sup>a)</sup>
Customer valuation models	.87 <sup>a)</sup>
Customers as investments models	.91 <sup>a)</sup>

a)  $p < .001$

#### 5.4.3 A CLOSER LOOK AT THE FIVE CPA-MODELS

When analysing the relationships between the pairs of the five CPA-models (n=171), the correlation coefficients between the models 3, 4 and 5 are the strongest (.45, .51 and .56) implying that the three models represent different CAP-models that are somewhat linked together. An exploratory factor analysis result in three factors implying that the CAP-models denoted customer lifetime models, customer valuation models and customers as investments models seem to measure one construct according to the respondents' perceptions. One factor is extracted when doing a confirmatory factor analysis of the three variables. Of the variance, 67.1% is extracted. Cronbach's alpha is 0.75 and is reduced if one of the items is excluded. Thus, a new variable is established as a summated scale of the three variables. This new variable is denoted "Advanced CPA-models".

**TABLE 5.7** Cap-models used in the regression analyses – descriptive statistics and correlation coefficients (n=171)

Variables	Mean	SD	Skewness	Kurtosis	1	2	3
1. Individual customer profitability models	4.16	1.97	-.18	-1.20	1.00		
2. Customer segments models	4.50	1.72	-.40	-.79	.31 <sup>a)</sup>	1.00	
3. Advanced CAP-models	2.31	1.25	.73	-.38	.31 <sup>a)</sup>	.14 <sup>b)</sup>	1.00

a)  $p < .001$

b)  $p < .n.s.$

Table 5.7 presents the descriptive statistics and correlation coefficients regarding the models that are included in the remaining analyses, that is (1) customer profitability analysis of individual customers, (2) profitability analysis of customer segments, and (3) advanced CAP-models.

#### 5.4.4 THE CPA-MODELS' RELATIONSHIPS TO PERCEIVED MANAGERIAL MERIT AND TO POTENTIAL MANAGERIAL MERIT AT THE OVERALL LEVEL

Multiple regression analyses are used to find the strengths of the relationships between the use of the CPA-models and perceived managerial merits at an overall level (model 1), and the use of the CPA-models and potential perceived merits at an overall level (model 2). In both models revenues and respondent categories are included as control variables; the respondent category as a dummy variable (CFO=1 and other respondents=0).

**TABLE 5.8** Cap-models: i. used → perceived merit (n=170), and ii. used → potential merit (n=170)

	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>R<sup>2</sup><sub>adj</sub></b>
<b>I. USED → PERCEIVED MERIT:</b>			
Constant	1.42	4.07 <sup>a</sup>	
Individual customer profitability models	.40	7.97 <sup>a</sup>	
Customer segments models	.34	6.15 <sup>a</sup>	
Advanced CAP-models	-.04	-.51 <sup>b</sup>	
Revenues last year	.01	1.26 <sup>b</sup>	
CFO	-.15	-.71 <sup>b</sup>	.47
<b>II. USED → PERCEIVED MERIT:</b>			
Constant	3.49	10.46 <sup>a</sup>	
Individual customer profitability models	.23	4.92 <sup>a</sup>	
Customer segments models	.20	3.86 <sup>a</sup>	
Advanced CAP-models	.03	.43 <sup>b</sup>	
Revenues last year	.01	1.43 <sup>b</sup>	
CFO	-.36	-1.79 <sup>b</sup>	.28

a)  $p < .001$

b)  $p < .n.s.$

The first part of table 5.8 presents the estimates of the regression coefficients and the t-values of the first model. The Kolmogorov-Smirnov statistic obtained a value of .05 ( $p=.20$ ), implying that one cannot say that the residual is not normally distributed. Statistics regarding collinearity and outliers are also found to be satisfactory. The model is significant at the .001-level ( $F=30.8$ ) and the independent variable explains about 47% of the variance of the dependent variable. Two of the included independent variables are significantly linked ( $p<.001$ ) to the dependent variable, that is individual customer profitability models and customer segments models. The coefficient estimate of individual customer profitability models is .40 and coefficient estimate of customer segment models is .34.

The second part of table 5.8 presents the estimates of the regression coefficients and the t-values of the second model. The Kolmogorov-Smirnov statistic obtained a value of .04 ( $p=.20$ ), implying that one cannot say that the residual is not normally distributed. Statistics regarding collinearity and outliers are also found to be satisfactory. The model is significant at the 0.001-level ( $F=13.9$ ) and the independent variable explains about 28% of the variance of the dependent variable. Two of the independent variables included are significantly linked ( $p<.001$ ) to the dependent variable, that is individual customer profitability models and customer segments models. The coefficient estimate of individual customer profitability models is .23 and coefficient estimate of customer segment models is .20.

## 5.5 DISCUSSION

This paper addresses customer profitability accounting and analyses (CPA) at two levels: (1) at an overall level (holistic) and (2) at the model level. Five CPA-models are included in the study: (1) profitability analyses of individual customers, (2) profitability analyses of customer segments, (3) assessments of customer lifetime value, (4) valuations of customers, and (5) customers as investments. The paper has two purposes. The first purpose is to study the relationships between the use and the perceived managerial merit of CPA both at the overall level (holistic) and at the model level. The second purpose is to study the relationships between the use of the five CPA-models and the perceived managerial merit as well as the potential merit at the overall level. The paper addresses four research questions.

The findings of this study are compared with the findings of five former studies: Guilding and McManus (2002), Lord et al. (2007), Al-Mawali et al. (2012), Havelin et al. (2013) and Tanima and Bates (2015). The contexts of these studies are businesses in Australia, Jordan, New Zealand and Norway. It should be mentioned that even though the scales in all these studies are the same (1-7), the anchors dif-

fer, implying that it is not simple to compare; however, some suggestions may be put forward.

Regarding the extent of the use of CPA, this study finds the average to be 4.41 at an overall level. This variable was included in three of the former studies. The average level of use of these three studies is a little lower. At the model level, this study has found that customer segment models are the most used (4.50), while profitability models of individual customers are the second most used approach (4.16). These use-levels are pretty close to the averages of the studies that are included for comparisons. The findings regarding the use of the three other CPA-models are at the two-level: customer lifetime models (2.48), customer valuation models (2.41) and customers as investment models (2.03). This study is the only one that has included customers as investment models. Thus, there is no study for comparison. For the two other CPA-models (customer lifetime models and customer valuation models) this study finds that the use-levels are much lower than reported in the former studies.

With respect to the level of managers' perceived merit of CPA, this study finds the average to be 4.43 at an overall level. This is a little lower than the average of the three former studies. At the CPA-model level, this study has found that customer segment profitability models have the highest perceived managerial merit (4.45), while profitability models of individual customers are number two (4.16). The averages of the former studies are at the five-level implying that this study reports merit levels that are lower than in former studies. For the remaining three CPA-models the perceived managerial merit are as follows: customer lifetime models (2.44), customer valuation models (2.33) and customers as investment models (2.02). With respect to the customers as investment model there is no study for comparison. For the two other CPA-models, this study finds that the merit-levels are much lower than reported in former studies. This study finds the average of perceived potential managerial merit to be 5.22. Only one former study included this measure and reported a higher level for this variable.

The two first research questions are focusing on bivariate relationships: (1) What are the strengths of the relationships between use and perceived managerial merit? (2) At the overall level, what is the strength of the relationship between perceived managerial merit and potential perceived merit? The study uses correlation analyses to find the strength of the bivariate relationships addressed. At the CPA-model level, all the five correlation coefficients between use and perceived merits are very high (from .86 to .92). Thus, the relationships are strong. At the overall level, the three coefficients are a little lower (from .59 to .87). Still the correlation coefficients are large ( $r > .5$ ). Thus, there seems to be an interaction between the use



and the perceived merit, the higher the use, the higher the perceived merit and vice versa.

The two final research questions were formulated as follows: (3) What are the strengths of the relationships between the use of each of the five CPA-models and the perceived managerial merit at the overall level? (4) What are the strengths of the relationships between the use of each of the five CPA-models and the potential perceived merit at the overall level? A closer look at the relationships among the five CPA-models using factor analysis resulted in a three-factor solution: individual customer profitability models, customer segments models and advanced CPA-models (that was established as a summated scale of the remaining models, i.e. customer lifetime models, customer valuation models and customers as investment models). In order to analyse the relationships between the three CAP-variables (factors) and the two perceived merit variables, two multivariate regression analyses were elaborated. In both analyses, revenues and respondent categories were included as control variables; the respondent category as a dummy variable (CFO=1; other respondents=0). The coefficient estimates can be perceived as representing the strength of a relationship controlled for the other variables included in the regression model. In both regression analyses the two same independent variables were significantly linked to the dependent variable ( $p < .001$ ), i.e. individual customer profitability models and customer segments models. Regarding the relationships to perceived managerial merit at an overall level the coefficient estimates were as follows; individual customer profitability models (.40), and customer segment models (.34). Regarding the relationships to perceived potential managerial merit at an overall level, the coefficient estimates were as follows; individual customer profitability models: .23, and customer segment models: .20.

With respect to managerial implications, the findings indicate that customer segment models and profitability models of individual customers are the most used models and the CPA-models that are assigned the highest merits. Customer segment models are the most used and the most appreciated CPA-model. However, the findings indicate that profitability models of individual customers have the strongest relationship with perceived managerial merit and perceived potential merit at the overall level. These findings indicate that managers should look a little closer at this CPA-model. The elaboration of profitability models of individual customers is a thorough and time-consuming work as underscored above (see part 2). However, this bottom-up approach opens up for the use of all the other CPA-models. When detailed information is available, this information may be aggregated in different ways, thus offering customer segment profitability reports. Insight into the profitability of individual customers is also useful with respect to

the forward-looking CPA-models: assessments of customer lifetime value, valuations of customers and customers as investments. Thus, profitability analyses of individual customers can be looked upon as a base for the four other CPA-models (see chapter 5.2).

Managers perceive at an overall level (holistic notion) that the levels of use seem to be somewhere between 4.0 and 4.5 on a scale from 1 to 7 (cf. tables 5.3 and 5.4). The average perceived managerial merit at an overall level seems to be a little higher and the perceived potential managerial merit seems to be even higher (at the five-level). One way of explaining these findings is as follows. CPA-models are used for decision making. Existing CPA-models seem to be less useful than they could be. However, the respondents' perceptions with respect to the potential is positive. This is a good starting point. Thus further research should try to identify how CPA-models should be elaborated and presented so the perceived managerial merit increases. Maybe detailed case studies and interviews of managers can give insight into details that may be useful for further development of this subject area.

Managers have problems distinguishing between the following CPA-models: customer lifetime models, customer valuation models and customers as investment models (cf. chapter 5.2). The last-mentioned model represents one of the cornerstones of relationship marketing (Egan 2008; Helgesen 2006b, 2008b). This approach focuses on the whole lifetime of a customer relationship (i.e. "from the cradle to the grave"). Acquisition costs ("investments") are usually compared with retention costs of customers. The RM-approach is much used in the Nordic countries especially in business-to-business relationships (Grönroos 2000). When managers seem to have problems distinguishing between the three mentioned models, this indicates that there is a need for dissemination of knowledge. Knowledge regarding CPA-models may be imparted to a number of (target) groups in industry, services, academia, and so on. Remember that market orientation has two main objectives: (1) to satisfy the needs of customers by offering products, which meet their desires, requests and demands, and (2) to satisfy their own entity by carrying out exchanges that result in long-term profitability (Helgesen 2006b). Thus insight into customer profitability form one of the two main pillars of marketing.

Similar studies are highly recommended, analysing not only large companies, but also small and medium sized companies owing to the fact that the costs of furnishing detailed customer profitability accounts may be relatively higher for such companies (see e.g. Neely et al. 1995). Customer costs may be estimated by different costing methods: (1) full costing, (2) variable costing, (3) activity-based

costing (ABC), and (4) time-driven (or capacity-driven) activity-based costing (TDABC). Combinations of costing methods and customer profitability models may give additional insight.

## 5.6 CONCLUSION

This paper addresses the extent of use and the level of perceived managerial merits as well as the relationships between use and perceived managerial merits of CPA both at an overall level (holistic notion) and at the model level. Five CPA-models have been identified: (1) profitability models of individual customers, (2) customer segment models, (3) customer lifetime (value) models, (4) customer valuation models, and (5) models of customers as investments. Customer segment models and profitability models of individual customers are the most used and the most appreciated models. According to managers' perceptions, existing CPA-models seem to be less useful than they could be. However, with respect to the potential merits they are positive. As long as the findings indicate that profitability models of individual customers have the strongest relationship with perceived managerial merit and perceived potential merit at the overall level, managers should probably look a little closer at this CPA-model. This bottom-up approach opens up for the use of all the other CPA-models and can be looked upon as a base for the four other CPA-models. Regarding the relationships between use and perceived managerial merits of CPA both at an overall level and at the model level there seems to be an interaction between the use and the perceived merit; the higher the use, the higher the perceived merit and vice versa.

## LITERATURE

- Abdel-Kader, M. and Luther, R. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, 108(5), 336–357.
- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y. and Ali, N.K. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215–223.
- Anandarajan, A. and Christopher N. (1987). A Mission Approach to Customer Profitability Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 17(7), 55–68.
- Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Natsumura, E.M. and Young, S.M. (2012). *Management accounting: Information for decision making and strategy execution*. Sixth Edition. Harlow, England: Pearson Education Ltd.

- Belso-Martínez, J.A., Molina-Morales, F.X. and Mas-Verdu, F. (2013). Perceived usefulness of innovation programs for high-tech and low-tech firms. *Management Decision*, 51(6), 1190–1206.
- Berger, P.D. and Nasr, N.I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.
- Bjørnenak, T. (2013). Management accounting tools in banks: Are banks without budgets more profitable? In: Kaarbøe, K., Gooderham, P., Nørreklit, H. (Eds.). *Managing in Dynamic Business Environment*, 51–68. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bjørnenak, T. and Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. In: Kalsaas, B.T. (Ed.). *Ledelse av verdikjeder: Strategi, design og konkurranseevne*, 99–115. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bjørnenak, T. and Helgesen, Ø. (2013). Customer relations and cost management. In: Mitchell, F., Nørreklit, H., Jakobsen, M. (Eds.). *The Routledge Companion to Cost Management*, 250–266. New York, NY: Routledge.
- Bjørnenak, T. and Helgesen, Ø. (2016). Bidrar kundelønnsomhetsanalyser med ny informasjon? In: Bukh, P.N. and Kristensen, T.B. (Eds.). *Produktion og styring. Perspektiver på økonomistyringen. Festskrift til Poul Israelsen*, 243–257. København, Danmark: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Brimson, J.A. (1991). *Activity accounting. An activity-based costing approach*. John Wiley and Sons, Inc.
- Brodtkorb, K.J. (2014). *Does increased creditworthiness lead to reduced interest rates?* Bergen, Norway: Norwegian School of Economics.
- Cohen, J.W. (1988) *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, Second Edition. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cokins, G., Juras, P.E., Stout, D.E. and Blocher, E.J. (2013). *Cost management: A strategic Emphasis*. Sixth Edition. New York, NY: McGrawHill/Irwin.
- Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1999). *The design of cost management system*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Costantini, A. and Zanin, F. (2017). The effect of perceived environmental uncertainty on the use and perceived usefulness of strategic management accounting: Some empirical evidence. *Managing Global Transitions*, 15(4), 379–398.
- Datar, S.M. and Rajan, M.N. (2018). *Hornsgren's Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, 16th Edition. Harlow, Essex, England: Pearson Education Ltd.
- Demeere, N., Stouthuysen, K. and Roodhooft, F. (2009). Time-driven activity-based costing in an outpatient clinic environment: Development, relevance and managerial impact. *Health Policy*, 92(2), 296–304.
- Eccles, R.G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Egan, J. (2008). *Relationship marketing. Exploring relational strategies in marketing*. Third Edition. Harlow, Essex, England: Pearson Education, Ltd.
- Everaert, P., Bruggeman, W. and De Creus, G. (2008a). Sanac Inc.: From ABC to time-driven ABC (TDABC) – An instructional case. *Journal of Accounting Education*, 26(3), 118–154.

- Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S.R. and Levant, Y. (2008b). Cost Modelling in logistics using time-driven ABC: Experiences from a wholesaler. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 172–191.
- Fang, K., Jiang, Y. and Song, M. (2016). Customer profitability forecasting using Big Data analytics: A case study of the insurance industry. *Computers & Industrial Engineering*, 101, 554–564.
- Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E. and Reibstein, D.J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Foster, G. and Gupta, M. (1994). Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43–73.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2) 125–135.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. Second Edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guidling, C. and McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1/2), 45–59.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.
- Gupta, S. and Lehmann, D.R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24.
- Gupta, S. and Lehmann, D.R. (2005). *Managing customers as investments. The strategic value of customers in the long run*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, Pearson Education, Ltd.
- Havelin, G.G., Helsem, A.E. and Helgesen, Ø. (2013). Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak. *Magma*, 16(4), 38–49.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet*. Bergen, Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Helgesen, Ø. (2006a). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 225–237.
- Helgesen, Ø. (2006b). Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level, *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 245–266.
- Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – a managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 757–769.
- Helgesen, Ø. (2008a). Targeting customers: A financial approach based on creditworthiness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(4), 261–273.
- Helgesen, Ø. (2008b). Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach, *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), 50–78.

- Helgesen, Ø. and Voldsund, T. (2009). Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries. *British Food Journal*, 111(7), 622–642.
- Helgesen, Ø., Sandanger, H.M. and Sandbekk, J. (2018). Do customer profitability analyses pay? A survey of large Norwegian companies. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(4), 352–377.
- Helm, S. and Salminen, R.T. (2010). Basking in reflected glory: Using customer reference relationships to build reputation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 737–743.
- Holm, M., Kumar, V. and Rohde, C. (2012). Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 387–401.
- Hornigren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2015). *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. 16th Edition. Harlow, Essex, England: Pearson Education, Ltd.
- Howell, R.A. and Soucy, S.R. (1990). Customer profitability: As critical as product profitability. *Management Accounting*, 72(4), 43–47.
- Irvine, P.J., Park, S.S. and Yildizhan, C. (2016). Customer-based concentration, profitability, and the relationship life cycle. *The Accounting Review*, 91(3), 883–906.
- Jalkala, A. and Salmiminen, R.T. (2010). Practices and functions of customer reference marketing – Leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 975–985.
- Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131–138.
- Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Kumar, V. (2008). *Managing customers for profit. Strategies to increase profits and build loyalty*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Lev, B., Li, S. and Sougiannis, T. (2010). The usefulness of accounting estimates for predicting cash flows and earnings. *Review of Accounting Studies*, 15, 779–807.
- Lord, B.R., Shanahan, Y.P. and Nolan, B.M. (2007). The use and perceived merit of customer accounting in New Zealand. *Accounting Research Journal*, 20(1), 47–59.
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 140–152.
- McManus, L. and Guilding, C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24(7/8), 771–795.
- Mia, L. and Chenhall, R.H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organization and Society*, 19(1), 1–13.
- Neely, A. and Adams, C. (2002). *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London, UK: Financial Times/Prentice Hall.

- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design. A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Proff Forvalt. (2015). DN500. *Dagens Næringsliv*, 23.06.2015, 30–39.
- Ratnatunga, J., Pike, R. and Hooley, G.J. (1988). The Application of Management Accounting Techniques to Marketing. *Accounting and Business Research*, 18(72), 363–370.
- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press, Bain & Company, Inc.
- Reinartz, W.J. and Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35.
- Reinartz, W.J., Thomas, J.S. and Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(4), 63–79.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. and Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rust, R.T., Kumar, V. and Venkatesan, R. (2011). Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 28(4), 281–294.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N. (2000). *Driving customer equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York, NY: The Free Press.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retail and Consumer Services*, 9(5), 241–251.
- Ryals, L. (2008). *Managing customers profitably*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Storbacka, K. (1995). *The nature of customer relationship profitability. Analysis of relationships and customer bases in retail banking*. Helsingfors, Finland: Svenska Handelshögskolan.
- Tanima, F.A. and Bates, K. (2015). The incidence and perceived managerial merit of customer accounting in New Zealand. *Pacific Accounting Review*, 27(4), 466–485.
- van Raaij, E.M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372–381.
- Varadarajan, P.R. and Ramanujam, V. (1990). The corporate performance conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*, 27(5), 463–483.
- Ward, K. (1992). *Strategic Management Accounting*. Butterworth Heinemann.
- Østebø, E. and Helgesen, Ø. (2014). Kvalitetskostnader. In: Amdam, J., Helgesen, Ø. and Sæther, K-W. (Eds.). *Den mangfoldige kvalitetsomgrepet. Fjordantologien 2013*, 357–395. Oslo, Norway: forlag1.

# 6. Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Why and how they might be used together

**EIRIK B. HAMRE KORSEN**

Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU i Gjøvik

**SAMMENDRAG** En viktig ledelsesutfordring er å sikre at kortsiktige mål og prioriteringer i den daglige driften bygger oppunder organisasjonenes langsiktige strategi. En rekke styringsverktøy i ulike grener av faglitteraturen har blitt foreslått for å sikre denne koblingen. I dette kapitlet undersøkes hvordan styringsverktøyet «Hoshin Kanri» kan benyttes sammen med «balansert målstyring» («The Balanced Scorecard», BSC) for å sikre at enhetenes kortsiktige mål bidrar til å realisere organisasjonens strategi. BSC er det mest velkjente og brukte styringsverktøyet. Styrken til BSC er hvordan en kan kommunisere organisasjonenes langsiktige mål på en balansert måte ved hjelp av de fire perspektivene: økonomi, kunder, interne prosesser og læring og vekst. Hoshin Kanri (HK), som opprinnelig kommer fra Japan, er betydelig mindre kjent. Det er et helhetlig styringssystem innen kvalitetsledelse og har blitt mer populært de siste årene sammen med ledelseskonseptet «Lean». Styrken til HK er hvordan det involverer ledere og ansatte i utrulling av strategien igjennom en iterativ prosess hvor de i felleskap prioriterer kortsiktige mål som bygger oppunder den langsiktige strategien.

Eksisterende litteratur diskuterer på teoretisk grunnlag hvordan HK og BSC kan utfylle hverandre, men det er utført svært lite empirisk forskning på samspillet mellom verktøyene. I dette kapitlet bidrar jeg med en casestudie fra en norsk vareproduserende organisasjon. Her viser jeg konkret hvilke roller BSC og HK har i et kombinert styringssystem, og hvordan de er koblet sammen. HK inkluderer teknikker som kan øke engasjementet blant ansatte og bidra til å forankre strategien. Ved hjelp av en målmatrise kalt «X-matrix» tydeliggjør HK koblingen mellom organisasjonens langsiktige strategiske mål og kortsiktige mål på lavere nivå i organisasjonen. I casen viser det seg at de som har jobbet systematisk med å implementere et kombinert styringssystem, opplever en bedre strategisk kobling til den daglige driften og økt engasjement blant ansatte. I diskusjonen identifiserer jeg noen ledelsesfaktorer som har bidratt til å øke den strategiske koblingen og identifiserer behovet for videre forskning. Til slutt tilbyr jeg en konklusjon hvor jeg anbefaler ledere å utforske og vurdere HK som et styringsverktøy da det er mer fleksibelt enn BSC.



**NØKKELOORD** ledelsesmodeller | styringssystemer | strategi | balansert målstyring | Hoshin Kanri

**ABSTRACT** Aligning day-to-day operations with the company's long-term strategy is a challenging managerial task. This paper explores how Hoshin Kanri (HK), from Total Quality Management, can complement the Balanced Scorecard (BSC), from strategic management, to increase the company's strategic alignment. Previous studies have discussed this combination of management tools theoretically, but they are sparse on empirical evidence. The contribution of this paper is to demonstrate empirically how HK can complement the BSC, so that lower levels of the organization can link their short-term goals and improvement initiatives to the organization's strategy. Based on the findings, I recommend managers to learn and adopt the HK as a complement to the BSC. I specify the roles of the two tools and discuss what is required to make the combination work. In the end, I also suggest future research opportunities.

## MERKNADER

Jeg vil takke deltakere på Fjordkonferansen 2018, tre anonyme fagfeller og mine veiledere Øyvind Helgesen og Jonas Ingvaldsen for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis. Forfatteren har ingen interessekonflikter.

## 6.1 INTRODUCTION

A key managerial task is to align the organization's day-to-day operations with the long-term strategy. Literature on strategic management, management accounting, and quality management have suggested a plethora of management tools to aid this alignment, yet there is no consensus on a coherent approach (Neely, 2005). Among these tools, Balance Scorecard (BSC), originating from the strategic-management literature, is probably the most commonly known and widely used (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012; Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 2008). The strength of BSC is to clarify and communicate the organization's long-term strategic goals. Less known is Hoshin Kanri (HK), originally developed as a holistic framework for Total Quality Management (Asan & Tanyaş, 2007; Melander, Löfving, Andersson, Elgh, & Thulin, 2016; Witcher & Butterworth, 1999). The strength of HK is the deployment of strategic goals through cycles of planning, execution and feedback (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016; Witcher & Sum Chau, 2007; Yang & Yeh, 2009).

A number of studies have proposed that organizations may achieve superior strategic alignment by adopting BSC and HK simultaneously (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016; Witcher & Sum Chau, 2007). By using the tools in a complementary fashion, it should be possible to capitalize on the strengths of both. Yet, these ideas remain theoretically deduced, and very few studies (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016) have explored what such a combination would look like in practice, and whether it would be favorable to using a single tool. As summarized by Chiarini (2016, p. 372–373), “it is not clear how and if an organization that uses BSC as a system for the design and cascading of organizational objectives [...] could integrate the [HK] system into the BSC architecture”.

Responding to Chiarini’s (2016) challenge, this paper explores how HK can complement BSC in use. Building on a case study of a Norwegian manufacturer, I show how some units manage to use the tools synergistically. Furthermore, I find that employees reported superior strategic alignment in the units using both tools, compared to the units using only BSC.

For managers, the findings imply that HK should be considered a complementary tool to the BSC, offering a flexible approach for operational units to link their short-term goals to the organization’s strategy. However, to make it work, prolonged learning, substantial employee involvement, and contextual adaptations of the tools are required.

## 6.2 LITERATURE REVIEW

According to Kathuria, Joshi and Porth (2007, p. 504) “[strategic] alignment requires a shared understanding of organizational goals and objectives by managers at various levels and within various units of the organizational hierarchy”. The question of how to achieve strategic alignment has been discussed in the literature for decades (Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016). Different sub-disciplines of management studies approach the question from different perspectives, using different concepts (Neely, 2005). This literature review introduces the concepts “management models” and “management tools”, before explaining the BSC and HK and how the tools emerged within different disciplines and in different geographical and historical contexts. It reviews previous findings on how the tools are related and can be complementary in use.

### 6.2.1 MANAGEMENT MODELS AND MANAGEMENT TOOLS

In organization theory, managements models can be defined as “distinct bodies of ideas that offers organizational managers precepts of how best to fulfil their technical and social tasks” (Bodrožić & Adler, 2018, p. 86–87). Models inform the overall management approach. Examples are strategy-and-structure (Chandler, 1962) and quality management (Evans, 2011). Management concepts, for example Total Quality Management (TQM) (Evans, 2011) or Lean Production (Rolfesen, 2014; Womack, Jones, & Roos, 1990), offer more specific prescriptions. A management model can include multiple management concepts. Concepts, in turn, include multiple tools and techniques. For example, Lean Production includes just-in-time inventory management (Rolfesen, 2014), while TQM includes HK (Tennant & Roberts 2001).

In the management accounting literature, the approach to manage an organization is defined as a management control system (MCS) (Chenhall, 2003; Kennedy & Widener, 2008; Langfield-Smith, 1997; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1999, 2016; Simons, 1995). A MCS can be seen as an over-arching system that focuses on influencing employee behavior and holding employees accountable for decision-making. Malmi and Brown (2008) argue that a MCS is a “package” of different controls: cultural, planning, cybernetic, reward and compensation, and administrative controls. These controls interact and influence each other. Cultural control includes a belief system with common values (Simons, 1995) and how groups of people socialize and create common norms and standards. Planning control is the process of setting long-term goals and developing strategy (Kaplan & Norton, 2008). Cybernetic control includes financial, non-financial or hybrid measurement systems and budgets, and is similar to performance measurement systems (Kaplan & Norton, 2008) or diagnostic control systems (Simons, 1995). Reward and compensation systems focus on motivation and the performance of individuals or groups. Administrative control is the combination of governance structures, organizational structures, policies and procedures (Malmi & Brown, 2008). Within management accounting, BSC and HK are identified as systems for both planning and cybernetic control. This paper, however, follows conventions of organization theory, and refer to BSC and HK as management tools.

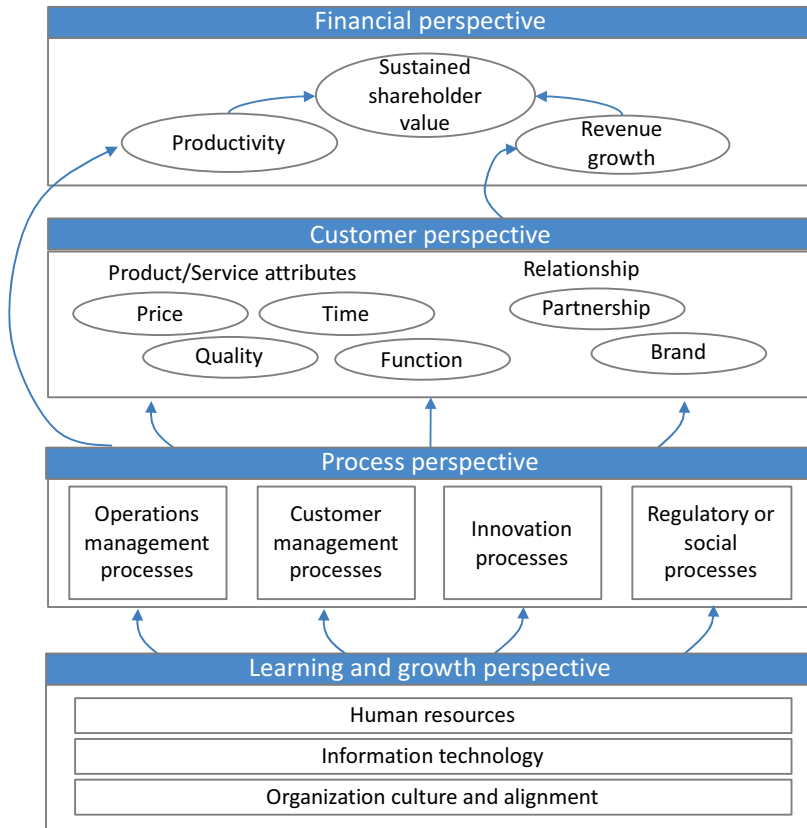
### 6.2.2 THE BALANCE SCORECARD

The BSC is discussed extensively in the strategic management literature (Neely, 2005), and is probably the most widely used management tool for strategy deploy-

ment and performance management (Atkinson et al., 2012; Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 2008).

When introduced in 1992, the BSC was a management innovation. BSC, together with activity based costing (ABC), responded to the ongoing discussion on how organizations' performance could be measured more broadly than solely by financial measures to become more relevant to management decisions (Atkinson et al., 2012; Johnson & Kaplan, 1987). It was also in line with the contemporary focus on productivity and operations (Womack, Jones, & Roos, 1990). The BSC has been developed together with practitioners to become a holistic framework for strategic management (Andersen, Lawrie, & Savič, 2004; Kaplan & Norton, 2008). Closely associated with the BSC is the "measurement matrix", containing key performance indicators within four perspectives; financial, customer, internal processes, and learning and growth (Kaplan & Norton, 1992, 2004, 2006, 2008). An important contribution to strategic management is how the so called "strategy map" (illustrated in figure 6.1) articulates and visualizes the strategy with cause-and-effect relationships between the perspectives, and how the organization creates long-term value for its stakeholders (Atkinson et al., 2012; Bititci, Cocca, & Ates, 2016; Kaplan & Norton, 2004).

According to Kaplan and Norton (2004), the strategy map contributes with a framework and a language for executives and managers to discuss the direction of their organization in four ways. Firstly, it balances the contradiction between long-term revenue growth by investing in intangible assets and the short-term financial performance by cutting costs. Secondly, it focuses on how the organization differentiates offerings to create customer value, through product or service attributes and customer relationships. Thirdly, it links the financial and customer outputs to the performance of critical internal processes, where it identifies strategic improvements and balances the focus between operations management, customer management, innovation, and regulatory and social processes. Finally, the strategy map aligns the development of the intangible assets in the learning and growth perspective, including developing employees, managing information systems and technology infrastructure, and developing the organizational culture and knowledge (Kaplan & Norton, 2004). The strategy map is core to understanding the BSC, and the way the strategy is communicated. Next, the four perspectives of the strategy map are briefly outlined (Atkinson et al., 2012; Kaplan & Norton, 2004):



**FIGURE 6.1** Illustration of Kaplan and Norton’s (2004) strategy map, with the cause-and-effect relationships between the four perspectives. Source: Atkinson et al., 2012, p. 50; Kaplan & Norton, 2004.

**The financial perspective** expresses how the company looks to its stakeholders. It consists of lagging indicators, as a result of the underlying perspectives. It links to the internal process perspective through a productivity strategy, by cutting costs or to increasing efficiency. It links to the customer perspective through a growth strategy, by expanding the revenue streams from existing or new customer segments (Kaplan & Norton, 2004).

**The customer perspective** defines what creates value for target customers and sets the context for how internal processes create value. For example, if the company serve price sensitive customers, their attention should be on keeping low prices and consistent quality. Core to a strategy is to define and select customer segments and express the attributes that are important to them. These can be

divided into product/service attributes: price, quality, time or functions, or relationships in the form of partnerships or brands (Kaplan & Norton, 2004).

**The process perspective** defines how operational processes meet the objectives of both financial and customer perspectives. It also defines what is essential for customer management, innovation, and regulatory and social processes to satisfy the customer perspective in the long term. The lead-time between the decision, the action and when the effect can be measured is a challenge for managers. Operational activities are managed from day-to-day, while the accumulated performance is measured in six to 12 months. Innovation processes can have a lead-time of two to four years before achieving measurable results (Kaplan & Norton, 2004).

**The learning and growth perspective** can be divided into three categories of intangible assets. Human resources focus on developing the employees' skills, talents and knowledge. Information technology includes sufficient infrastructure and data supporting the value creation. Organization development is to build a culture for adapting to a changing environment and conforming to the organization's strategy. There is a long lead-time from investments in human resources, information infrastructure and organization development to tangible effects that can be measured (Kaplan & Norton, 2004).

### 6.2.3 HOSHIN KANRI

HK is an overall framework for TQM, developed in Japan in the 1960s (Liker & Convis, 2012; Shimokawa & Fujimoto, 2009; Witcher & Butterworth, 1999; Womack et al., 1990). HK aided corporate managers in coordinating strategy deployment across functions and hierarchies (Witcher & Sum Chau, 2007). Central to TQM is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle for improvement (Evans, 2011; Witcher & Sum Chau, 2007). Witcher and Butterworth (1999) operationalize the strategy process as a PDCA-cycle called FAIR, based on the first letters of "Focus", "Alignment", "Integration" and "Review". Focus is the process of setting strategic priorities, representing "act". Alignment of the strategy represents "plan". Integration of the plans into daily management represents "do". Review and control through self-assessment represent "check". Taken together, the FAIR framework prescribes iterative loops of goal-setting, actions, reporting and control (Witcher & Butterworth, 1999).

HK assumes that the organization's overall vision, mission and strategy are well defined. The top management decides on a "vital-few" strategic themes for the organization to prioritize in the upcoming year. A defining element of HK is how

the strategic themes are communicated and how each operational entity decides how it can contribute to the strategic goals. This is done in an iterative process known as “catchball” (Asan & Tanyaş, 2007; Witcher & Butterworth, 1999). Catchball is a metaphor from a children’s game, where the players throw the ball back and forth between one another. In the catchball process, executives and managers or managers and employees engage in a two-way dialogue where they discuss, create ideas and challenge each other on how they can improve and contribute to achieving the strategy (Witcher & Butterworth, 1999). It requires the managers to have insight into operations and the subordinates to challenge their superiors. The goal of the process is to agree upon the targets, activities and strategic projects for the upcoming period (Chiarini, 2016; Liker & Convis, 2012). The results of this process for each unit is documented in a matrix, called the X-matrix (Jackson, 2006), shown in figure 6.2.

Correlation	Organization units own short term goals or tactics for the next six to 18 month	Correlation/contribution	Accountability
Correlation or interrelationship between strategic goals and short term goals		Correlation or interrelationship between goals and process improvements	Relationship between goals, improvement and person, team, or supplier
Company wide long term strategic goals or vital few strategic themes for the next two to three years	Short term goals Strategic goals <b>Hoshin kanri X-matrix</b> Process improvement Result impact	Priority of improvements on processes to meet the short term goals	Organization
			Person, team, or supplier who need to be aligned to achieve the short term goal
Correlation or interrelationship between results and strategic goals	Estimated financial and none financial impact	Correlation or interrelationship between process improvements and results	
Correlation		Correlation/contribution	

**FIGURE 6.2** Illustration of the X-matrix. The matrix visualizes the relationships between strategic goals, short-term goals, process improvements and results. The figure is inspired by Jackson (2006, p. 7).

The X-matrix visualizes both local short-term goals and how these goals are linked to the organization’s strategy. Strategic goals, at the left side of the matrix, are the “vital few objectives” for the current period and the next two to three years. At the top of the matrix, the department documents how it chooses to operationalize the strategy into short-term goals. The short-term goals are then explicitly

linked to projects or improvement initiatives for the next six to 18 months, at the right side of the matrix. At the bottom of the matrix, the expected impact from the projects or initiatives is documented. This can be done in terms of both financial and non-financial performance indicators. In each corner of the matrix, the inter-relationships or correlations between the strategy and the entity's own short-term goals, improvement projects and result indicators are illustrated, connecting the operational activity to the strategy. At the far-right side of the matrix, it is stated explicitly who is responsible for process improvements and/or achieving the short-term goals.

#### 6.2.4 RELATED AND COMPLEMENTARY TOOLS

Although the BSC and HK emerged from two different disciplines, they both address the managerial challenge of aligning a departments' activities with the organization's strategy (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016; Kaplan & Norton, 2008; Nørreklit, 2000; Witcher & Sum Chau, 2007; Yang & Yeh, 2009). The tools also originated in different geographical and historical contexts. The BSC is a western or American approach which focuses on driving change (Witcher & Butterworth, 1999). It is presented as an easy-to-implement solution to improve business results, which is probably the reason for its widespread diffusion and popularity (Kaplan & Norton, 2008). HK is a Japanese approach, focusing on developing organizational capabilities, and puts more emphasis on long-term value creation (Witcher & Butterworth, 1999). It only recently received attention in the West, as a component of the widely popular management concept, lean (Netland & Powell, 2016; Witcher & Sum Chau, 2007). Compared to HK, BSC can be described as performance and target oriented, with a top-down conceptual framework. HK is more process and means oriented, striving for consensus across departments and managerial layers (Asan & Tanyaş, 2007).

In the literature, there are some relevant contributions on how BSC and HK can complement each other (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016; Witcher & Sum Chau, 2007; Yang & Yeh, 2009). They all suggest a combined model where the BSC visualizes and communicates the strategy, with the link to the organization's vision and mission. HK's role is to facilitate strategy deployment and implementation. Witcher and Sum Chau (2007) and Asan and Tanyaş (2007) emphasize the strength of HK for facilitating an iterative process for goal setting, reporting and control. Yang and Yeh (2009) suggest a combination where the BSC is used to define the long-term development and strategic goals, while HK is used to deploy the strategy and aid performance management in daily operations. Chiarini (2016)



compared using BSC and HK for implementing a corporate social responsibility strategy. He found HK to be the more flexible compared to the BSC. The X-matrix (Jackson, 2006) in HK is more flexible since it has no predefined dimensions, compared to the strategy map in the BSC where the strategic goals need to fit within the four predefined perspectives. However, Chiarini's (2016) findings are limited to specific cases and he concludes that "it is not clear how and if an organization that uses BSC as a system for the design and cascading of organizational objectives ... could integrate the [HK] system into the BSC architecture" (p. 372–373). This paper responds to Chiarini's (2016) challenge. Considering the limited empirical research and lack of practical guidelines for combining the tools, I ask:

How can Hoshin Kanri complement balanced scorecard in use?

### 6.3 RESEARCH DESIGN AND CONTEXT: THE CASE OF NM

The empirical findings in this paper are based on a qualitative case study of a single company using both the BSC and HK. A qualitative approach is appropriate for gaining in-depth insights in novel, previously unexplored phenomena (Eisenhardt, 1989). A single case study is suitable when asking "how", and where the phenomenon of interest is difficult to distinguish from its context (Yin, 2009).

The case company, anonymized as "Norwegian manufacturer" (NM), was purposely sampled, as the organization is using multiple management tools, including the BSC and HK. NM in its current form is a relatively young company, but its traditions go back more than a century. It is a high-technology company, designing and manufacturing both high-volume and low-volume products based on customer requirements. During the last 20 years, the company has expanded worldwide. The case study is limited to the Norwegian branch of the company.

NM is structured as a matrix organization. Product divisions with customer contact are the dominant business units. Support functions and factories are hosted by one product division but serve multiple divisions. This means that a single manager can have two roles, both as head of a division and head of a factory that serves several divisions. The Norwegian location reflects this complexity with a number of functions and factories serving several divisions.

I gathered data through an ethnographic approach (Cresswell, 2012). The interviews and observations, supported by informal conversations, were performed in parallel with the literature review. To anchor the research and identify relevant informants, I had two formal meetings with NM managers. In addition, I visited two manufacturing sites and had informal conversations with NM employees. To prepare for the interviews, I read all relevant information published on NM's web-

site and archival data from local newspapers. Eleven semi-structured interviews were conducted from June 2017 to April 2018. The informants were middle managers of the Norwegian branch, including the CFO, the COO, two product-division managers, one quality manager, one logistics manager, the head of contract management and the quality-assurance manager. The interviews were based on an interview guide with open-ended questions, formed as a check list, to cover key topics such as organization structure, reporting structure and the use of BSC and HK and other management tools. Two of the interviews were recorded and transcribed, whereas detailed notes were taken during the other interviews.

I observed one full-day management meeting in the one business unit, participated in two management workshops, participated in one research workshop hosted by the organization, and observed a four-day quality audit by an external auditor. To observe how the management tools were used on the factory floor, I visited production sites four times. Detailed field notes were taken during and right after the visits. I also spent 17 days at the head office, which allowed me to observe and have informal conversations in between the formal meetings. I have also gathered and analyzed copies of their internal scorecards, HK-matrices and management reports.

For data analysis, I categorized the empirical material into three main clusters. The first cluster consists of interviews and observations from NM units, which actively use only the BSC. The second cluster is material from units, which use both the BSC and HK. Units in the third cluster did not actively use the BSC nor HK, and were therefore excluded from further analysis. The first and second clusters were then systematically compared as cases within the case (Eisenhardt, 1989). The two clusters were analyzed with respect to how the tools were used, processes of strategy deployment, and employees' perceived level of strategic alignment, along with emergent themes (such as the relationship to Lean management). Hence, I could systemically investigate how the tools were combined (cluster 2) and whether this combination was perceived to be superior to using solely the BSC (cluster 1 vs. cluster 2). To validate my interpretation of the data, the results were presented and discussed with the key informants who validated the findings.

## 6.4 RESEARCH RESULTS

Table 6.1 shows how I clustered the data in two categories: 1) units, which use only the BSC actively, and 2) units, which use both the BSC and HK actively in combination, along with the key findings.

**TABLE 6.1** Overview of the two relevant data clusters and key findings

Management tools	Data sources (number of times in brackets)	Key findings
BSC (Cluster 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with CFO (2) and finance function</li> <li>• Interview with head of production division 2 (1)</li> <li>• Interview with head of logistics, support function (1)</li> <li>• Strategy map document</li> <li>• Management reports</li> <li>• Observations of quality audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yearly business review and strategy process, bottom-up and top-down</li> <li>• Monthly reporting to top-management, high-level summary</li> <li>• Scorecard as a “once a year exercise”</li> <li>• Difficult to link strategy to day-to-day actions</li> <li>• Limited knowledge and ownership among employees</li> </ul>
BSC and HK (Cluster 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with COO (2), and head of all factories</li> <li>• Interview with head of product division 1, and head of one factory (1)</li> <li>• HK X-matrix document</li> <li>• Observations in workshop with factory management</li> <li>• Visits to production sites (4)</li> <li>• Observations of quality audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HK fits with lean/continuous improvement focus</li> <li>• No quick-fix. Three years of experience, and still developing</li> <li>• BSC top-down vs HK iterative and bottom-up</li> <li>• Have invested in knowledge and learning the catchball process</li> <li>• Engaged employees</li> <li>• Superior strategic alignment</li> </ul>

The next sections elaborate on the key findings in table 6.1. First, I describe how NM uses the BSC and the strategy map. Second, I describe how some units successfully use HK to complement the BSC. Finally, I compare perceived outcomes in the units that use only the BSC with the units that combine BSC with HK.

**6.4.1 THE USE OF THE BSC AND THE STRATEGY MAP**

NM uses the BSC for two purposes: Firstly, to communicate the strategy for the next three years in a strategy map, and secondly, as a framework for monthly reporting to the top-management team.

The strategy map is updated once a year through a strategic review initiated by the CFO. The CFO conducts business reviews with each division’s management, where the existing strategy and the business outlook for the next one to three years are discussed. The outputs from the business reviews are accumulated and consolidated into an overall strategy, described in the strategy map.

The strategy map at NM has similarities with the strategy map described by Kaplan and Norton (2004), illustrated in figure 6.1. It states the overall strategic goals and financial performance targets for each of the four perspectives financial, customer, internal business processes, and learning and growth. For example, in the learning and growth perspective, the financial performance target is “10 % R&D of sales”. For each of the four perspectives, four critical success factors are defined as non-financial achievements necessary to meet the strategic goals. For example, a critical success factor for the internal business process perspective is “Lean and effective business organization enabling NM to reach strategic goals”. The content of the strategy map should be valid for all business units. The cause-and-effects relationship between the four perspectives in NM’s strategy map is implicit in the relationship between the critical success factors and the strategic goals. The strategy map is communicated to the managers of the divisions and the business units, including factories and functions, as a top-down process through a strategy seminar.

The BSC format with the four perspectives is used for monthly reporting. It is a combination of recorded financial data from the ERP-system (including accounting data) and written monthly reports from the divisions. The input is coordinated and edited by the CFO and a controller before it is presented and discussed in a management meeting. My analysis of the reports show that the financial figures are most thoroughly explained. The other three perspectives are summarized more briefly.

“I get standard reports based on Balance Scorecard from all entities and edit this to a management summary. Much of the details are then left out.” (CFO)

Although the BSC format is mandatory when reporting to the management group, the managers choose which tools to apply within their own areas of responsibility. A few units use the BSC on a business unit level. Despite their intentions of using the BSC to focus the units toward the strategy, they find it challenging for several reasons. Two out of three find it difficult either to define or measure key performance indicators (KPI) for operations, as the functions’ day-to-day activities do not fit into the BSC format or it is difficult to gather relevant performance data. Their knowledge about NM’s strategy and experience in using the BSC varies, and the company has offered little training in this respect. Therefore, the departmental scorecard is not seen as a “living document”, but rather as “an exercise, done once a year”. Another common challenge is that other forms of reporting, concerning budgets, health-environment-safety (HES) and quality have a longer tradition

within NM with IT-system support, and are important to comply with the external audits.

#### 6.4.2 THE USE OF HOSHIN KANRI IN COMBINATION WITH BSC

The COO together with his team of factory managers started using HK to reinforce the principles of Lean production on the factory floor. The management team under the COO chose HK because of its origin in the Toyota production system and Lean thinking (Liker & Convis, 2012; Netland & Powell, 2016). HK was implemented on their own initiative and had at the time of data collection been used for three years. As part of the process of identifying how they could use HK, managers collaborated with an external consultant, who explained the underlying theory and HK's relationship to other lean management principles and techniques.

HK receives most attention when the factory units start to develop the X-matrices right after top management decides on the strategy map, normally at the end of August or early September. The process combines top-down and bottom-up influences. The strategy map is perceived as a top-down communication of NM's strategic goals. Their own HK-process is bottom-up and iterative.

To kick off the development of next year's X-matrix, managers and employees meet for a one-day workshop on an off-site location. Even though they have used the HK for three years, they start the workshop with an external consultant to refresh their understanding of HK and Lean production. During the workshop, they achieve two important goals. Firstly, all participants achieve a common interpretation of the strategy map, last year's achievements and the gaps in their own performance. Secondly, they begin the catchball process to define short-term goals for the next year, prioritize improvement initiatives and define relevant measures. The short-term goals, improvements initiatives and measures are documented according to the X-matrix format (see figure 6.2).

The catchball process continues after the workshop. The managers align their ambitions and short-term goals with available resources and the budget. In the process, they also review the HES and quality requirement to achieve compliance. All the factory-level goals and priorities are in the end accumulated into an overall X-matrix for the management team.

“The Hoshin Kanri [matrix] is not mine. It is the managers who develop this together and are depending on each other to deliver the agreed results.” (COO)

On the shop floor, different teams use different whiteboards with productivity measures, HES-measures, data on sick leave and improvement activities. The X-

matrix is posed next to the productivity measures. In the factories, they have daily morning meetings for the teams, and weekly meetings between managers and teams. In those meetings, ongoing activities, relevant measures and improvements, as arranged in the X-matrix, are discussed.

“In the morning meetings, the team goes through the board. My impression is that the measures get the attention since it’s easy to report and explain deviations.” (Product division manager 1)

The manager of product division 1 reported increased employee engagement. Use of the X-matrix focuses on activities to increase productivity, while also paying attention to employee participation and reduction of sick leave.

“I can see the performance measures are improving, but the best part is that now employees come up to me with enthusiasm to tell me success stories about how they figured out how to improve their work.” (Product division manager 1)

#### 6.4.3 BSC VERSUS HOSHIN KANRI IN COMBINATION WITH BSC

When comparing the observations and interviews from the units who use only the BSC (cluster 1) to the units who use HK in combination with BSC (cluster 2) there are interesting differences. Units in cluster 2 experience superior strategic alignment with a closer link between the strategic goals and the day-to-day actions.

“With Hoshin, employees express by themselves how they will contribute, and then they are measured on what they have said. Then some changes just happened, and we have gained momentum in our lean implementation. I believe Hoshin is one of the reasons for the success.” (COO)

Units in cluster 2 also report that HK is used on the shop floor and in the morning meetings on a daily basis, compared to cluster 1 where BSC is a “once a year exercise”. One of the reasons for the differences might be that the units in cluster 2 have invested time in increasing their knowledge about HK and the catchball process. In contrast, employees in cluster 1 do not report on any training in using the BSC.

“Before each unit makes their own Hoshin, there is a one-day kick-off. There everyone is together, and we have some training before a half-day workshop. After that each unit gets a deadline to complete its X-matrix.” (COO)

## 6.5 DISCUSSION

This paper contributes with empirical evidence on the BSC-HK relationship, whereas other studies have theoretically discussed how they could or should be combined (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016; Witcher & Sum Chau, 2007; Yang & Yeh, 2009). The case study demonstrates that HK indeed can complement the BSC in use, and shows how some units managed to use the tools synergistically. These units balanced the top-down approach of the BSC with the bottom-up approach of the HK in the process of strategy formulation and deployment. The role of the BSC with the strategy map, is to articulate and visualize the strategy and the cause-and-effect between the four perspectives; financial, customer, internal processes and learning and growth. This creates a more collective interpretation and understanding of the strategic goals. The role of HK is to facilitate the process between the organizational levels in the catchball process and document the agreed goals, process improvements and results indicators in an X-matrix. The X-matrix also illustrates the link between local goals and the strategy, and addresses who is responsible for each goal. The BSC and HK were explicitly linked by treating the BSC's "strategic goals" as HK's "vital few" strategic themes.

In the case of NM, units who use HK in combination with BSC report superior strategic alignment, increased employee engagement and improved performance, compared to those units using only the BSC. However, I will not claim that HK is the reason for these results. Four managerial factors seem to have influenced the successful adoption of HK.

Firstly, the management team was involved in choosing HK as a management tool that fitted their context, including the lean implementation. This ensures a strong connection between the management tool and the management concept they prefer.

Secondly, the units invested significant efforts in building knowledge on how to adopt HK. It offered a workable solution to linking strategic goals to short-term goals. This helped managers and employees to achieve a comprehensive understanding and a common language.

Thirdly, through the catchball process, they involved managers and employees on all levels in the strategy-deployment process. This created a coherent apprehension of the strategy, a link between the long-term and short-term goals, and increased the probability of employee commitment as they were involved in setting their own goals (Hope, Bunce & Rösli, 2011).

Finally, the flexibility of HK made it possible to differentiate the strategic focus and the short-term goals between the units. HK's flexibility also meant it could

incorporate additional requirements such as budget, HES, and quality, leading to a more coherent management approach at the unit level.

The first three aspects are likely to be generalizable to any management tool; any would even apply when the BSC is used in isolation. It is a managerial task to identify which management tool fits the context, build the organization's capability to use the tool, and engage employees. I cannot see any reason why a process similar to the catchball process would not work within the framework of BSC. Concerning the fourth aspect, the interpretation of the BSC as a rigid target oriented top-down reporting system limited to the four perspectives is the main challenge (Asan & Tanyaş, 2007; Chiarini, 2016). Although these perspectives are highly relevant at the top-management level, at lower levels of the organization, there is a need for greater flexibility in how to set goals and follow up on measures.

This study demonstrates that the HK can complement BSC in offering a more flexible approach for lower levels units. However, this case study has some limitations and additional research is necessary. First, the evidence is based on a single case where only a few units use a combined model with the BSC and the HK. Additional cases are needed to validate the results from this study and see whether these can be generalized, either across organizations or between different departments within an organization. Secondly, this study is also limited to the specific management tools, the BSC and the HK. There are other management tools for strategic management from different traditions, for example the "Tableau de bord" developed in France in the 1930s (Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H., 2003; Lebas, M, 1994). Future research can compare different management tools from different traditions to identify their strength and to what extent they can be combined. In addition, future research can better understand the contribution from the management tool in respect to achieving superior strategic alignment. It is possible to identify managerial factors that exist across different management tools, or are independent of the management tool, which need to be in place for managers to successfully link the day-to-day operations to the long-term strategy.

## 6.6 CONCLUSION

This case study demonstrates that HK has the flexibility to meet the different contextual needs at lower levels of the organization (Chiarini, 2016). The BSC strength is to articulate and communicate the strategy. HK can complement the BSC to link an organization's day-to-day operations with the long-term strategy. I would highly recommend managers who experience difficulties in achieving strategic alignment, to learn and adopt the techniques of HK, even if they are currently



using the BSC. In particular, they should consider adopting the catchball process to engage employees and the X-matrix to link the short-term goals to the strategy. It is no quick fix though. Both managers and employees need training and experience to build their capabilities on how to use the tool within their organizational context.

## REFERENCES

- Andersen, H. V., Lawrie, G., & Savič, N. (2004). Effective quality management through third-generation BSC. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 634–645. <https://doi.org/10.1108/17410400410561259>
- Asan, Ş. S., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the BSC for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(9), 999–1014. <https://doi.org/10.1080/14783360701592604>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting information for decision making and strategy execution* (Sixth edit). Pearson Education Limited.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571–1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Bodrožić, Z., & Adler, P. S. (2018). *The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory*. *Administrative Science Quarterly* (Vol. 63). <https://doi.org/10.1177/0001839217704811>
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: unlocking the performance potential*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bourguignon, V., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004) The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15 (2), 107-134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, 28, 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chiarini, A. (2016). Corporate social responsibility strategies using the TQM. *The TQM Journal*, 28(3), 360–376. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0035>
- Cresswell, J. W. (2012) *Quality Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Third edition, Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 SRC-(4), 532–550.
- Evans, J. R. (2011). *Quality Management, organization and strategy* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.

- Hope, J., Bunce, P., & Rööslä, F. (2011). *The Leader's Dilemma - how to build an empowered and adaptive organization without losing control*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the BSC: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Jackson, T. (2006). *Hoshin Kanri for the lean enterprise*. New York: Productivity Press.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The BSCs, Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71 (9).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the BSC to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503–517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, 19(4), 301–323. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.01.001>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Lebas, M. (1994). Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice 1 Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice, 3 (December 1992), 1–20.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership, Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*. New York: McGraw Hill.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Melander, A., Löfving, M., Andersson, D., Elgh, F., & Thulin, M. (2016). Introducing the Hoshin Kanri strategic management system in manufacturing SMEs. *Management Decision*, 54(10), 2507–2523. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0148>
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Netland, T. H., & Powell, D. J. (2016). *The Routledge companion to lean management*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the BSC – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>

- Otley, D. (1999). Performance management : a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(September), 363–382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk, lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shimokawa, K., & Fujimoto, T. (2009). *The Birth of Lean*. Cambridge, Massachusetts: The Lean Enterprise Institute.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment. *Knowledge and Process Management*, 8(4), 262–269. <https://doi.org/10.1002/kpm.121>
- Witcher, B. J., & Butterworth, R. (1999). Hoshin Kanri: How Xerox manages. *Long Range Planning*, 32(3), 323–332. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00036-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00036-9)
- Witcher, B. J., & Sum Chau, V. (2007). BSC and hoshin kanri : dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518–538. <https://doi.org/10.1108/00251740710745115>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production. *World*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90400-V](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90400-V)
- Yang, C. C., & Yeh, T. M. (2009). An integrated implementation model of strategic planning, BSC and Hoshin management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(9), 989–1002. <https://doi.org/10.1080/14783360903181800>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

# 7. The role of IFRS accounting fundamentals in predicting the market risk and return of the common stock – The case of companies listed on the Oslo Stock Exchange

**AKARSH KAINTH**

Department of International Business, Norwegian University of Science and Technology (NTNU in Ålesund)

**SAMMENDRAG** Denne artikkelen studerer sammenheng mellom IFRS (International Financial Reporting Standards) baserte regnskapstørrelser (via offisielle regnskapstall) opp imot pris og risiko fra børsnoterte markedsrapporter. Hovedpoenget med artikkelen er en avklaring om IFRS bidrar til økt informasjonseffisiens i markedet ved sammenstilling av regnskapsbetaer og markedsbetaer. Regnskapsbetaer er definert som årlig kovarians mellom selskap i sin regnskapsmessige inntjening og samlet regnskapsmessig inntjening for markedet dividert på variansen til samlet regnskapsmessig inntjening for markedet. Markedsbetaer er definert som kovariansen for selskap i sin avkastning opp imot markedets avkastning dividert på variansen til markedets avkastning. Regresjonskoeffisienter beregnes for regnskapsmessige betaer ved bruk av metoder som knyttes til Fama Macbeth (1973), panelregresjoner og markedsmodeller. Regresjonene viser et signifikant forhold mellom regnskapsbeta og markedsbeta. Artikkelen gir derfor en økt innsikt i effekter fra innføring av IFRS og systematisk risiko. Samtidig gir artikkelen bedre forståelse for sammenhengen mellom relevant risiko fra regnskap og marked størrelser og gir støtte til den voksende litteratur som vurderer IFRS og informasjonseffisiens.

**ABSTRACT** This paper explores the relationship between the IFRS based accounting variables and market price and risk variables. The main objective of this paper is to determine whether International Financial Reporting Standard's (IFRS) accounting variables can add information efficiency to market participants on stock returns and systematic

risk. Similar to the security betas, the accounting betas for individual securities are defined as the covariance between the earnings of securities and market to price ratios divided by the variance of market earnings to price ratios. Using the regular market model and Fama and MacBeth (1973) panel regressions the analysis determines a relationship between market and accounting relevant risk (betas). The paper provides insight into how the mandating of IFRS has influenced the systematic risk associated with common stocks listed on the Oslo Stock Exchange. The paper finds a statistically significant relationship between the accounting beta and the systematic risk of common stocks. The paper contributes to the efforts of researchers who have been trying to link the accounting variables to the market return variables and to the growing literature on the informational role of IFRS.

**KEYWORDS** information efficiency | IFRS | accounting betas | systematic risk

## **MERKNAD**

Forfatter har ingen interessekonflikter.

## **REMARKS**

The author of this book chapter has no conflicts of interest.

## **7.1 INTRODUCTION**

Over the past few years, the adoption of IFRS (International Financial Reporting Standards) has gained significant attention around the world with more than 100 countries allowing or mandating the use of IFRS for financial reporting purposes (Daske, Hail, Leuz, & Verdi, 2008, 2013). The European Union takes a unique position in this regard as the use of IFRS was first mandated here in January 2005 for all the listed companies on European Stock exchanges. Accounting regime changes have made an impact on the informational environment of the country. Past research shows that such changes in the informational efficiency can impact the fundamental characteristics of the common stock, that is, its risk and return. Thus, the same is expected from mandatory IFRS adoption (Barth, Landsman, & Lang, 2008; George & Shivakumar, 2016).

Regulation EC 1602/2002 mandates that the IFRS cite that the primary reason for corporate switching to IFRS is the capital market benefits. By adopting IFRS,

it contributes to “the effective and cost-effective functioning of the capital markets”. It is conjectured that IFRS are principal based standards deemed to be of high quality that improve transparency through increased disclosures, better cross country comparability and more economically motivated reporting. Indeed some studies find that transparent financial reporting and disclosures can lower information asymmetry in capital markets (Botosan & Plumlee, 2002; Diamond & Verrecchia, 1991; Lambert, Leuz, & Verrecchia, 2007). The effect is improved quality of corporate reporting and decreased cost of capital (Barry & Brown, 1985). Moreover, recent studies have found that earnings of IFRS firms are less noisy and exhibit low levels of earnings management. This implies that accounting betas (the measure of the sensitivity of securities’ earnings to price ratios to that of the market’s earnings to price ratios) of firms, using IFRS should be less cyclical. In other words, improved financial reporting along with lower cyclicity of earnings should lead to lower risk and return of a common stock, as firm’s earnings affect stock returns and thus its systematic risk. This paper therefore asks the following research questions: How has the adoption of IFRS affected the risk and return of a common stock in Norway? Can IFRS based earnings cyclicity inform investors about the systematic risk of the common stock?

Previous research has used the cost of capital, bid-ask spreads and future cash flows analysts forecast accuracy to address the impact of IFRS on the relevant risk of the common stock. In contrast this paper uses the already established link between accounting risk measures and the market beta as defined in Mensah (1992). Market betas and stock prices are influenced by an investor’s expectations of the firm and accounting data forms a part of these expectations. Thus, using the established link between accounting betas and market risk the paper establishes a model to test the market beta against the accounting beta and other variables composed using accounting information as defined in (Ball & Brown, 1968, 1969; Mensah, 1992). Mensah (1992) points out that expressing the exogenous variables, in this case the market beta in terms of accounting variables, is likely to be useful as accounting reports provide an overview of the financial status of a particular entity. Market betas were estimated using market model regressions. Fama and MacBeth’s (1973) procedure was used to test those betas against relevant variables, that is, degree of financial and operating leverage. Accounting betas as defined in Ball & Brown (1969) were computed in a similar manner.

From a stationary and well established panel of 28 companies that had information available on the Oslo stock exchange, the cross sectional analysis shows that the adoption of IFRS seems to lower the systematic corporate risk. Moreover, corporate accounting betas are significant predictors of systematic risk.

The cross-sectional analysis yielded the following results: absent confounding events, the adoption of IFRS lowers the systematic risk of the common stock. Accounting betas are significant predictors of the systematic risk. However, they have a very low predictive power perhaps due to the lack of huge differences between the Norwegian Generally Accepted Accounting Principles (NGAAP) and the IFRS. Moreover, accounting betas are measured with a larger amount of error than market betas as they are estimated using yearly data. The degree of financial leverage is found to be a significant predictor of market risk, but with very low predictive power. The paper fails to find support for the degree of operating leverage. Analysis was conducted on a sample of 28 companies listed on the Oslo Stock Exchange that had complete information available both during the pre and post IFRS periods.

The paper contributes to the literature in the following ways: accounting based risk measures are used to assess the impact of IFRS adoption on market risk, while existing studies have mainly used bid ask spreads or cost of equity to assess the impact of IFRS on the informational efficiency (Barth et al., 2008; Li, 2010). Second, this paper contributes to the efforts of researchers who have been trying to link the accounting variables to the systematic risk of the common stock.

The rest of the paper is organized as follows. Section 2 presents the theoretical background regarding the link between accounting based and market based measures of risk. Section 3 presents the data and methodology of the study. Section 4 presents the results; section 5 discusses the results and presents some limitations while section 6 concludes.

## **7.2 THEORETICAL PERSPECTIVES, BACKGROUND AND MOTIVATION**

### **7.2.1 ACCOUNTING AND MARKET MEASURES OF RISK**

Linking the accounting and market measures of risk dates back to the seminal works of Ball and Brown (1968) and Ball and Brown (1969). The former paper found that the income number captured one-half or more information about an individual firm that is available during a given year. The latter paper addresses the implications of portfolio theory for accounting. It found that the accounting incomes are moderately good predictors of the estimated systematic risks of the firms. The co-movements between accounting income numbers explain about 35–40 percent of cross-sectional variability in degrees of association with the systematic risk when taken in first differences. However, their results are only tentative

as risk is a expectational concept and they assume that income variables are constant through time.

Building upon their work Beaver, Kettler, and Scholes (1970) examine the contemporaneous association between the accounting determined and market determined measures of risk. More specifically, they identify dividend payout, growth, leverage, liquidity, asset size, variability of earnings and accounting beta defined as covariability of earnings to price ratios with that of the market's earnings to price ratios as measures that reflect both the accounting risk and individualistic risk components. They find evidence supporting the view that accounting measures of risk are compounded in the market based risk measured and conclude that investors do use accounting risk measures. The strongest association was for the measure of earnings variability, the dividend payout and the accounting beta. However, the accounting beta was not the most important predictor of the market beta as it was estimated with a large amount of error due to a low number of estimators.

Gonedes (1973) reported findings that contradict those of Beaver et al. (1970), finding a low association but a "statistically significant" relationship between accounting and market based risk variables. The reason is that Gonedes (1973) scaled income numbers by another accounting income numbers as opposed to Beaver et al. (1970), who scaled income numbers with market prices. However, it is unknown whether the significant association is due to differences in scaling the income numbers or other factors such as a smaller and substantially different sample from previous studies (Beaver & Manegold, 1975). Further in the same vein, Beaver and Manegold (1975) composed accounting betas under a variety of specifications and used the bayesian adjustment procedure to reduce measurement errors. They found a statistically significant relationship between market and accounting betas. Later, Bowman (1979) used these findings and those of Hamada (1972) and Hamada (1969) and under the assumptions of the Capital Asset Pricing Model and unlimited lending and borrowing at risk free rate, showed that there is a theoretical relationship between market risk and accounting variables. More specifically, Bowman (1979) stated that systematic risk is related to a firm's leverage, growth, size and accounting beta and not to earnings variability, dividend policy as shown in Beaver et al. (1970).

Hill and Stone (1980) developed an accounting analogue to Hamada (1972) and Rubenstein's (1973) formula that decomposed systematic risk into financial and operating risk of the common stock. They specified an accounting measure of intrinsic systematic risk and expanded the concept of the relationship between the accounting risk and systematic risk beyond the correlations, as was done in the previous studies. They found that their risk composed measure is superior to the



covariance based measures for this sample. Expanding on this note, Mandelker and Rhee (1984) studied the joint impact of operating and financial leverage on the common stock. They found that both the components explained a large variation in the market beta. Mensah (1992) extended their model and added the intrinsic business risk as another factor related to the market beta. He found that the real determinants of the market beta can be explained by the accounting flow measures. This study will thus use this approach to assess the impact of IFRS accounting fundamentals on the systematic risk and return of the common stock. The model is further explained in the methodology section.

### 7.2.2 IFRS RELATED RESEARCH AND BACKGROUND

IFRS was mandated in 2005 for all the companies listed on European stock exchanges with the main intention to improve transparency by providing a “single set of high quality accounting standards”. One of the successes of IFRS was its global adoption with at least 100 countries adopting IFRS or linking their local accounting standards closely to the IFRS. The IFRS are principal based standards deemed to be of high quality with cited benefits such as improvements in reporting quality, increased transparency and improved information flow, reduced information asymmetry and positive stock market effects (George & Shivakumar, 2016).

Improved disclosure quality and transparency as conjectured by the proponents of the IFRS should reduce information asymmetry and estimation risk. Barry and Brown (1985) show that risk averse investors prefer to invest in those securities that have more information included. Moreover, they point out that the amount of information provided by a firm in its financial statements influences its risk, return and cost of capital. This view is common among regulators and standard setters. Proponents of the IFRS argue that principal based standards do not provide guidance on dealing with specific circumstances, while rule based standards can make it easier for firms to manipulate the accounting data (Hofheinz, 2002). For example, the bankruptcy of Enron has shown how advantage can be taken of rule based accounting standards. Thus, audit firms can detect fraud more easily (Ijiri, 2005).

In terms of stock market benefits, both the voluntary and mandatory IFRS adoption have increased market liquidity and decreased the cost of equity capital mainly in the countries with strict enforcement regimes (Daske et al., 2008). In a similar vein, Li (2010) investigates whether mandatory adoption affects equity cost of capital and observes a significant decrease of 47 basis points in the cost of equity capital for mandatory adopters. Empirical analysis of stock market benefits generally reveal that both voluntary and mandatory IFRS adoption have increased

market liquidity and decreased the cost of equity capital (George & Shivakumar, 2016).

Studies have shown that information provided under IFRS standards provides higher information quality than the local accounting standards. For instance Barth et al. (2008) and George and Shivakumar (2016) show that firms that adopted the IFRS revealed higher accounting quality post adoption in addition to less earnings management and timely loss recognition. Moreover, several studies have shown that disclosures under IFRS provide higher information quality to outside investors than domestic accounting standards. The higher accounting quality of the adopting firms and increase in accounting information should thus reduce the information asymmetry and lead to a lower cost of capital for a firm, especially when investors form their portfolios based on the existing information on risk and return of the stock (Barry & Brown, 1985; Coles & Loewenstein, 1988). Given the greater disclosures required under the IFRS framework, estimation risk and information asymmetry decreases thereby reducing the price of holding the common stock. This should thus result in reduction of the systematic risk of the common stock.

### 7.2.3 IFRS AND NORWEGIAN GAAP (NGAAP)

IFRS are based on a balance sheet-oriented conceptual framework, which starts with defining assets, debt and equity. The IFRS represented a substantial shift in financial reporting from domestic to international standards. Rules and requirements differ between the IFRS and domestic accounting standards within a given country with most notable being the use of fair value measurement (Barth, Landsman, Young, & Zhuang, 2014). NGAAP, on the other hand are based on an earnings-oriented conceptual framework where calculation of annual performance is the starting point. The major difference between these two standards is thus the preferred principal of measurement, which is fair value for the IFRS and the cost model for NGAAP. However, neither of these standards are faithful to their original measurement principal. For example, whenever fair value is not available the IFRS permit the use of the cost model (Gjerde, Knivsflå, & Sættem, 2008).

Some of the other differences that influence the calculation of earnings between the two standards are: NGAAP allow to expense the development expenditures leading to future economic benefits while under the IFRS they should be recognized as an intangible asset. Under the IFRS, most of the financial instruments are measured at fair value, whereas in NGAAP financial assets are measured at cost unless they are short-term instruments traded in a liquid market. Other differences

between NGAAP and the IFRS arise in relation to pensions, deferred taxes and share based payments (Gjerde et al., 2008).

According to auditing firm Ernst and Young, of the 110 companies listed on the Oslo Stock Exchange in 2005, 28% reported a reduction in the 2004 net income after restating it in IFRS terms, while the remaining reported an increase in net income. The average increase was 17%. Non-amortization of goodwill and capitalization of the development expenditures were the largest influencers of the net income, thereby indicating that intangible assets are the cause for large differences in reported income between the IFRS and NGAAP. The IFRS and NGAAP based earnings are different from each other and will therefore affect the systematic risk of the common stock.

## 7.3 DATA AND METHODOLOGY OF THE STUDY

### 7.3.1 DATA AND SAMPLE SELECTION

Data related to stock prices was obtained from Data Stream, while financial accounting data was obtained from world scope including the accounting standards followed. The sample consists of the firms listed on the Oslo Stock Exchange. A possible concern is that the adoption of the IFRS could cause sample attrition which could bias the coefficients. In order to avoid this source of bias, only firms with complete information available for both pre-IFRS and post IFRS periods were selected. Altogether 28 firms that adopted the IFRS in 2005 were chosen for the period 1996 to 2017. One year was lost due to the need to lag observations in order to compute the DOL and DFL variables. Firms belonging to the financial sector, such as banking and insurance, were not included in the sample. The total number of firm year observations is 518.

The monthly data to compute market beta was obtained from the year 1991 to 2017. The betas were computed by using rolling regressions with a 60-month window. Accounting betas were computed similarly. However, the rolling window in this year was only three years owing to the limited availability of the accounting data. The data series used to compute accounting betas were obtained for the years 1994 to 2017. The estimated betas were used as input in the main market model. The following table presents the yearly averages of market and accounting betas along with other control variables used in the panel regressions:

**TABLE 7.1** Average of the variables (in time) used in study \*

<b>Year</b>	<b>lnMbeta</b>	<b>lnAbeta</b>	<b>lnDOL</b>	<b>lnDFL</b>
1997	1.190944	4.331048	6.635084	7.08459
1998	1.405249	4.329371	6.54893	7.085207
1999	1.420987	4.310142	6.637141	7.085403
2000	1.420384	4.250058	6.63256	7.123223
2001	1.423037	4.333229	6.636332	7.0872
2002	1.423161	4.375356	6.63921	7.09066
2003	1.432063	4.375541	6.69056	7.086784
2004	1.443099	4.380969	6.633243	7.085104
2005	1.439839	4.329312	6.642185	7.085502
2006	1.439474	4.329633	6.621601	7.085175
2007	1.435562	4.177286	6.631587	7.181782
2008	1.424587	4.282343	6.612872	7.103854
2009	1.421705	4.346891	6.637333	6.822781
2010	1.421535	4.359349	6.65237	7.084978
2011	1.421331	4.345037	6.659818	7.083141
2012	1.422029	4.337147	6.64598	7.08449
2013	1.421581	4.323766	6.627895	7.085211
2014	1.420607	4.329548	6.64256	7.08729
2015	1.420108	4.3298	6.629834	7.085662
2016	1.42054	4.32918	6.608273	7.085488
2017	1.420123	4.329359	6.723567	7.08511

\*lnMbeta = Logarithm of the Market Beta (systematic risk of the common stock)

lnAbeta = Logarithm of the Accounting Beta

lnDOL = Logarithm of Degree of Operating Leverage

lnDFL = Logarithm of Degree of Financial Leverage

### 7.3.2 STATIONARITY AND AUTOCORRELATION

Table 7.1 above shows the averages of the variables in time. Since this paper deals with the data that change over time (time series data), it was deemed necessary to carry out the unit root tests for stationarity and tests for autocorrelation prior to proceeding with the main analysis. The data for each of the variables were tested for stationarity and unit roots. Fisher type augmented Dickey Fuller test for unit roots was chosen as it can handle unbalanced panels. The following table shows the results:

The results in table 7.1 indicate the absence of unit roots thereby revealing that all the variables are stationary. As the number of groups is relatively small (N=28), the inverse chi squared (P) test value was used in assessing the stationarity of the series (Choi, 2001).

**TABLE 7.2** Fisher type – Augmented Dickey Fuller Test for Unit Roots\*

Variable	Inverse Chi Squared	P - Value
lnMbeta	315.7511	0.0000
lnAbeta	272.1639	0.0000
lnDOL	432.9473	0.0000
lnDFL	545.4294	0.0000

\*lnMbeta = Logarithm of the Market Beta (systematic risk of the common stock)  
 lnAbeta = Logarithm of the Accounting Beta  
 lnDOL = Logarithm of Degree of Operating Leverage  
 lnDFL = Logarithm of Degree of Financial Leverage

Autocorrelation was tested by regressing the residuals against the lagged residuals. The series were found to be auto-correlated on the levels. The residuals were however uncorrelated in their first difference. Therefore, the model will be tested in the first differences.

### 7.3.3 METHODOLOGY

Previous studies have used the panel data time series regressions to assess the impact of the IFRS on the dependent variable of interest (Daske et al., 2008, 2013; Li, 2010), while market betas (systematic risk) were found by regressing stock returns against the returns of the market. Researchers such as Beaver et al. (1970) have shown a statistically significant relationship between the systematic risk of a

common stock and the accounting beta. Moreover, there was an association among the systematic risk and earnings variability and growth. Mensah (1992) argues that expressing exogenous variables in accounting terms is likely to be useful as accounting reports provide an overview of the financial and operational status of a particular entity. Thus, building upon the work of Beaver et al. (1970) and Mandelker and Rhee (1984) the model that relates a firm's financing decisions and accounting beta to the firm's systematic risk is as follow:

$$\ln Mbeta = \alpha_0 + \alpha_1 \ln(Abeta_i) + \alpha_2 \ln(DFL_i) + \alpha_3 \ln(DOL_i) + \varepsilon_i \quad (1)$$

where:

*Mbeta* = Systematic risk of the common stock

*Abeta* = Accounting beta of a firm computed as  $\frac{Cov(E_t / P_t, M_t)}{Var(M_t)}$

$M_t = (\sum_{i=1}^N E_t / P_t) / N$  represents a market wide measure of earnings, derived in a similar manner as the stock exchange indices.

*N* = Number of Norwegian companies found in the Oslo stock exchange index for which the earnings and price data were available for the time period considered.

*DFL* = Degree of Financial Leverage computed as  $(\Delta X_{Lit} / X_{Lit-1}) / (\Delta X_{Uit} / X_{Uit-1})$ , where  $X_{Lit}$  represents earnings per share of a financially leveraged firm *i* at time *t*.

*DOL* = Degree of Operating Leverage  $(\Delta X_{Uit} / X_{Uit-1}) / (\Delta S_{it} / S_{it-1})$  where  $X_{Uit}$  represents earnings per share of a firm without financial leverage at time *t* and *S* represents sales of a firm.

As indicated in previous research, DOL captures the effects of a firm's choice of production system and other operational decisions, while FL reflects a firm's financial structure. DOL reflects the operating risk, the pure systematic influence of economy wide events and uncertainty associated with a firm's operating efficiency. When the firm is completely unlevered then DOL and DFL equal 1. This intrinsic business risk therefore represents the systematic risk of a common stock (Mandelker & Rhee, 1984). Both of these variables will thus be used as control variables. Accounting beta reflects the cyclicity of the firm's accounting flows relative to those of other firms in the economy. Thus, actions taken by the management related to expanding the product line will affect the systematic risk of the

common stock to the extent that they affect the cyclicality of the net accounting flows (Mensah, 1992).

The paper is open to the finding that IFRS might not have had any impact on the systematic risk of the common stock, thus two sided tests are employed. Since the study involves assessing the impact of IFRS accounting variables on the systematic risk of the common stock, the model in equation 1 was extended to include a binary variable *IFRS*, which takes the value of 1 when the firm allowed IFRS that is after the year 2005. Since the sample consists of firms that were mandatory adopters and includes a complete set of information available for both the pre and post adoption period, inclusion of interaction terms as in Daske et al. (2013) and Li (2010) are not necessary. The *IFRS* variable captures the average effect on the systematic risk of the common stock. The final regression model is as follows:

$$\Delta \ln Mbeta = \alpha_0 + \alpha_1 IFRS + \alpha_2 \Delta \ln(Abeta_i) + \alpha_3 \Delta \ln(DFL_i) + \alpha_4 \Delta \ln(DOL_i) + \epsilon_i \quad (2)$$

This research design allows for investigating the change in market risk in the pre and post the IFRS period. In order to control for firm specific determinants of the dependent variable, the regressions include fixed firm effects along with the clustered robust standard errors.

The two stage regression procedure as in Fama and MacBeth (1973) was applied to estimate the above model. To be included in the sample, the stock must have monthly returns for at least 24 to 60 (2 to 5 years) months prior to the *Year<sub>t</sub>*. First, the market beta of the stock was estimated using monthly price data and the rolling market model regressions of the form as in Fama and French (1992):

$$R_{it} = \alpha_i + b_i R_{Mt} + e_{it} \quad (3)$$

The beta coefficients were then used as the dependent variable in the model to be tested. Accounting betas were estimated in a similar manner. The variables here were required to have data for three years prior to the *Year<sub>t</sub>*. Rolling regressions of the following form were carried out:

$$Z_{it} = b_0 + b_1 Z_{mt} + a_t \quad (4)$$

where  $b_1$  is the accounting beta (*Abeta*).

## 7.4 RESULTS

### 7.4.1 REGRESSION RESULTS

The analysis begins by examining the average differences in the systemic risk of a common stock before and after adoption of the IFRS. Cross sectional time series panel regressions with entity and time fixed effects are used which benchmark IAS firms against their own local GAAP history before adoption of the IFRS. Table 7.3 below presents the regression coefficients along with firm and adjusted standard errors, t-statistics and two tailed p-values for the full sample period (1997–2017):

**TABLE 7.3** Regression analysis of systematic risk of common stock for mandatory IFRS adopters\*

Model Estimated:

$$\Delta \ln Mbeta = \alpha_0 + \alpha_1 IFRS + \alpha_2 \Delta \ln(Abeta_i) + \alpha_3 \Delta \ln(DFL_i) + \alpha_4 \Delta \ln(DOL_i) + \varepsilon_i$$

Parameter	Coefficient	Standard Error	T statistic
<i>IFRS</i>	-0.006	0.002	-3.11
<i>lnAbeta</i>	-0.004	0.004	-2.14
<i>lnDOL</i>	-0.002	0.002	-0.81
<i>lnDFL</i>	0.002	0.0001	25.63
Intercept	0.004	0.001	3.48
R <sup>2</sup>	0.042		
Number of firms	28		
Number of observations	518		
F(4, 27)	180.40		
Prob > F	0.00001		

\*IFRS: difference in difference estimator that takes value of 1, when a given firm adopts IFRS and 0 otherwise.

*lnMbeta* = Logarithm of the Market Beta (systematic risk of the common stock)

*lnAbeta* = Logarithm of the Accounting Beta

*lnDOL* = Logarithm of Degree of Operating Leverage

*lnDFL* = Logarithm of Degree of Financial Leverage



Using differences in market betas as dependent variables, the coefficient on the IFRS is significant and negative, suggesting that mandatory IFRS adoption resulted in the very low reduction of systematic risk of the common stock. The coefficient for change in accounting beta is negative and statistically different from zero, however not as low as the IFRS thereby suggesting that IFRS based earnings have little impact on reducing the systematic risk of the common stock. The coefficient on changes in the degree of financial leverage is significant and has the expected sign, however very low in power. If one were to forecast market betas, they could be improved if one predicted the financial structure of the firm. The coefficient on degree of change in operating leverage is found to be statistically indifferent from zero.

## 7.5 DISCUSSION AND LIMITATIONS

### 7.5.1 DISCUSSION

The purpose of this paper is to study the impact of mandating the IFRS on the risk and return of common stocks listed on the Norwegian Stock Exchange. The effect of the IFRS being mandatory is measured by the IFRS difference estimator that equals 1 after the IFRS were mandated and accounting betas. Based on the international literature review, the degree of operating and financial leverage are used as control variables. A panel data approach is employed where the period is 1997 to 2017 and 2005 was the year of the IFRS being mandatory and the model is tested in first differences.

The paper's main finding is a lower systematic risk of a common stock from adoption of the IFRS. This finding is in line with Daske et al. (2008) who finds that the cost of capital decreases after adoption of the IFRS in countries with strong regulatory enforcement. The accounting betas seem to have a low negative impact on systematic risk, which is consistent with previous research in this area (Beaver et al., 1970; Beaver & Manegold, 1975). One of the possible reasons for this could be that the difference in value relevance between the IFRS and NGAAP is only incremental, caused by the adjustments of net operating income, operating revenue and costs. The IFRS require fair values of assets to be reported which are reported at cost when acquired and are subsequently revalued, while offering reporting at cost as an alternative, if fair values cannot be measured reliably. NGAAP, on the other hand requires recognizing assets at cost. According to the revaluation model, the carrying amount between revaluations is reduced by depreciation and possible impairments. Due to difficulties in measuring fair value of the assets based on fair value reliably, most firms using the IFRS will report according

to a cost model. Thus the reported earnings may not differ much (Gjerde et al., 2008). This is also in line with the fact that for the adoption of the IFRS to noticeably affect stock markets, reporting practices must vary significantly from the previously used local GAAP (George & Shivakumar, 2016).

A positive relationship is found between the systematic risk and degree of financial leverage. This result is also consistent with Hill and Stone (1980) and Huffman (1989) who find a positive relationship between systematic risk and degree of financial leverage. Hence, the more levered the firm is, the higher its systematic and financial risk. Moreover, studies also find that IFRS adopters are more likely to issue less risky public bonds (Florou & Kosi, 2015; George & Shivakumar, 2016; Naranjo, Saavedra, & Verdi, 2017).

The degree of operating leverage is positively related to systematic risk of a common stock, in contrast to Taussig and Akron (2017) who find that higher operating leverage is associated with higher stock returns. One possible explanation for the degree of operating leverage failing to explain the systematic risk is that it is dependent on the sector the firms belong to and its capital structure. Another explanation may be that it is caused by differences in accounting methods used to calculate earnings (Huffman, 1989). Overall, it appears that evidence on this link is mixed.

In summary, the results reveal that in the absence of confounding events (for example the financial crisis), the changes in the systematic risk of the common stock is lower during the IFRS period. Accounting betas have less explanatory power when it comes to predicting systematic risk; however, the coefficient is statistically significant. The degree of financial leverage is a significant predictor of systematic risk, however this paper fails to find support for the degree of operating leverage.

### 7.5.2 LIMITATIONS

The study suffers from some caveats. First, it is empirically difficult to filter out the effects of confounding events around adoption of the IFRS. Thus, the results of the study cannot be solely attributed to this. Since mandatory IFRS adoption was a major corporate event and constant efforts were made to improve the enforcement system, the reduction in systematic risk could be the combined result of IFRS adoption and other concurrent events. As the cost of adoption of the IFRS is high, there are other benefits as well as other indirect costs associated with the adoption. Another limitation is the fact that accounting betas are measured with error. While market betas are estimated using the monthly data, accounting betas

and other accounting variables use yearly data. Thus, the fewer number of observations for the accounting variables reduces the precision with which they are measured. Since only firms present in both pre and post the IFRS period are selected, the results may suffer from data snooping bias such as survivorship bias. The results are also dependent on how different the local GAAP and the IFRS are from each other.

Finally, the results of this study should be interpreted with caution as there could have been other (confounding) events that led to lower systematic risk of the common stock and are due to the possible influence of omitted variables. In order to identify only the effect of the standards, one has to identify such events and separate their effects from the effects of financial reporting. While the paper finds support for the IFRS based accounting variables towards predicting the systematic risk of the common stock, the model is not designed to analyze the relevant contribution of the IFRS alone. This is left to future research in this area.

## 7.6 CONCLUSION

This paper examines the impact of IFRS adoption on the systematic risk of the common stock through the use of accounting betas and other measures composed using IFRS figures from the balance sheet. Using the regular market model and panel data regressions along with Fama and MacBeth's (1973) procedure, a model is tested with market beta as the dependent variable. The study finds that mandatory IFRS adoption has lowered the systematic risk of a common stock for the sample of 28 Norwegian listed companies. Accounting betas and degree of financial leverage were found to be significant towards explaining the market risk, however with very low predictive power. The degree of operating leverage was found to be an insignificant predictor of market risk.

Finally, the results should be interpreted with caution as there could be other confounding events that could have impacted the risk and return of a common stock, and the possible influence of omitted variables and measurement errors of the results. Future research should thus focus on the research designs that could enable analysis of the contribution of the IFRS alone on the risk and return of a common stock.

## LITERATURE

- Ball, R., & Brown, P. (1968). An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 6(2), 159–178.
- Ball, R., & Brown, P. (1969). Portfolio Theory and Accounting. *Journal of Accounting Research*, 7(2), 300–323.
- Barry, C., & Brown, S. (1985). Differential Information and Security Market Equilibrium. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), 407–422.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., Young, D., & Zhuang, Z. (2014). Relevance of Differences between Net Income based on IFRS and Domestic Standards for European Firms. 2014, 41(3), 297–327.
- Beaver, W., Kettler, P., & Scholes, M. (1970). The Association between Market Determined and Accounting Determined Risk Measures *The Accounting Review*, 45(4), 654–682.
- Beaver, W., & Manegold, J. (1975). The Association Between Market-Determined and Accounting-Determined Measures of Systematic Risk: Some further Evidence. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 10(2), 231–284.
- Botosan, C. A., & Plumlee, M. A. (2002). A Re-examination of Disclosure Level and the Expected Cost of Equity Capital. *Journal of Accounting Research*, 40(1), 21–40.
- Bowman, R. G. (1979). The Theoretical Relationship Between Systematic Risk and Financial (Accounting) Variables. *The Journal of Finance*, 34(3), 617–630.
- Choi, I. (2001). Unit root tests for panel data. *Journal of International Money and Finance*, 20, 249–272.
- Coles, J. L., & Loewenstein, U. (1988). Equilibrium Pricing and Portfolio Composition in the Presence of Uncertain Parameters. *Journal of Financial Economics*, 22(2), 279–303.
- Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2008). Mandatory IFRS Reporting around the World: Early Evidence on the Economic Consequences. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1085–1142.
- Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2013). Adopting a label Heterogeneity in the Economic Consequences Around IAS IFRS Adoptions. *Journal of Accounting Research*, 51(3), 495–547.
- Diamond, D. W., & Verrecchia, R. E. (1991). Disclosure, Liquidity and the Cost of Capital. *The Journal of Finance*, 46(4), 1325–1359.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1992). The Cross-Section of Expected Stock Returns. *The Journal of Finance*, 47(2), 427–465.
- Fama, E. F., & MacBeth, J. D. (1973). Risk, Return, and Equilibrium: Empirical Tests. *Journal of Political Economy*, 81(3), 607–636.
- Florou, A., & Kosi, U. (2015). Does mandatory IFRS adoption facilitate debt financing? *Review of Accounting Studies*, 20(4), 1407–1456.
- George, E. T. D., & Shivakumar, L. (2016). A Review of the IFRS Adoption Literature. *Review of Accounting Studies*, 21, 898–1004.

- Gjerde, Ø., Knivsflå, K., & Sættem, F. (2008). The value-relevance of adopting IFRS: Evidence from 145 NGAAP restatements. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17, 97–112.
- Gonedes, N. J. (1973). Evidence on the Information Content of Accounting Numbers: Accounting-Based and Market-Based Estimates of Systematic Risk. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 8(3), 407–443.
- Hamada, R. S. (1969). Portfolio Analysis, Market Equilibrium and Corporation Finance. *The Journal of Finance*, 24(1), 13–31.
- Hamada, R. S. (1972). The Effect of Firm's Capital Structure on the Systematic Risk of the Common Stocks. *The Journal of Finance*, 27(2), 435–452.
- Hill, N. C., & Stone, B. K. (1980). Accounting Betas, Systematic Operating Risk and Financial Leverage: A Risk Composition Approach to the Determinants of Systematic Risk. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 15(3), 595–637.
- Hofheinz, P. (2002, 16 July). Battle of the accountants: Europe tries to win over US; EU prepares to pitch SEC on how to crunch numbers; one option: a hybrid system. *The Wall Street Journal*.
- Huffman, S. P. (1989). The Impact of the Degrees of Operating and Financial Leverage on Systematic Risk of Common Stock: Another Look. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 28(1), 83–100.
- Ijiri, Y. (2005). US Accounting Standards and their Environment: A Dualistic Study of their 75-Years of Transition. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 255–279.
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2007). Accounting Information, Disclosure and the Cost of Capital. *Journal of Accounting Research*, 45(2), 385–420.
- Li, S. (2010). Does Mandatory Adoption of International Financial Reporting Standards in the European Union Reduce the cost of Equity Capital? *The Accounting Review*, 85(2), 607–636.
- Mandelker, G. N., & Rhee, S. G. (1984). The Impact of the Degrees of Operating and Financial Leverage on Systematic Risk of Common Stock. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 19(1), 45–57.
- Mensah, Y. M. (1992). Adjusted Accounting Beta, Operating Leverage and Financial Leverage as the Determinants of Market Beta: A synthesis and Empirical Evaluation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2, 187–203.
- Naranjo, P. L., Saavedra, D., & Verdi, R. S. (2017). *Financial Reporting Regulation and Financing Decisions*. Working Paper.
- Rubenstein, M. E. (1973). A Mean-Variance Synthesis of Corporate Financial Theory. *The Journal of Finance*, 28(1), 167–181.
- Taussig, R. D., & Akron, S. (2017). Returns to scale, operating leverage, and expected stock returns. *European Business Review*, 7, 141–155.

# 8. Utvikling av en modell for samfunnsansvar i den maritime næringen

## **BARBRO FJØRTOFT**

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

## **SIV MARINA FLØ GRIMSTAD**

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

## **RICHARD GLAVEE-GEO**

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

**SAMMENDRAG** Bedrifiers samfunnsansvar (BSA) har fått stor oppmerksomhet de siste årene, og der er generell enighet i samfunnet om at bedrifter har et ansvar utover profittmaksimering. Målet for dette bokkapittelet er å utforske den underliggende motivasjonen for bedrifiers engasjement i BSA. Vi har benyttet både kvalitative og kvantitative metoder for å adressere problemstillingen, med den norske maritime klyngen som kontekst for studien. Etablert forskning viser at motivasjon er todelt og består av indre og ytre motivasjon. Forskning viser videre at ytre motivasjon kan fortrenge indre motivasjon. Dette vil i ytterste konsekvens redusere den totale motivasjonen. BSA er høyt oppe på den politiske agendaen, og målsettingen er å få flere bedrifter engasjert i BSA. Dette gjelder spesielt for små og mellomstore bedrifter (SMB) som utgjør majoriteten av bedrifter verden rundt. Svært lite forskning finnes på forholdet mellom BSA og motivasjon. Bedre innsikt i den underliggende motivasjon knyttet til BSA rettet mot ulike interessenter er avgjørende for at politikere og andre relevante aktører tar i bruk riktig virkemiddelapparat for å stimulere til økt BSA-aktivitet. I dette kapittelet presenterer vi en modell som kan veilede bedriftsledere i deres BSA-arbeid. Den fungerer som et verktøy som kan bistå bedrifter i arbeidet med å ta gode strategiske valg knyttet til BSA, både for dem selv og for samfunnet. Studien viser at indre motivasjon er sentral når det gjelder BSA rettet mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne. BSA rettet mot leverandører og miljø er imidlertid mer motivert av ytre motivasjon.

**NØKKELOORD** CSR/BSA | bærekraft | motivasjon | maritim industri | globalisering

**ABSTRACT** Corporate social responsibility (CSR) has received much attention in the past decades, and there is increasing awareness and agreement among the general public that companies have a wider responsibility beyond making a profit. This chapter aims to explore the underlying motivation for a firm's engagement in CSR. We have applied both quantitative and qualitative methods to address the research questions, with the Norwegian maritime cluster as the empirical context for the study. Previous research indicates that motivation is twofold, and consists of intrinsic and extrinsic motivation. Research shows that extrinsic motivation can push out intrinsic motivation, which will consequently reduce the total motivation of the firm. CSR is a pressing matter on the political agenda, and there is an explicit focus to increase CSR commitment among firms. It is of particular importance that small and medium-sized enterprises are involved in CSR, as they comprise the majority of firms worldwide. A look at the literature shows that very little research has been conducted on the relationship between CSR and motivation. Better insight into the underlying motivation of a firm's CSR commitment towards different stakeholders can be crucial for both politicians and other relevant actors so that they can implement the right incentives to stimulate CSR activity. In this chapter, we introduce a model that can guide managers in their CSR commitment. The model acts as a tool, which can help firms with making good strategic decisions concerning CSR, which will benefit both the firm and society. The study shows that intrinsic motivation is essential concerning CSR directed towards the local community, the employees and the owners. Extrinsic motivation, on the other hand, is more related to CSR directed towards the suppliers as well as the environment.

## MERKNADER

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

## 8.1 INTRODUKSJON

Bedrifters samfunnsansvar (BSA) har fått økt oppmerksomhet de siste årene, og den globale konkurransen tvinger bedrifter til å ta et aktivt standpunkt med hensyn til deres sosiale ansvar (Graafland & van de Ven, 2006; Nejati & Amran, 2009; Scherer & Palazzo, 2008). Moderne BSA, også kjent som strategisk BSA, refererer til frivillige aktiviteter rettet mot sosiale problemstillinger og mot miljøet, som utføres med den hensikt å bidra til en bedrifts lønnsomhet (Baron, 2001; Fontana, 2017). Disse aktivitetene konsentrerer seg hovedsakelig om velferden og trivselen til interessenter, som typisk består av aksjonærer, veldedighetsorganisasjoner, ansatte, leverandører, kunder og samfunnet for øvrig (Sprinkle & Maines, 2010;

Yuen & Thai, 2017). Globalisering har ført til en økning av negative miljøpåvirkninger fra bedrifter, noe som har resultert i ytterligere oppmerksomhet omkring bedrifters samfunnsansvar (Scherer & Palazzo, 2008). Mange bedrifter og særlig multinasjonale selskaper, opererer i markeder med ustabile juridiske og politiske rammeverk. En ser derfor et behov for at bedrifter mer aktivt bidrar til utviklingen av god global styring (Scherer & Palazzo, 2008). Selv om det virker å være en bred aksept i samfunnet for at bedrifter har et sosialt ansvar, og at de har plikter utover det loven tilsier, er det, så vidt vi vet, lite forskning og forståelse for *motivene* som ligger bak BSA-aktiviteter. Motivasjon stammer fra de underliggende holdningene og målene som gir grunnlag for handling (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Motivasjon kan dermed gi mye informasjon om hvorfor individer handler som de gjør. Forskning på motivasjon viser at ytre motivasjon, det vil si at en gjør noe fordi det leder til et eget resultat, kan fortrenge indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon vil si å gjøre noe fordi det er det rette å gjøre (Ryan & Deci, 2000). Dette impliserer at enhver form for fysisk belønning som forventes å kunne bli oppnådd på grunnlag av at en oppgave utføres, kan redusere indre motivasjon fordi folk opplever det som en kontroll av deres atferd (Ryan & Deci, 2000; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Benabou & Tirole, 2003; Frey & Jegen, 2001). Valg og muligheter for selvstyring virker derimot å øke den indre motivasjonen ettersom de leder til større autonomi (Ryan & Deci, 2000; Zuckerman, Porac, Lathin & Deci, 1978). Man kan derfor anta at ved å øke forståelsen for hva som motiverer bedrifter til å utføre visse BSA-aktiviteter, kan politiske styresmakter og andre viktige interessentgrupper få økt innsikt i hvordan man best kan påvirke bedrifter til å ta et bredere samfunnsansvar. Der finnes lite i litteraturen om hvordan en bedrifts motivasjon driver valg av BSA-aktiviteter rettet mot ulike interessenter. Dette er særlig viktig for små og mellomstore bedrifter (SMBR) som har lite ressurser. Effektiv bruk av ressurser betyr gjerne at de må velge mellom ulike typer interessenter. I en globalisert verden med store bærekraftsutfordringer, i tillegg til utilstrekkelige lovverk og styringsmekanismer i mange områder av verden, tror vi at bedre forståelse for bedrifters motivasjon for BSA er sentralt, siden dette har implikasjoner for beslutningstakere. Derfor er målsetningen med dette kapittelet å adressere følgende forskningsspørsmål:

FS1: Hva er den underliggende motivasjonen for en bedrifts BSA-engasjement knyttet til ulike interessenter i den maritime klyngen?

Resten av kapittelet er organisert på følgende måte: Først presenterer vi en gjennomgang av relevant litteratur og teori, etterfulgt av en beskrivelse av forskningsmetoder der både kvalitative og kvantitative metoder benyttes. Deretter presenterer vi resultatene både av den kvantitative og kvalitative dataanalysen som så



er etterfulgt av en diskusjon om de implikasjoner funnene har for både teori og ledelse. Vi avslutter med en konklusjon og diskusjon av studiens begrensninger og en anbefaling for videre studier på tema.

## 8.2 LITTERATUR OG TEORIGJENNOMGANG

### 8.2.1 EN OVERSIKT OVER BSA

Til tross for et stort fokus på BSA de siste tiårene, er litteraturen noe fragmentert. Dette er et resultat av manglende enighet om definisjoner og terminologi, så vel som metode (Aguinis & Glavas, 2012; Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Til tross for de mange definisjonene av BSA, er grunnlaget for disse definisjonene ganske like. De vektlegger alle at en bedrift har et ansvar overfor samfunnet og miljøet, som kommer i tillegg til det lover og regler pålegger dem. De to mest motstridende synspunktene på BSA er ofte beskrevet som aksjonærperspektivet (Friedman, 1970) og interessentperspektivet (Freeman, 1984; Schwartz & Carroll, 2003). Friedman (1970) argumenterte at BSA er et tegn på at man har et agentproblem i bedriften. Oppgaven til en leder, ifølge Friedman (1970), er å maksimere lønnsomheten for eiere og et eventuelt overskudd skal bli investert tilbake i bedriften eller bli betalt ut til aksjonærer som utbytte, heller enn å bli brukt på filantropi uansett hvor verdig den gode saken er. Dette er en utbredt tankegang også i økonomisk teori, og dette perspektivet har vært dominant i pensumet til alle økonomiskoler rundt om i verden, og har på den måten påvirket tenkningen til fremtidige ledere (Margolis & Walsh, 2003; Walsh, Weber & Margolis, 2003). Freeman (1984) argumenterte imidlertid for at bedrifter har en plikt overfor alle sine interessenter, ikke bare aksjonærene. Interessenter er typisk eiere, leverandører, kunder, ansatte og lokalsamfunnet. Likevel kan spørsmålet om hvem de relevante interessentene er, være en utfordring, ettersom svaret kan variere avhengig av hvem du spør (Thomsen & Conyon, 2012). I tillegg er ikke interessentene nødvendigvis en homogen gruppe, og i mange tilfeller vil interessentenes roller overlape (Fassin, 2008).

### 8.2.2 NY FORRETNINGSMODELL: Å SKAPE DELT VERDI

Porter & Kramer (2011) hevder at profittmaksimering ikke er en motsetning til det å ta et aktivt samfunnsansvar. De mener at selve formålet til en bedrift må redefineres fra profittmaksimering til å skape delt verdi (Porter & Kramer, 2011, s.4). De argumenterer også for at prinsippet om å skape delt verdi involverer det å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet. Ifølge

Porter & Kramer (2011) er det å skape delt verdi verken filantropi eller bærekraft, men en ny måte å oppnå økonomisk suksess på. De argumenterer videre at måten en bedrift tar samfunnsansvar på, ikke bør ligge helt i ytterkant av hva bedrifter gjør, men i kjernen (Porter & Kramer, 2011). Ved å modifisere Porter & Kramer (2006) sin originale modell, kan modellen under (figur 8.1) fungere som et hjelpemiddel for ledere til å gjøre de riktige valgene når det gjelder å velge BSA-aktivitet å fokusere på. Idealet er at bedriftene skal være proaktive, det vil si i forkant av lover og regler, og at de i tillegg bør utføre aktiviteter som er knyttet til kjernevirksomheten til bedriften.

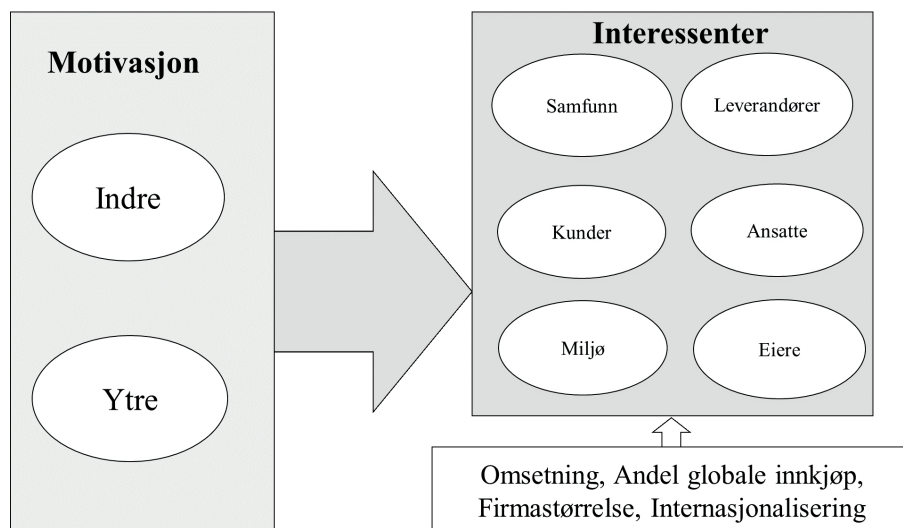
	Reaktiv	Proaktiv
BSA er ikke del av kjernevirksomhet	Symbolsk	Avlat
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og regler	Genuin BSA

**FIGUR 8.1** BSA-modell (Karlsen, 2010, s. 119).

Svært mye samfunnsansvar som blir tatt i dag, bærer preg av å være symbolsk. Det vil si at bedriften responderer på en hendelse i markedet, og BSA-aktiviteten de fokuserer på er som regel ikke knyttet til bedriftens kjernevirksomhet (f.eks. gi til veldedighet). Å være reaktiv betyr at man følger lover og regler etter som de blir innført, og at man gjerne følger etter de dominante bedriftene i industrien. En proaktiv bedrift derimot, er ofte i forkant av nye lover og regler (Sjøberg, Bingel & Laquist, 2005). Når en bedrift både er proaktiv samt BSA-aktiviteten er koplet mot bedriftens kjernevirksomhet, først da kan man betegne en bedrift som genuint samfunnsansvarlig. Vinn-vinn-tankegangen rundt BSA er ikke ny. Tidligere var det også vanlig for mange bedrifter å inneha mange roller for å møte behovene til arbeiderne, samfunn og andre bedrifter i lokalsamfunnet. Noe av utfordringen i dag er imidlertid at mange bedrifter ikke har et opplagt «hjemmemarked», men ser seg selv som globale selskaper (Porter and Kramer, 2011) og derfor har ansvarsfølelsen for lokalsamfunnet blitt redusert.

### 8.2.3. MOTIVASJON FOR BSA

Det er viktig i debatten rundt BSA å påpeke at det er individene som arbeider i bedriften, som utøver BSA. Det er menneskene i organisasjonene som tar beslutninger hver dag, noen små med små konsekvenser og noen større med store konsekvenser (Hemingway & Maclagan, 2004; Wood, 1991). En innsikt i de underliggende motiver for ledere kan derfor gi oss en god forståelse for BSA-forpliktelse i en bedrift, siden å utforske motiver handler om å forstå hvorfor handlinger foretas (Ryan & Deci, 2000). Motivasjon er ikke et éndimensjonalt begrep, men ofte forstått som å bestå av to ulike, men ikke gjensidig utelukkende motivasjonstyper: indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon er forstått som det å utføre en aktivitet for ens egen tilfredsstillelse uten forventning om en annen konsekvens. Ytre motivasjon derimot, er et begrep som relaterer til det at en handling blir utført for å oppnå et eget utbytte (Ryan & Deci, 2000). Selv om indre og ytre motivasjon normalt ikke er gjensidig ekskluderende (Graafland & Van de Veen, 2006), viser forskning at ytre motivasjon kan undertrykke indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci & Ryan, 2008; Benabou & Tirole, 2003). Å gi insentiver kan også signalisere at en oppgave ikke er lystbetont, og dermed kan indre motivasjon bli underminert (Benabou & Tirole, 2003). I hvor stor grad man har et valg har derimot blitt bevist å ha en positiv påvirkning på den indre motivasjonen (Zuckerman mfl., 1978). Videre viser forskning at positiv tilbakemelding på ytelse ser ut til å øke indre motivasjon heller enn å underminere den (Deci et. al, 1999). Å få innsikt i motivasjonen som styrer BSA aktivitet blant maritime bedrifter, kan gi myndigheter og andre viktige interessentgrupper viktige innspill i hvordan man kan stimulere til økt BSA i næringen. En eksplorativ konseptuell modell (figur 8.2) ble utviklet for å utforske denne problemstillingen nærmere. Motivasjon er, som modellen viser, delt i indre og ytre motivasjon og er den uavhengige variabelen i modellen. BSA rettet mot ulike interessenter er avhengige variabler. Målet er å utforske hvorvidt det er indre eller ytre motivasjon som har størst påvirkning på bedriftenes samfunnsansvar rettet mot ulike interessenter, f.eks. om hvorvidt indre motivasjon er drivkraften bak bedriftens samfunnsansvar rettet mot leverandører. Samfunnsansvar rettet mot leverandører er målt med spørsmål som *vårt firma kontrollerer kvaliteten på våre leverandørers produkt, vårt firma kontrollerer arbeidsforholdene hos våre leverandører og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser osv.* (se tabell 8.2 for full oversikt over hvordan begrepene i modellen er målt). Omsetning, andel globale innkjøp, bedriftsstørrelse og grad av internasjonalisering (eksportandel) er kontrollvariabler.



**FIGUR 8.2** Konseptuell modell.

## 8.3 METODE

### 8.3.1 INNLEDNING

Den maritime industrien i M&R er ansett å være en sterk industriklynge, der mange av aktørene er verdensledende på sitt område (se vedlegg 1 for detaljer om utvalget) (Høgestøl, 2012). Klyngen er karakterisert av sterke interne relasjoner, både horisontale og vertikale (Jakobsen, 2008). Denne studien består både av en kvalitativ studie i form av tre intervju med nøkkelinformanter og en kvantitativ studie i form av en elektronisk spørreundersøkelse som gikk til alle maritime bedrifter i M&R. Gitt den store graden av usikkerhet ved BSA-konseptet, var det sentralt for kvaliteten på den kvantitative studien å foreta en kvalitativ forstudie først.

### 8.3.2 FORSKNINGSDESIGN OG DATAINNSAMLING

Det å bruke todelt design er fordelaktig på grunn av det bidrag som en tilnærming gir til den andre (Morgan, 2014; Mørkeset & Glavee-Geo, 2016). I den kvalitative forstudien hadde vi tre informanter; en med erfaring og kunnskap om shipping, den andre hadde arbeidskunnskap om verft, og den tredje har lang erfaring i bransjen som helhet, ervervet fra forskjellige selskaper og fra ulike stillinger i bransjen. I den kvantitative studien ble det oppnådd en svarprosent på 35 av et utvalg

på 185 bedrifter. Med tanke på hvor lav svarprosent som er vanlig på online spørreundersøkelser (Adams, Khan, Raeside, & White, 2007), og spesielt i B2B studier (Baruch, 1999), er 35 % respektabelt. Begrepene og de respektive kildene er vist i tabell 8.2. Alle begrepene ble målt på en Likertskala fra 1–7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig.

**TABELL 8.1** Utvalgsbeskrivelse

Målenhet	Type	Frekvens	Prosent
Type bedrift	Verft	4	6,2
	Rederi	10	15,4
	Leverandør	51	78,5
Antall ansatte	SMB (under 100)	53	81,5
	Store (over 100)	12	18,5
Omsetning	Under 169 mill. NOK	49	7,4
	Over 169 mill. NOK	16	24,6
Eksport andel	Under 30 %	39	60,0
	Over 30 %	26	40,0
Andel globale innkjøp	Under 30 %	37	56,9
	Over 30 %	28	43,1

## 8.4 RESULTAT

### 8.4.1 KVALITATIV ANALYSE

De kvalitative intervjuene ble utført for å danne seg en bedre forståelse av den maritime næringen og hvordan nøkkelpersoner i denne næringen tolker konseptet BSA. De viktigste spørsmålene var: Hvordan tolker du bedriftens BSA? Hvilke områder innenfor BSA anser du som mest sentrale i den maritime næringen? Og, hva anser du som de viktigste utfordringene og mulighetene i fremtiden med tanke på dette temaet? CSR (Corporate social responsibility) ble nevnt til informantene, men også en norsk oversettelse, bedriftens sosiale ansvar, ble brukt.

Det viste seg at de tre nøkkelpersonene fra tre forskjellige store, lokale firma hadde svært ulik forståelse av begrepet. To av tre var kjent med både det norske og engelske begrepet. En av informantene tolket bedriftens sosiale ansvar primært

til relasjonen til de ansatte, f.eks. hvordan de behandler de ansatte, mens en annen informant knyttet det primært til sponning. Den siste av informantene hadde en bredere forståelse av konseptet, mer i tråd med gjeldende BSA-litteratur. Etter litt utdyping av BSA-konseptet fra vår side, ble miljø og sikkerhet vurdert av samtlige informanter som sentrale tema i den maritime næringen. I tillegg, er sponning nevnt av to av informantene som viktig i deres respektive bedrifters samfunnsansvar. Sponning fra bedrifter er i mange små lokalsamfunn avgjørende for opprettholdelsen av et velfungerende idretts- og kulturliv. Samfunnsansvar var et begrep som to av informantene brukte aktivt, og er et mer helhetlig begrep som vi dermed valgte å benytte videre i utviklingen av det kvantitative spørreskjemaet. Forstudien bidro til at vi i enda større grad så viktigheten av å tydelig operasjonalisere de sentrale begrepene i spørreskjemaet. Basert på funnene fra de kvalitative intervjuene anser vi miljø, filantropi (sponsorvirksomhet) og sikkerhet som viktige BSA-områder i den maritime næringen.

#### 8.4.2 KONSEPTUELL MODELL OG KVANTITATIV DATAANALYSE

Den konseptuelle modellen (figur 8.2) som ble utviklet for den kvantitative studien, ble analysert ved hjelp av PLS-SEM, som er en variansbasert strukturell ligningsmetode som integrerer målemodellen og strukturmodellen (Wold, 1975; Ringle, Wende & Becker, 2015). Årsaken til at vi valgte PLS som analytisk teknikk var basert på studiens utforskende natur, men også på grunn av et relativt lite utvalg (65 respondenter).

TABELL 8.2 Målemodell: deskriptiv statistikk, loadings og reliabilitet

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Samfunn $\alpha=0.86$ CR=0.90 AVE=0.60	Vårt firma er opptatt av å forbedre den generelle velferden i samfunnet (y11) Vårt firma bidrar til samfunnsnyttige formål, slik som kunst, utdanning og idrett (y12) Vårt firma gir tilstrekkelige bidrag til veldedige organisasjoner (y13) Vårt firma oppfordrer våre ansatte til å delta i frivillighetsarbeid (y14) Vårt firma forplikter seg til å øke velferden i de lokalsamfunnene vi opererer i (y15) Vårt firma har en viktig rolle i samfunnet utover det å generere profitt (y16)	4.75 4.40 4.51 3.74 4.34 4.98	1.33 1.82 1.63 1.59 1.56 1.43	0.811*** 0.851*** 0.638*** 0.671*** 0.862*** 0.784***
Fatma et al. (2014), Martinez et al. (2013), Maignan and Ferrell (2000)				
Kunder $\alpha=0.85$ CR=0.86 AVE=0.55	Vårt firma respekterer våre kunders rettigheter utover våre juridiske forpliktelser (y21) Vårt firma gir kundene våre fullstendig og korrekt informasjon om våre produkter (y22) Vårt firma har klare prosedyrer for å imøtekomme kunder som er misfornøyde med utføringen av en avtale/bestilling (y23) Vårt firma behandler våre kunder på en ærlig måte (y24) Kundetilfredshet er svært viktig for vårt firma (y25)	6.25 6.51 6.05 6.66 6.69	0.81 0.71 0.99 0.59 0.58	0.767*** 0.732** 0.873*** 0.600* 0.694**
Turker (2009), Fatma et al. (2014), Maignan and Ferrell (2000)				

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Ansatte $\alpha=0.77$ CR=0.84 AVE=0.52	Vårt firma oppfordrer våre ansatte til å videreutvikle sine ferdigheter og karrierer (y31)	5.65	0.87	0.698***
	Vårt firma er hovedsakelig opptatt av våre ansattes behov og ønsker (y32)	5.25	1.13	0.744***
	Vårt firma legger til rette for fleksible ordninger slik at våre ansatte har mulighet til å balansere arbeid og privatliv (y33)	5.82	0.86	0.701***
	Vårt firma utøver en rettferdig behandling av våre ansatte (uten diskriminering, uavhengig av kjønn, etnisitet eller religiøs tilknytning) (y34)	6.45	0.71	0.696***
Turker (2009), Håvold (2005), Perez et al. (2013)				
Miljø $\alpha=0.89$ CR=0.92 AVE=0.70	Vårt firma utnytter fornybar energi og tar aktivt hensyn til miljøet (y41)	4.26	1.60	0.797***
	Vårt firma deltar i aktiviteter som skal beskytte og forbedre miljøet (y42)	4.40	1.72	0.827***
	Vårt firma gjør investeringer for å skape et bedre samfunn for fremtidige generasjoner (y43)	4.54	1.61	0.895***
	Vårt firma har egne bestemmelser for å minimere de negative effektene vår drift påfører miljøet (y44)	4.65	1.69	0.897***
Fatma et al. (2014), Turker (2009), Maignan and Ferrell (2000)	Vårt firma har satt mål for å redusere vårt forbruk av naturressurser (y45)	4.40	1.72	0.758***



Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Eiere $\alpha=0.70$ CR=0.77 AVE=0.41	Vårt firma har vært suksessfulle i å maksimere profitt (y51) Vårt firma har nøye kontroll over kostnader (y52) Vårt firma er opptatt av å oppfylle våre forpliktelser til våre eiere (y53) Vårt firma oppnår den største mulige profitten (y54) Vårt firma er forpliktet til å sikre forutsigbar, trygg drift og suksess på lang sikt (y55)	5.95 6.29 4.74 6.14 4.68	1.04 0.85 1.29 0.86 1.25	0.687** 0.643** 0.509* 0.795*** 0.527*
Fatma et al. (2014), Maig-nan and Ferrell (2000), Perez et al. (2013)				
Leverandører $\alpha=0.80$ CR=0.87 AVE=0.62	Vårt firma kontrollerer kvaliteten på våre leverandørers produkt (y61) Vårt firma kontrollerer arbeidsforholdene hos våre leverandører og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser (y62) Vårt firma kontrollerer den miljømessige standarden på leverandørenes produkt og produksjonsprosesser og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser (y63) Vårt firma arbeider for å skape stabile relasjoner for samarbeid med våre leverandører til gjensidig utbytte for begge parter (y64)	5.69 4.54 4.68 5.72	1.17 1.70 1.64 1.25	0.765*** 0.833*** 0.835*** 0.706***
Van de Veen and Graafland (2006), Gallardo-Vazquez et al. (2014)				

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Indre Motivasjon $\alpha=0.90$ CR=0.92 AVE=0.68  Van de Veen and Graafland (2006), Roy et al. (2013), Nejati and Amran (2009)	Å opptre ansvarlig overfor samfunn og miljø er en moralsk forpliktelse for alle bedrifter (x11)	5.92	0.97	0.745***
	Vårt firma utøver samfunnsansvar fordi det er det rette å gjøre (x12)	5.45	1.23	0.860***
	Som et norsk selskap så ser vi det som en moralsk forpliktelse å være en foregangsbedrift når det gjelder å utøve samfunnsansvar (x13)	5.09	1.37	0.868***
	Vårt firma utøver samfunnsansvar fordi vi er opptatt av å være gode samfunnsborgere (x14)	5.05	1.29	0.899***
	Vårt firma tror etisk drift er formålstjenlig (x15)	5.65	1.33	0.652***
	I vårt firma er samfunnsansvar veldig viktig (x16)	5.28	1.36	0.895***
Ytre Motivasjon $\alpha=0.91$ CR=0.94 AVE=0.79  Van de Veen and Graafland (2006), Ofori et al. (2014), Roy et al. (2013)	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på vårt økonomiske resultat på lang sikt (x21)	4.40	1.48	0.914***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på vårt rykte (x22)	5.28	1.29	0.883***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på ansatte sin motivasjon (x23)	4.97	1.49	0.918***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil hjelpe vårt selskap til å finne nye kunder og nye markeder (x24)	4.09	1.47	0.830***

Merk: # Basert på 1000 bootstrapping utvalg

$\alpha$  = Cronbach's alpha; CR = Composite Reliabilitet; AVE = Gjennomsnittlig varians utvunnet; M = gjennomsnitt;

SD = Standard avvik \*\*\*  $p < 0.001$ , \*  $p < 0.05$  (two-tailed)

For å unngå metodeskjevheter testet vi først Harmans (1976) ensidige faktortest. Én enkelt faktor fra ikke-rotasjonsfaktorløsning eller når en faktor forklarer det meste av variansen ( $> 50\%$ ) kan føre til vanlig metodevarians partiskhet (Podsakoff & Organ, 1986). Imidlertid fant vi ut at en én-faktor-løsning utgjorde bare 26 % av den totale variansen. I tillegg brukte vi markørvariabelen (Kemery & Dunlap, 1986; Lindell & Whitney, 2001; Malhotra, Kim, & Patil, 2006), en variabel som er teoretisk forskjellig og ikke relatert til minst en annen variabel i studien. Vi brukte flere markørvariabler (for eksempel alder til respondent) for å estimere belastningene på hvert element i PLS-path og observerte hver indikators ladninger på det teoretiske konstruktet. Vi sammenlignet den estimerte path-modellens relasjoner, med og uten markøren. Alle teoretiske paths opprettholdt sitt nivå av statistisk betydning. Dette viser at det er usannsynlig at CMV-partiskhet påvirker resultatene av studien.

Vi evaluerte målemodellen når det gjelder faktorbelastninger, item reliabilitet, konvergent- og diskriminant validitet. Selv om en tommelfingerregel tilsier at faktorladninger større enn 0,7 er ønsket, anses en verdi på minst 0,5 som akseptabel (Barclays mfl., 1995) (se tabell 8.2). Cronbachs alfa, composite reliabilitet og gjennomsnittlig varians utvunnet (AVE) (Fornell & Larcker, 1981) var alle over akseptabelt nivå som vist i vedlegg 2. Både Cronbachs alfa og composite reliabilitets-verdier var alle større enn 0,70, mens AVE var over 0,50 (bortsett fra Eierne = 0,41) som viser konvergens validitet. Diskriminant validitet av de latente variablene i PLS-modellen ble utført ved hjelp av Fornell & Larckers (1981) kriterium, som krever at kvadratroten av hver latent variabel AVE skal være større enn den latente variabelens korrelasjon med hvilke som helst annet begrep i modellen. Hvert begrep oppfyller Fornell & Larckers (1981) kriterium til støtte for diskrimineringsvaliditet (se tabell 8.2). Vi vurderte også diskriminantvaliditet basert på heterotret-monotret-forholdet av korrelasjoner (HTMT) (Henseler mfl., 2015). HTMT-verdiene var alle under 0,85 som viser diskriminant validitet. I lys av ovennevnte evalueringer konkluderes det med at målemodellen har akseptabel validitet.

TABELL 8.3 Resultat av strukturell modell (n=65)

	Samfunn R <sup>2</sup> =.53		Miljø R <sup>2</sup> =.38		Leverandører R <sup>2</sup> =.35		Eiere R <sup>2</sup> =.29		Ansatte R <sup>2</sup> =.27		Kunder R <sup>2</sup> =.17	
	B	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	B	t-verdi
Indre Motivasjon	.64	6.04****	.22	1.52 <sup>a</sup>	-.23	1.13	.57	2.08**	.52	3.01****	.18	.68
Ytre Motivasjon	-.06	.40	.29	1.84*	.37	2.10**	.04	.17	-.24	1.08	.13	.38
Firmastørrelse	.02	.10	.24	1.11	.00	.01	-.18	.01	-.60	1.68*	-.02	.07
Omsetning	.23	1.26a	-.02	.09	.39	2.01**	.03	.08	.54	1.55a	.18	.59
Internasjonalisering	.03	.33	-.17	1.56 <sup>a</sup>	-.16	1.93a	-.02	.19	.00	.02	-.17	1.07
Andel globale innkjøp	-.09	.68	-.11	.94	.21	1.98**	-.02	.11	.02	.18	.14	.76

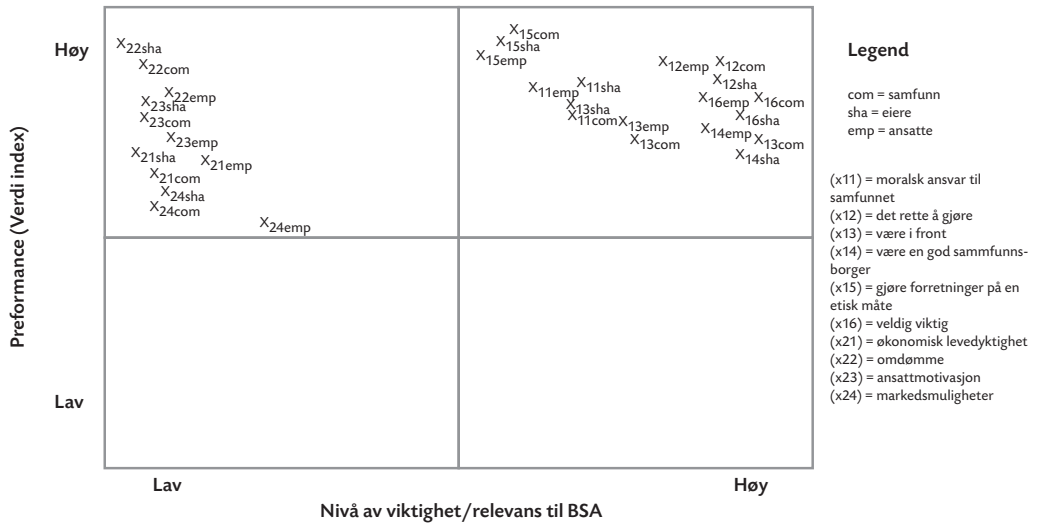
Merk: t-verdier er basert på 1000 bootstrapping utvalg

\*\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$  (two-tailed), \*  $p < 0.05$ , <sup>a</sup>  $p < 0.10$  (one-tailed)

Vi vurderte betydningen av path-koeffisienter ved hjelp av bootstrapping-funksjonaliteten i SmartPLS3. Resultatene viser at indre motivasjon i stor grad driver BSA-aktivitet rettet mot samfunnet ( $\beta = 0,64$ ,  $P < 0,001$ ,  $f^2 = 0,48$ ), ansatte ( $\beta = 0,52$ ,  $P < 0,01$ ,  $f^2 = 0,20$ ) og aksjonærer ( $\beta = 0,57$ ,  $P < 0,05$ ,  $f^2 = 0,25$ ), mens for kunder ( $\beta = 0,18$ ,  $P > 0,05$ ) var dette ubetydelig. Forbindelsen mellom indre motivasjon og BSA-aktivitet rettet mot miljøet var svak ( $\beta = 0,22$ ,  $P < 0,10$ ,  $f^2 = 0,04$ ), mens vi ikke finner noe forhold mellom indre motivasjon og leverandører ( $\beta = -0,23$ ,  $P > 0,05$ ). Imidlertid viser vår foreløpige analyse at ytre motivasjon predikerer BSA-aktivitet rettet mot leverandører ( $\beta = 0,37$ ,  $P < 0,05$ ,  $f^2 = 0,07$ ) og miljøet ( $\beta = 0,29$ ,  $P < 0,05$ ,  $f^2 = 0,10$ ). Ingen signifikant relasjon ble funnet mellom indre eller ytre motivasjon, og BSA rettet mot kunder som interessenter. Vi kontrollerte for bedriftenes størrelse, omsetning, grad av internasjonalisering og andel globale innkjøp. Vi fant en negativ sammenheng mellom bedriftsstørrelse og BSA-aktiviteter rettet mot ansatte, ( $\beta = -0,60$ ,  $P < 0,05$ ,  $f^2 = 0,13$ ).

Den empiriske analysen viser også at omsetning var relatert til BSA rettet mot samfunnet, leverandører og ansatte. I tillegg fant vi positive og signifikante sammenhenger mellom grad av internasjonalisering og andel globale innkjøp, og BSA rettet mot leverandører. Vi kan dermed konkludere at en SMB i klyngen som er involvert i internasjonalisering (både eksport og import), er høyt involvert i BSA rettet mot leverandører. Se tabell 8.3 for resultatene av path-analysen.

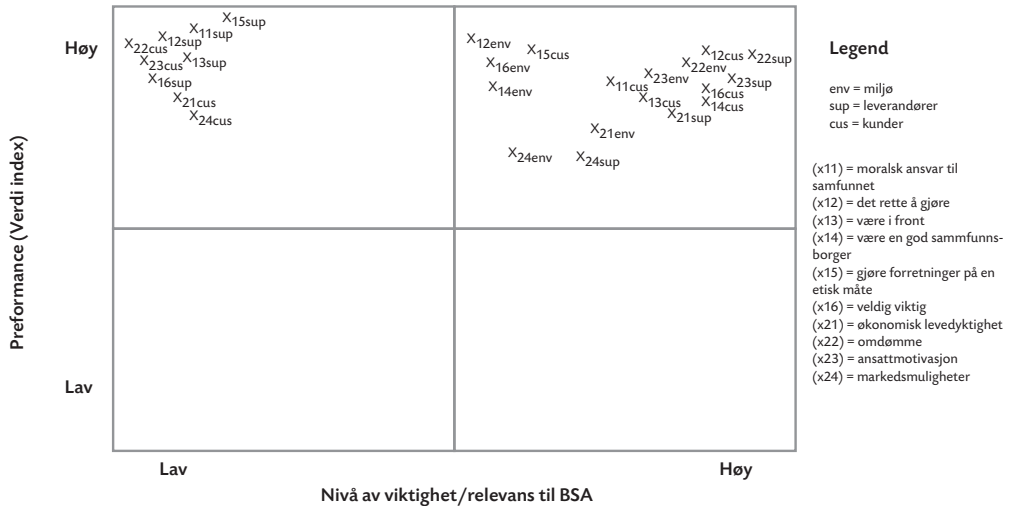
For å gi økt forståelse for hvordan motivasjoner driver bestemte BSA-aktiviteter, gjennomførte vi «importance-performance-analyse» (IPMA). «Importance-performance» matrise-analyse er nyttig for å utvide funnene av de grunnleggende PLS-SEM-utfallene ved hjelp av latente variabelers poengsum (Hair mfl., 2014, s. 206). Det viktigste er at IPMA kontrasterer den strukturelle modellens totale effekter (betydning) og de gjennomsnittlige verdiene av den latente variabelens poengsum. Dette er nyttig for å markere betydelige områder for forbedring knyttet til ledelses- og politiske konsekvenser. Et sammendrag av IPMA-resultatene er vist i figur 8.3.



**FIGUR 8.3** Motiver for BSA rettet mot samfunnet, aksjonærer og ansatte.

IPMA-resultatene viser at BSA er av høy relevans og betydning for små og mellomstore bedrifter i maritim industri. SMBr sitt hovedmotiv for å implementere BSA rettet mot samfunnet, ansatte og aksjonærer er at selskapet skal sees som å «gjøre det rette», i tillegg til at «BSA er svært viktig» for SMBr. Et annet viktig motiv for SMBr som retter seg mot samfunnet for BSA-aktiviteter, er at de skal betraktes som «fremgangsfigurer» og være ledende på dette området. SMBr vil også bli sett på som gode samfunnsmedborgere for sine aksjonærer. Når det gjelder «performance», som er en subjektiv vurdering av hvor godt SMBr presterer ved å implementere BSA, viser resultatene at «å gjøre forretninger på en etisk måte» som et motiv eller grunnlag for å implementere BSA rettet mot fellesskapet, hadde den høyeste «ytelses-/verdi-indeksen». Dette viser at de fleste SMBr i maritim næring gjør det godt samtidig som de overholder en høy etisk standard. Av mindre relevans for de fleste SMBr er motiver vedrørende de mulighetene som BSA gir når det gjelder markedsmuligheter, særlig BSA rettet mot de ansatte, samfunnet og aksjonærene. Dette betyr at forretningsmuligheter er «delegert til bakgrunnen» når det gjelder BSA-fokus på ansatte, samfunnet og aksjonærene. På samme måte viser BSA rettet mot samfunnet, aksjonærer og ansatte at SMBr legger mindre vekt på «fortjenestemotivet». Til tross for at SMBr i den maritime næringen plasserer liten betydning for bedriftens omdømme som et motiv når de retter seg mot disse tre interessentene (samfunnet, aksjonærene og de ansatte), viser resultatene at små og mellomstore bedrifter i bransjen har gjort det godt ved å bruke BSA for å styrke bedriftens omdømme. Et sammendrag av IPMA-resul-

tatene som illustrerer motiv for BSA rettet mot miljøet, leverandører og kunder, er vist i figur 8.4.



**FIGUR 8.4** Motiver for BSA rettet mot miljø, leverandører og kunder.

Motivene til SMBr for BSA rettet mot leverandørene viser høy relevans knyttet til bedriftens omdømme og de ansattes motivasjon. For interessentgruppen kunder, er de viktigste motivene å bli sett på som å «gjøre det riktige», ha godt omdømme når det gjelder miljøspørsmål samt den «moralske forpliktelsen til samfunnet». Derfor har bedriftene i den maritime industrien den høyeste «ytelses/verdiindeksen» for å gjøre det rette ved implementering av BSA vedrørende miljøspørsmål og «å gjøre forretninger på en etisk måte». Selv om motivene «markedsmuligheter» og «økonomisk levedyktighet» er mindre viktige når man retter BSA-aktiviteter mot leverandører og kunder, presterer de likevel svært godt mens de opprettholder en høy etisk standard.

## 8.5 DISKUSJON

Formålet med studien var å utforske den underliggende motivasjonen for samfunnsansvar i den maritime næringen i M&R. Å studere motivasjon er relevant fordi motivasjonen for en handling kan forklare hvorfor vi handler som vi gjør (Ryan & Deci, 2000). Å undersøke motivasjonen for BSA kan dermed gi en innikasjon på bedriftens faktiske arbeid innenfor ulike BSA-områder. Videre er det viktig å forstå motivasjon, fordi innsikt i dette vil gi politiske beslutningstakere,

frivillige organisasjoner og industrien selv et bedre grunnlag for å kunne påvirke bedrifter til å ta et større samfunnsansvar. Siden ytre motivasjon kan undertrykke indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000) er dette spesielt viktig å ha kjennskap til, slik at man kan vurdere insentiv der det er nødvendig for å øke BSA-aktivitet, mens man for andre aktiviteter ikke trenger insentiv, og kanskje i ytterste konsekvens, ikke *bør* implementere insentiv.

Resultatene viser at BSA anses som både viktig og relevant i den maritime klyngen. Studien viser også at motivasjonen for samfunnsansvaret varierer for de ulike interessentgruppene. Det viktigste motivet for SMBr sitt samfunnsansvar mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne er å «gjøre det rette». Et annet viktig motiv for SMBr når det gjelder lokalsamfunnet er å bli ansett som «ledende» aktører, og de ønsker også å bli sett på som gode samfunnsborgere. Det er derfor en tydelig dreining mot indre motivasjon for BSA-aktivitet rettet mot disse interessentene. Av mindre viktighet finner vi motiv for de mulighetene som BSA kan gi i form av markedsmuligheter, spesielt i relasjonen mellom BSA og de ansatte, samfunnet og eierne. Dette betyr at mulighetene for å øke profitt ikke er framtrødende når det gjelder relasjonen BSA og de ansatte, samfunnet og eierne. Dette viser dermed at ytre motivasjon ikke er framtrødende i bedriftens BSA-aktivitet rettet mot disse interessentene.

Motivene for BSA rettet mot leverandører viser høy relasjon både mot firmaets omdømme og mot de ansattes motivasjon. Omdømme kan sies å være en forventet konsekvens av gitte handlinger, eg. ytre motivasjon. De ansattes motivasjon kan plasseres i samme kategori da BSA-aktiviteter rettet mot leverandører er ment å ha en positiv effekt på de ansatte i form av økt motivasjon. Dette kan indikere at man i større grad bør kommunisere hvordan fokus på leverandører som viktige interessenter mht. BSA, kan gi økte konkurransefordeler for bedrifter i maritim næring. At ytre motivasjon er dominerende for BSA rettet mot leverandører kan tyde på at man i større grad bør vurdere strengere lovgivning og andre type reguleringer for å sikre et nødvendig BSA-nivå. Ved å aktivt kommunisere leverandører som en sentral interessentgruppe kan man også over tid institusjonalisere aktiviteter som nødvendige. Når det gjelder BSA og kunder, er SMBr sine sentrale motiver å bli ansett som «å gjøre det riktige», ha godt omdømme når det gjelder miljø samt den moralske forpliktelsen til samfunnet. Her ser man at indre motivasjon er mer sentral, og man bør vise større aktsomhet i å kommunisere en vinn-vinn-strategi for BSA mot denne gruppen. Som en av informantene påpekte i intervjuet, «dersom man engasjerer seg i BSA bare for profitten sin skyld, kan man risikere at folk hever øyebrynene». En frykt for å bli oppfattet som lite genuine kan dermed hindre en bedrift i å ta aktive BSA-valg, og det er således viktig



at initiativet kommer fra bedriftene selv, mer enn at de blir presset eller oppfordret til det.

## 8.6 IMPLIKASJONER FOR TEORI OG STYRESMAKTER

### 8.6.1 BIDRAG OG IMPLIKASJONER FOR TEORI/FORSKNING

Målet med dette kapittelet var å utforske motivasjonen for bedrifters BSA-engasjement i den maritime næringen. Vi benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode for å adressere forskningsspørsmålet. Oppfatningen av BSA som konsept varierer innenfor den samme næringen, noe som understøtter vagheten som er knyttet til BSA-begrepet (Aguinis & Glavas, 2012). BSA kan dermed inneha ulike tolkninger på industrinivå, bedriftsnivå og individnivå. Enighet om hva BSA er, fortsetter dermed å være problematisk ettersom uklarheten blir ytterligere komplisert av de mange ulike interessenters interesser og forventninger (Fontana, 2017). Miljø, filantropi og sikkerhet er viktige BSA-områder i den maritime næringen. Resultatet av den kvantitative studien viser også at indre motivasjon er nært knyttet til BSA rettet mot samfunnet, eierne og de ansatte, mens ytre motivasjon i større grad styrte BSA-aktiviteter rettet mot miljø og leverandører. Fokuset på miljø var ikke overraskende med tanke på hvordan miljømessige forbedringer dessuten kan være fordelaktig fra et økonomisk ståsted, og også hvordan dette er i tråd med økende reguleringer knyttet til reduksjon av utslipp av drivhusgasser (Yuen & Thai, 2017).

Vi fant at bedriftene vurderer viktigheten av ulike interessentgrupper mht. BSA forskjellig, noe som bidrar til at noen interessentgrupper får større fokus med påfølgende mindre fokus på andre interessentgrupper.

### 8.6.2 IMPLIKASJONER FOR STYRESMAKTER/LEDELSE

Tolkningen av BSA som konsept varierer mellom ulike aktører i industrien, dette indikerer at den maritime næringen i større grad bør ta en proaktiv rolle for å institusjonalisere BSA-praksiser i næringen. Industrien bør tydelig definere BSA, da dette vil hjelpe bedriftene å utvikle, implementere samt overvåke BSA-aktiviteter med tydelige indikatorer og målekriterier. En tydelig tolkning av begrepet vil også bidra til at styresmaktene kan forbedre lovgivning og andre reguleringer med minst mulig grad av tvetydighet.

Basert på både den kvalitative og kvantitative studien ser vi at det er et stort fokus på miljø i næringen, noe som er naturlig med tanke på den miljømessige påvirkningen næringen har. Dette har bakgrunn både i næringens utnyttelse av

naturlige ressurser samt den forurensingen som næringen påfører miljøet. Implikasjonen er at nye forretningsmodeller bør vurderes for å redusere fotavtrykket til den maritime næringen. Bocken, Short, Rana & Evans (2014) foreslår åtte forskjellige forretningsmodell-arketyper og beskriver hvordan en bedrift kan velge én, eller et utvalg forretningsmodeller for å bidra til å skape en mer bærekraftig industri. I tråd med Porter & Kramer (2011) tror vi ikke det er mulig for en bedrift å løse alle samfunnsproblemer, men vi ser det er nødvendig å velge områder å fokusere på når det gjelder å bidra til en mer bærekraftig verden. Noen av disse modellene er dermed mer relevante enn andre for den maritime industrien. En av forretningsmodellene foreslått av Bocken et al. (2014) fokuserer på «å erstatte fornybare og naturlige prosesser» der bedriftene for eksempel bør skifte fra ikke-gjenvinnbare til fornybare energikilder. Dette kan ha stor innvirkning siden denne industrien bruker mye fossil energi. Innenfor denne forretningsmodellen er det dessuten et mål om å redusere utslipp, noe som også er svært relevant for maritim industri. Dette er i tråd med Porter og Kramer (2006) og Karlsen (2010) sine argumenter at genuin BSA først skjer når en bedrift fokuserer på å gjøre en forskjell i områder som er relatert til firmaets kjernevirksomhet.

## 8.7 KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

### Hovedfunn

Studien viser at motivene varierer for BSA rettet mot de ulike interessentgruppene. Studien viser at indre motivasjon er sentral når det gjelder BSA rettet mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne. BSA rettet mot leverandører og miljø er imidlertid mer ytre motivert. Dette kan indikere at både nasjonale og internasjonale styresmakter og interessegrupper bør vurdere insentiv og andre virkemidler for å stimulere til økt fokus på BSA rettet mot miljøet og leverandørene i den maritime industrien.

### Begrensninger og videre forskning

Studien har ulike begrensninger. For det første brukte studien en bestemt kontekst, som er den maritime klyngen i Møre og Romsdal, Norge, noe som begrenser generaliserbarheten til funnene i denne studien. For det andre fokuserte studien på de seks viktigste sosiale interessentene (samfunn, leverandører, kunder, ansatte, aksjonærer) og ikke-sosiale interessenter (miljø). Det må her påpekes at det finnes andre relevante interessenter som f.eks. myndigheter, media, og mer generelt, offentligheten (Lozano mfl., 2015) som ikke var fokus for denne studien. Videre benyttet studien et begrenset antall case-intervjuer i den kvalitative studien og et

relativt lite utvalg i den kvantitative studien. Fremtidige studier med mer omfattende datagrunnlag kanskje også fra ulike kontekster kan gi mer generaliserbare funn om BSA-fenomenet.

## LITTERATUR

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE Publications India.
- Aguinis, H., and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Barclays, D., Thompson, R. and Higgins, C. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, Vol. 2 No. 2, 285–309.
- Baron, D. P. 2001. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy* 10 (1): 7–45.  
<https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations*, 52(4), 421–438.
- Benabou, R., and Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489–520.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., and Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42–56.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., and Siegel, D. S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. OUP Oxford.
- Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Fassin (2008). Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. *Journal of Business Ethics*, 80, 879–888.
- Fatma, M., Rahman, Z., and Khan, I. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20.
- Fontana, E. (2017). Strategic CSR: a panacea for profit and altruism? An empirical study among executives in the Bangladeshi RMG supply chain. *European Business Review*, Vol. 29 Issue: 3, 304–319. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0172>
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic planning: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frey, B. S., and Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589–611.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

- Gallardo-Vázquez, D., and Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22.
- Graafland, J., and van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(22), 111–123.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hemingway, C. A., and MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No.1, 115–135.
- Høgestøl, A. a. R., J (2012). *Det Maritime og Marine Vestlandet*. Retrieved from [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj235jwgv3hAhVSpokKHb0vBnAQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vestlandsraadet.no%2FgetAttachment%3FARTICLE\\_ID%3D142%26ATTACHMENT\\_ID%3D885&usg=AOvVaw0xtIwi-rvmJdwOEdlDrVZI](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj235jwgv3hAhVSpokKHb0vBnAQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vestlandsraadet.no%2FgetAttachment%3FARTICLE_ID%3D142%26ATTACHMENT_ID%3D885&usg=AOvVaw0xtIwi-rvmJdwOEdlDrVZI)
- Jakobsen, E. W. (2008). Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes. *Menon-publikasjon nr. 1*.
- Håvold, J. I. (2005). Safety-culture in a Norwegian shipping company. *Journal of Safety Research*, 36(5), 441–458.
- Karlsen, S. (2010). *Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar*, 107–121, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kemery, E. R., and Dunlap, W. P. (1986). Partialling factor scores does not control method variance: A reply to Podsakoff and Todor. *Journal of Management*, 12(4), 525–530.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lozano, R., Carpenter, A., and Huisingh, D. (2015). A review of “theories of the firm” and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442.
- Maignan, I., and Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., and Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a re-analysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883.
- Margolis, J. D., and Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268–305.
- Martínez, P., Pérez, A., and Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365–385.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., and Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications\*. *Journal of management studies*, 43(1), 1–18.
- Morgan, D.L. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods: a pragmatic approach*. Thousand Oaks: Sage.

- Mørkeset, Å. and Glavee-Geo, R. (2016). Short-term study abroad: motivations, expectations and experiences of students of Aalesund campus. I: Amdam, J., Bergen, R. & Båtevik, F. O. (Eds.). *Offentleg sektor i endring. Fjordantologien 2016*, 174–205. Oslo, Norway: Universitetsforlaget.
- Nejati, M., and Amran, A. (2009). Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective. *Business strategy series*, 10(5), 259–265.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 11.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2).
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. GmbH, <https://www.smartpls.com/>
- Roy, A., Vyas, V., and Jain, P. (2013). SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1).
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
- Scherer, A. G., and Palazzo, G. (2008). *Globalization and corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, M. S., and Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 503–530.
- Sjøberg, C, Bingel E. and Laquist, A. 2005. *Sunn vekst – Om bedriftenes arbeid med samsfunnsansvar og bærekraftig utvikling*. Oslo: NHO.
- Sprinkle, G. B., and L. A. Maines. 2010. The Benefits and Costs of Corporate Social responsibility. *Business Horizons* 53(5), 445–453. doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.006.
- Thomsen, S., and Conyon, M. (2012). *Corporate governance: Mechanisms and systems*. McGraw-Hill Higher Education.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Walsh, J. P., Weber, K., and Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859–881.
- Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In H. M. Blalock, A. Aganbegian, F. M. Borodkin, R. Boudon, & V. Capecchi (Eds.), *Quantitative sociology: International perspectives on mathematical and statistical modelling*, 307–357. New York: Academic Press.
- Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406.
- Yuen, K. F., and Thai, V. V. (2017). Corporate social responsibility and service quality provision in shipping firms: financial synergies or trade-offs? *Maritime Policy & Management*, 44(1), 131–146.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., and Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443–446.

# 9. Er karbonlagring i skog i Tanzania et kostnadseffektivt tiltak mot klimaendring? En modellstudie

**AREZOO SOLTANI**

Institutt for øk. og adm., avd. for samfunnsfag, Høgskulen på Vestlandet

**SAMMENDRAG** REDD+ er et sett med tiltak for å redusere utslipp fra avskoging og skogforringelse. Et slikt tiltak kan være et system for betaling for miljøtjenester der lokal-samfunn i utviklingsland reduserer utslippene fra nærliggende skog mot at en REDD+ organisasjon betaler kompensasjon. Artikkelen vurderer kostnadene ved å bevare Miombo-skog i en typisk landsby i Tanzania ved å lage en bio-økonomisk modell der biologiske og økonomiske komponenter inkluderes. Vi tar for oss en beslutningstaker (f.eks. Norges internasjonale skog- og klimainitiativ) som er interessert i å redusere utslippene fra Miombo så effektivt som mulig, og en landsby som har som mål å maksimere netto nåverdi av sin arealbruk. Beregningene inkluderte betaling for fangst og lagring av karbon i skog samt inventeringskostnader og andre transaksjonskostnader. Målet var dels å knytte CO<sub>2</sub>-prisen som hindrer avskoging og skogforringelse til avkastningen i jordbruket og til beslutningstakernes diskonteringsrente. Videre studerte vi hvordan biologiske og økonomiske faktorer påvirket prisen på CO<sub>2</sub> og de samlede kostnadene med fangst og lagring av CO<sub>2</sub>. Vi fant at kostnadene for å unngå avskoging og skogforringelse i Miombo i Tanzania er ganske høye i forhold til hva man ellers må betale for REDD+ i utviklingsland.

**NØKKEORD** REDD+ | Miombo | bio-økonomisk modellering | optimering | kostnader

**ABSTRACT** REDD+ is a set of activities aimed at reducing emissions from deforestation and forest degradation. One such activity is a system of payment for environmental services whereby village communities in developing countries reduce emissions from their adjacent forests and woodlands, if some REDD+ agent pays a

compensation. The paper explores the cost of saving Miombo woodland in one typical Tanzanian village by using a bio-economic model combining both biological and economic components. We considered a principal (Norwegian state) interested in reducing emission of CO<sub>2</sub> in Tanzanian Miombo woodland as efficiently as possible through REDD+ payments to a village agent who has maximum net present value of land use as its objective. We included payments for carbon sequestration, forest inventory, and other transaction costs to calculate the total cost of sequestration. The objective was partly to relate the CO<sub>2</sub>-price avoiding deforestation and forest degradation to agricultural rent and interest rates. Furthermore, we studied how biological and socio-economic factors influence the price of CO<sub>2</sub> and total cost of sequestration. Our results revealed that REDD+ funds required to avoid deforestation and forest degradation are at the high end of the currently accepted range for REDD+ payments.

## MERKNADER

Forfatteren har ingen interessekonflikter.

### 9.1 INTRODUKSJON

Avskoging og skogforringelse er blant de viktigste årsakene til global miljøforandring (Kweka et al., 2015). Utslipp som følge av disse prosessene står for nesten 20 % av klimagassutslippene i verden. Dette er mer enn utslippene fra hele transportsektoren (IPCC, 2014). REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and forest Degredation) som står for reduserte utslipp fra avskoging og skogforringelse i utviklingsland, og inkluderer også noen former for skogplanting, samt restaurering av ødelagt skog (<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/klima--og-skogsatsingen/kos-innsikt/Hva-er-REDD/id757927/>) kan oppfattes som et system for betaling for miljøtenester (Hofstad, 2016, Mahanty et al., 2013, Angelsen & Wertz-Kanounnikoff, 2008). Da REDD+ ble tatt opp i de globale klimaforhandlingene (UNFCCC) i 2005, ble det sett på som en mekanisme der velstående land kunne belønne og kompensere utviklingsland for at de begrenset utslippene fra sine skoger (Santilli et al., 2005).

Kondisjonalitet, dvs. at man må levere en målbar miljøteneste før utbetaling kan skje, var et sentralt aspekt av REDD+ (Angelsen, 2017, Wunder, 2005). I de fleste sammenhenger er verifisert reduksjon av avskoging og skogforringelse akseptert som leverte miljøtenester. Reduksjonen må måles i forhold til et referansenivå som er spesifisert i en kontrakt mellom kjøper og selger for å bli akseptert som en leveranse (Angelsen et al., 2011, Busch et al., 2009, Herold et al.,

2012, Lydia et al., 2008, Reimer et al., 2015, Romijn et al., 2013). Hvis vi holder oss til Angelsen et al. (2009), så er referansenivået, eller «crediting baseline», et målepunkt som avgjør om man skal utbetale belønning/kompensasjon til et land (eller skogeier) når utslippene synker under dette nivået (Chomitz, 2002). Å fastsette referansenivået drøftes ikke i denne artikkelen. I realiteten er dette en lang og vanskelig del av forhandlingene om REDD+ mellom skogland i sør og rike land i nord.

REDD+ ble sett på som en billig måte å bremse klimaendringene på i forhold til andre tiltak, som f.eks. prosjekter for å ta i bruk fornybar energi (Angelsen & McNeill, 2012). Det ble vurdert som billig fordi avskoging og skogferringelse har lav alternativkostnad og fordi implementeringen av REDD+ ikke krever ny teknologi eller langvarig forskning (Hope & Castilla-Rubio, 2008). Nytte og kostnader ved REDD+ prosjekter varierer imidlertid avhengig av geografiske, økologiske, institusjonelle og økonomiske forhold knyttet til prosjektet (Fosci, 2013).

I denne artikkelen ser jeg på de sannsynlige effektene av REDD+ betaling til en typisk tanzaniansk landsby i den vanligste skogtypen i Øst-Afrika: Miombo. Jeg gjorde dette ved å se på hvilken arealanvendelse som var optimal for landsbyen avhengig av hvordan de fikk betalt for å redusere avskoging og/eller skogferringelse. Tanzania var blant de første landene som startet opp med REDD+ (Angelsen & Hofstad, 2008). En bilateral avtale mellom Tanzania og Norge ble signert 21. april 2008 (Kweka et al., 2015). Norge har dessuten blitt betraktet som en «supermakt» i REDD+ sammenheng. Norges internasjonale skog- og klimainitiativ (NICFI) er det viktigste tiltaket mot avskoging og skogferringelse til dags dato med mer enn 40 % av all internasjonal finansiering av slik virksomhet (Norman & Nakhoda, 2014). Jeg synes derfor det bør være av interesse å estimere kostnadene av REDD+, særlig for dem som utformer bistandspolitikk i Norge. Hovedhensikten med denne artikkelen er å presentere en målprogrammeringsmodell (MP-modell) som kan hjelpe dem som analyserer beslutninger om REDD+ betalingsystemet, og å estimere kostnadene av å unngå avskoging og skogferringelse i en typisk landsby in Tanzania. Således vil jeg introdusere en MP-modell for optimering med flere mål, og denne vil bli knyttet til en REDD+ betaling. Min undersøkelse tar sikte på å besvare følgende spørsmål: Hvor mye koster det for givlandet Norge å redde Miombo-skog i Tanzania gjennom REDD+ programmet?

Det bør nevnes at REDD+ behandles som et system for betaling for miljøtenester (Payment for Environmental Services – PES) i denne artikkelen. Reduserte klimagassutslipp som følge av avskoging og skogferringelse er miljøtenesten det betales for, og den kan leveres av en rekke fattige land. Resten av artikkelen er organisert som følger: Avsnitt 2 presenterer studieområdet, datainnsamlingen og

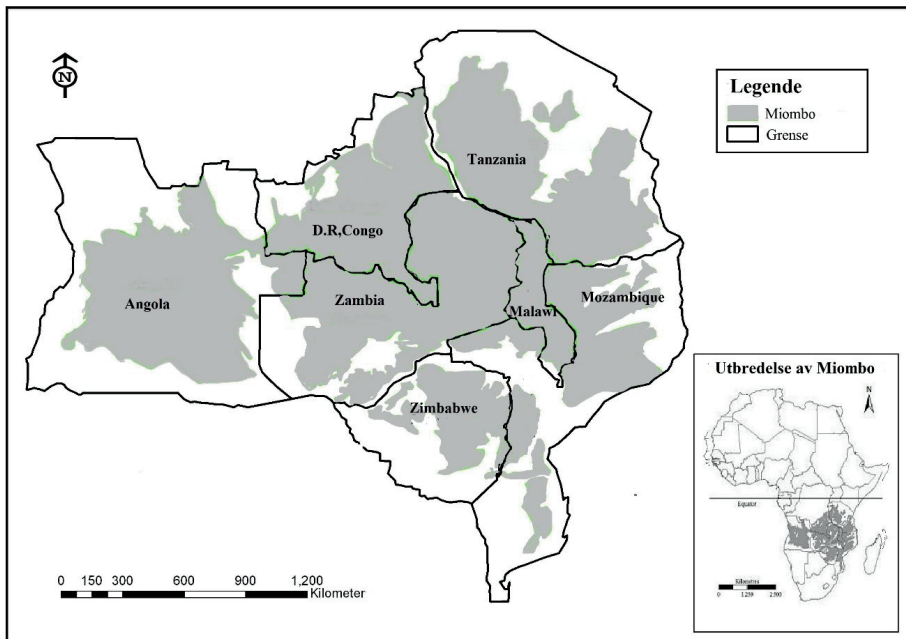


modellsystemet. Noen resultater presenteres i del 3 som danner utgangspunkt for diskusjon og konklusjon i Avsnitt 4.

## 9.2 MATERIALE OG METODER

### 9.2.1 STUDIEOMRÅDET

Miombo-skog er en vanlig vegetasjonstype i store deler av Afrika sør for Sahara (Campbell, 1996). Den strekker seg fra Angola i vest, gjennom Kongo og inn i Mosambik i øst, videre fra Tanzania i nord til Zimbabwe i sør (fig. 9.1). Miombo-regionen dekker 2,4 millioner km<sup>2</sup>, og mer enn 100 millioner mennesker er avhengige av denne vegetasjonstypen (Deweese et al., 2010). Skogen leverer en rekke varer og tjenester med ved og trekull som de viktigste (Campbell, 1996). Utvidelse av åkerarealet inn i skogområdene er den viktigste årsaken til avskoging, og produksjon av trekull er den fremste årsaken til skogforringelse (Angelsen et al., 1999, Bond, 2010, Campbell et al., 2007, DeFries et al., 2010, Geist & Lambin, 2002, Makundi, 2001). I Tanzania er Miombo den viktigste skogtypen både økologisk og økonomisk. Skogtypen er truet både som følge av endret arealbruk og som følge av ikke-bærekraftig høsting.



FIGUR 9.1 Utbredelse av Miombo.

### 9.2.2 DATA

Til denne studien benyttet jeg sekundære datakilder. Informasjon om utgifter og inntekter knyttet til jordbruksproduksjon, trekullproduksjon, priser på mais og trekull, karbontetthet, utbredelse av ulike arealbruk og tilvekst i Miombo ble hentet fra publisert litteratur (Hofstad, 1997, Hofstad & Sankhayan, 1999, Araya & Hofstad, 2014, Hofstad and Araya, 2015, Katani et al., 2016, Kessay et al., 2016).

### 9.2.3 MODELLERINGSTILNÆRMING

Målprogrammering kan betraktes som en forlengelse eller generalisering av lineær programmering slik at en kan håndtere flere mål som normalt er i konflikt med hverandre. Skogforvaltning betyr som oftest valg mellom ulike mål heller enn enkel optimering basert på én målvariabel. Jeg bygde en ikke-lineær biososio-økonomisk målprogrammeringsmodell (MP) der jeg antok at det var en enkelt beslutningstaker eller en prinsippal, nemlig kjøperen av redusert utslipp av CO<sub>2</sub> (f.eks. den norske stat). Modellen ble kjørt for en periode på 60 år og kombinerer biologiske og sosiale/økonomiske aspekter av ressursforvaltning.

Det grunnleggende prinsippet i MP kan framstilles som en trestegs prosess: (1) å definere en spesifikk målvariabel for hver av målene, (2) å formulere en objektfunksjon for hvert mål, og (3) å finne en løsning som minimerer den vektete summen av avvik for hver av objektfunksjonene fra deres respektive mål (Arp & Lavigne, 1982; Bertomeu & Romero, 2001; Díaz-Balteiro & Romero, 2003; Diaz-Balteiro et al., 2013; Soltani, 2017; Soltani et al., 2016; Tamiz et al., 1998, Wit et al., 1988). Målprogrammering har vært et nyttig redskap for å finne optimale løsninger når man har flere konkurrerende mål, særlig for ressursforvaltning i utviklingsland (Soltani, 2017). Beslutningstakeren har som mål å oppnå effektiv utslippsreduksjon, men er også opptatt av selgerens velferd (dvs. levekårene i den tanzanianske landsbyen). Jeg målte dette som netto nåverdi av all arealbruk i landsbyen. Slik har prinsippalen (kjøperen) to mål, nemlig å minimere kostnaden (USD/tonn) av oppnådde utslippsreduksjoner (USD<sub>DTN</sub>) og maksimal nåverdi (USD/ha) av arealanvendelsen for landsbybefolkningen (NNV). De to målene er i konflikt fordi optimering med sikte på ett av målene nødvendigvis fører til lavere måloppfyllelse for det andre. Modellen er definert som følger:

Mål 1: min USD<sub>DTN</sub> (1)

Mål 2: maks NNV (2)

USD<sub>DTN</sub> er lagringskostnad (nåverdi av utbetalinger over 60 år) i USD/tonn CO<sub>2</sub>

NNV er landsbyens netto nåverdi av all arealbruk målt i USD/ha

Jeg kan ikke minimere USDTN og maksimere NNV med samme betalingsplan. Prinsipalen vil imidlertid gjerne komme så nær de optimale verdiene som mulig. For å oppnå dette introduserer jeg nye variable i ligning 3 og 4 for å tillate at USDTN og NNV avviker fra sine optimale verdier. Jeg får da nye ligninger for skranke på måloppnåelse:

$$\text{USDTN} + B_1 - B_2 = \text{USDTN}_{\min} \quad (3)$$

$$\text{NNV} + P_1 - P_2 = \text{NNV}_{\max} \quad (4)$$

Variablene  $B_1$  og  $B_2$  er ikke-negative tilleggsvariable som står for under- eller overoppfyllelse av utslippsmålet ( $\text{USDTN}_{\min}$ ), målt i USD/tonn  $\text{CO}_2$ , mens  $P_1$  og  $P_2$  er ikke-negative tilleggsvariable som står for under- eller overoppfyllelse av det økonomiske målet ( $\text{NNV}_{\max}$ ), målt i USD. Størrelsene på  $\text{NNV}_{\max}$  og  $\text{USDTN}_{\min}$  ble beregnet ved optimering av en enkelt objektfunksjon med ett mål.  $B_1$ ,  $B_2$ ,  $P_1$  og  $P_2$  er tilleggsvariable som er nyttige i formuleringen av problemet. Den nye målfunksjonen skal gjøre verdien av disse variablene så små som mulig.

$$\text{Min } Z = B_1 + B_2 + P_1 + P_2 \quad (5)$$

$$\text{Gitt at } g_j(x) < 0, j = 1, 2, \dots, 4$$

$$x_k \geq 0, k = 1, 2, \dots, 32$$

$$B_1 \geq 0, B_2 \geq 0, P_1 \geq 0, P_2 \geq 0$$

Der  $Z$  størrelsen på objektfunksjonen som minimeres,  $g_j(x)$  er skranke  $i$ , og  $x_k$  er beslutningsvariabel  $k$ . Modellen inneholder 32 beslutningsvariable og 4 bibetingelser. De viktigste beslutningsvariablene er prisen på  $\text{CO}_2$ , mengde produserte trekull og arealet under maisproduksjon.  $B_1$  og  $B_2$  måles i USD/tonn  $\text{CO}_2$ , og  $P_1$  og  $P_2$  i USD/ha. Derfor ble disse dividert på  $\text{USDTN}_{\min}$  og  $\text{NNV}_{\max}$  for å få frie verdier som kan skrives i samme funksjon. Dette kan skrives slik:

$$\text{Min } Z = \frac{B_1}{\text{USDTN}_{\min}} + \frac{B_2}{\text{USDTN}_{\min}} + \frac{P_1}{\text{NNV}_{\max}} + \frac{P_2}{\text{NNV}_{\max}} \quad (6)$$

$$\text{Gitt at } g_i(x) < 0, i = 1, 2, \dots, 4$$

$$x_k \geq 0, k = 1, 2, \dots, 32$$

$$B_1 \geq 0, B_2 \geq 0, P_1 \geq 0, P_2 \geq 0$$

Ettersom det ikke medfører straff å overoppfylle utslippsmål ( $USDTN \leq USDTN_{\min}$ ) eller økonomisk mål ( $NNV \geq NNV_{\max}$ ), trenger jeg bare å ta med  $B_2$  og  $P_1$  i objektfunksjonen.

$$\text{Objektfunksjon: Min } Z = (P_1 / NNV_{\max}) + (B_2 / USDTN_{\min}) \quad (7)$$

$$\text{Gitt at } g_j(x) \leq 0, j=1,2,\dots,n$$

$$NNV + P_1 - P_2 = NNV_{\max}$$

$$USDTN + B_1 - B_2 = USDTN_{\min}$$

$$x_k \geq 0, k=1,2,\dots,n$$

$$B_1 \geq 0, B_2 \geq 0, P_1 \geq 0, P_2 \geq 0$$

Miombo-skog kan dyrkes opp til maisproduksjon, gjennomhogges for å produsere trekull, eller bevares urørt for å generere REDD+ betaling (inntekt fra karbonlagring). Da kan landsbyens netto nåverdi av arealanvendelse beregnes ved hjelp av ligning 8.

$$NNV = \sum_{t=0}^{60} \left[ CR_t + SR_t + MA_t - (COST_t^{Deforest} \cdot L_t^{Crop}) \right] \cdot (1+r)^{-t} \quad (8)$$

der  $CR_t$  er inntekt fra trekull i USD per hektar som kan beregnes ved å bruke ligning 9

$SR_t$  er netto REDD+ innbetaling i USD per hektar (ligning 11)

$MA_t$  er inntekt fra salg av mais i USD per hektar som kan beregnes ved å bruke ligning 12

$COST_t^{Deforest}$  er kostnader ved avskoging (112 USD per hektar, Luoga et al., 2000; Soltani et al., 2019<sup>1</sup>),

$r$ : agentens realrente (5,3 % (Hofstad & Araya, 2015))

$L_t^{Crop}$  : landbruksareal på tidspunktet  $t$ , antas at det er null i begynnelsen av planleggingsperioden ( $t = 0$ )  $L_0^{Crop} = 0$

Inntekten fra trekullproduksjonen kan beregnes som følger:

---

1. Soltani, A., Rannestad, M. & Hofstad, O. Conditional payments for carbon sequestration as a local trading game – A case study from a Tanzanian village. *Journal of Environmental Management*, 204, 331–342.

$$CR_t = \varepsilon \cdot P_c \cdot H_t \cdot L_t^{\text{woodland}} \quad (9)$$

$\varepsilon$  effektivitetsparameter, mengde av trekull som kan produseres av et tonn biomasse (5 sekker per tonn, Luoga et al., 2000)

$P_c$  nettopris for trekull (3 USD per sekk, Soltani et al., 2019<sup>1</sup>),

$H_t$  er mengden av biomasses som hogges i år  $t$  (tonn per hektar)

Utviklinga av biomasse i Miombo kan framskrives ved hjelp av ligning 7, som er en vekstmodell utviklet av Hofstad & Araya (2015). Det er den eneste tilvekst-funksjonen for Miombo-skog i Tanzania som ikke krever eksisterende diameter fordeling som input.

$$S_{t+1} = \left[ (1 + a) \cdot S_t - b \cdot S_t^2 \right] - f \cdot S_t - H_t \quad (10)$$

der  $a$  og  $b$  er modellens konstanter,  $a = 0,09147$ ,  $b = 0,00047$ , og  $f = 0,0185$  som er den forventede andelen av biomassen som går tapt på grunn av brann (Barbosa et al., 1999; Hofstad & Araya, 2015). Modellen for sannsynligheten av brann i Miombo-skog er en enkel modell basert på faktiske observasjoner.

$S_t$  er skogens biomasse i år  $t$  og den opprinnelige biomassen ble satt til henholdsvis 60, 40 og 20 tonn per hektar for tett skog, forringet skog, og åpen skog med spredt maisdyrking (Hofstad & Araya, 2015).

Mengden av høstning må være mindre enn eller lik mengden av biomasse ( $H_t \leq S_t$ ).

Hvis landsbyboerne bestemmer seg for å ikke avskoge eller hogge skog, kan de få REDD+ innbetaling. Ligningen for å beregne  $SR_t$  er kombinert med en hvis-setning, og det betyr at landsbyboerne ikke vil blir beskattet dersom de konverterer skogen til maisdyrking.

$$SR_t = \left( 0,5 \cdot 3,67 \cdot P_s \cdot [S_t - B_t] \cdot L_t^{\text{woodland}} \right) \quad (11)$$

$P_s$  er prisen på  $CO_2$  i USD per tonn, prinsipalen betaler prisen hvert eneste år hvis målt biomasse er større enn referansenivået

$B_t$  er referansenivået i år  $t$ . Mengden av  $B(t)$  avhenger av kontrakten mellom kjøperen og selgeren. For enkelhets skyld antar jeg at  $B(t) = 0$

Konstantene 0,5 og 3,67 i ligning 8 er karboninnhold i trevirke og vekten av  $CO_2$  i forhold til karbon

Inntekten fra maisproduksjonen kan beregnes ved å bruke ligning 15:

$$MA_t = x \cdot L_t^{Crop} \quad (12)$$

$x$ : er det årlige overskudd ved å dyrke mais (64,5 USD per hektar (Soltani et al., 2019<sup>1</sup>))

Ligning 13 til ligning 15 viser at skogen kan dyrkes etter avskoging

$$L_t^{Total} = L_t^{woodland} + L_t^{Crop} \quad (13)$$

$L_t^{woodland}$ : skogsområde i år  $t$

$$L_{t+1}^{Crop} = L_t^{Crop} + L_t^{Deforest} \quad (14)$$

$L_t^{Deforest}$ : området som ble avskoget i år  $t$  gitt at  $\sum_{t=0}^T L_t^{Deforest} \leq L_0^{woodland}$

$$L_{t+1}^{woodland} = L_t^{woodland} - L_t^{Deforest} \quad (15)$$

REDD+ kostnader per tonn redusert utslipp av CO<sub>2</sub> (USDTN) kan beregnes ved å bruke ligning 16.

$$USDTN = \frac{CS}{SS} \quad (16)$$

der  $SS$  er mengden av CO<sub>2</sub>-ekvivalenter lagret i skogbiomasse over referansenivået ved slutten av prosjektet ( $t=60$ ) målt i tonn CO<sub>2</sub> ekvivalenter og  $CS$  er REDD+ kostnader målt i USD.

$$SS = (0,5 \cdot 3,67 \cdot [S_{60} - B_{60}]) \cdot L_{60}^{woodland} \quad (17)$$

$$CS = \sum_0^{60} SR_t (1+rr)^{-t} + \sum_0^{60} (PI + IM) \cdot L_t^{woodland} (1+rr)^{-t} \quad (18)$$

der  $PI$  er inventeringskostnader (0,66 USD ha<sup>-1</sup> (Katani et al., 2016)),  $IM$  er transaksjonskostnader (1,2 USD ha<sup>-1</sup> (Kessay et al., 2016)) og  $rr$  er prinsipalens realrente ( $rr=2\%$ ).

Modellen ble løst som et ikke-lineært optimeringsproblem ved hjelp av RMINLP algoritmen i GAMS (Brooke et al., 1988). I følsomhetsanalysen benyttet jeg ulike scenarier der én parameter om gangen ble endret. De parameterne jeg endret var skogens biomassetetthet (tonn/ha), skogens tilvekst (tonn/ha/år), landsbyens dis-

konteringsrente, kjøperens diskonteringsrente, prisen på trekull, lønnsomheten av maisdyrking, inventerings- og transaksjonskostnader. Tabell 9.1 viser en liste over parameterne som ble brukt i følsomhetsanalysen.

### 9.3 RESULTATER

Tabell 9.1 viser størrelsen på netto nåverdi av landsbyens arealbruk under ulike forutsetninger. Jeg fant høyest nåverdi når produktiviteten i maisdyrking var høy samtidig som en hadde høy pris på trekull. Når skogen vokser fort (HFG senario) og når skogen er ganske tett (B60: biomasse er 60 tonn/ha), da blir nåverdi av landsbyens arealbruk høyere enn når skogen er ganske forringet (B40) eller skogen er åpen (B20). Nåverdien ble lavest når skogen utnyttet i glisne bestand med flekkvis maisdyrking spredt ut over arealet, og når landsbyboerne har høy diskonteringsrente. Fra tabell 9.1 kan man se at økonomiske variabler som lønnsomheten i maisdyrking og prisen på trekull har større effekt på netto nåverdi av landsbyens arealbruk enn biologiske variabler slik som skogtettheten eller skogtilveksten.

**TABELL 9.1** Netto nåverdi av landsbyens arealbruk under ulike forutsetninger

Forkortelse	Parameter	NNV
B60	Tett skog, dvs. 60 tonn/ha	2632
B40	Forringet skog, dvs. 40 tonn/ha	2338
B20	Åpen skog med spredt maisdyrking	2138
HFG	Parameter a i tilvekstmodellen doblet	2338
AHIR	Selgernes rentekrav øket fra 5,3 % til 10 % p.a.	1446
HYM	Lønnsomheten i maisdyrking øket med 50 %	4328
PHIR	Kjøperens rentekrav øket fra 2 % til 5 % p.a.	2338
HPC	Trekullpris øket fra 3 til 10 USD/sekk	3714

NNV: netto nåverdien av landsbyen (10<sup>3</sup> USD)

Tabell 9.2 viser hvilke priser på CO<sub>2</sub> som stopper både avskoging og skogforringelse, og hvilke lagringskostnader dette medfører under ulike forutsetninger. Når lønnsomheten i maisdyrking er høy eller når prisen på trekull er høy, da må kjøperen betale en høy pris for å stoppe avskoging og skogforringelse. Dette medfører at lagringskostnadene blir ganske høy. Med andre ord vil kjøperen se seg om

etter et skogområde der lønnsomheten i jordbruket er lavere. Dessuten er det slik at når landsbybefolkningen har høy diskonteringsrente må kjøperen betale en høy pris på CO<sub>2</sub> for å stoppe avskoging og skogforringelse. Følgelig blir lagringskostnadene høyere også. Hvis kjøperen har lav diskonteringsrente, blir selvsagt nåverdien av lagringsutgiftene høye. Enhetskostnadene (USD/tonn) blir også høyere når det er forringet skog som lagrer karbon, enn om man klarer å ta vare på tettere, intakt Miombo.

**TABELL 9.2** Prisen på CO<sub>2</sub> og nåverdien av CO<sub>2</sub> lagring under sensitivitetsanalyse

Sensitivitetsanalyse	Ps	USD TN
B60	0,8	34,9
B40	0,8	35,2
B20	1,1	37,7
HFG	0,3	14,7
AHIR	1,1	47,9
HYM	1,6	65,9
PHIR	0,8	16,5
HPC	1,2	52,9

Ps: pris på CO<sub>2</sub> (USD/tonn), USD TN: Enhetskostnadene (USD/tonn)

B60: Tett skog, dvs. 60 tonn/ha, B40: Forringet skog, dvs. 40 tonn/ha, B20: Åpen skog med spredt maisdyrking, HFG: Parameter a i tilvekstmodellen doblet, AHIR: Selgernes rentekrav øket fra 5,3 % til 10 % p.a., HYM: Lønnsomheten i maisdyrking øket med 50 %, PHIR: Kjøperens rentekrav øket fra 2 % til 5 % p.a., HPC: Trekullpris øket fra 3 til 10 USD/sekk

## 9.4 DISKUSJON

Artikkelen tar for seg kostnadene med å unngå avskoging eller skogforringelse ved hjelp av REDD+ betaling. Resultatene viser at lagringskostnadene er i den øvre del av det som regnes som akseptabel betaling i REDD+ sammenheng (tabell 9.2). Brown et al. (2012); Fosci (2013) og Rademaekers et al. (2010) fant at hvis de marginale alternativkostnadene for REDD+ var 10–24 USD/tonn, da kunne REDD+ være en konkurransedyktig mekanisme for å hindre klimaendring sammenlignet med tiltak i andre sektorer. Prisene jeg kom fram til (tabell 9.3) er også mye høyere enn prisen på utslippskvoter i EU (McGrath, 2013, Zhang and Wei, 2010), prisen i EUs Emissions Trading System (EU ETS), og estimerte kost-



nader for å stoppe avskoging i andre deler av tropene (Bellassen & Gitz, 2008). Som eksempel kan nevnes at EU ETS-prisen på CO<sub>2</sub> var 3,30 USD/tonn i april 2013 og 10,30 USD/tonn i mai 2015 (Eikon, 2017). Våre resultat viser mye høyere kostnad enn den gjennomsnittlige totalkostnaden på 25 USD/tonn CO<sub>2</sub> som Rakatama et al. (2017) fant for 60 REDD+ prosjekter i Afrika (Tanzania, Sør-Afrika og Ghana), Asia (Indonesia) og latin Amerika (Bolivia og Brasil). Jeg slutter av dette at prisen på CO<sub>2</sub> må være temmelig høy for at det skal være lønnsomt for landsbyen å slutte å dyrke opp Miombo-skog. Derimot kreves det mindre kompensasjon for at det skal lønne seg for dem å slutte med trekullbrenning og medfølgende skogforringelse.

Den økonomiske lønnsomheten av REDD+ avhenger av mange forhold, bl.a. skogtype (Araya & Hofstad, 2016; Olsen & Bishop, 2009; Pandit et al., 2017; Rakatama et al., 2017; Venter et al., 2009) og alternativ arealanvendelse (Coomes et al., 2008; Olsen and Bishop, 2009; Phan et al., 2014; Rakatama et al., 2017; Wulan, 2012). Alternativkostnaden er lav for tropisk regnskog med høy biomassetthet (Bellassen & Gitz, 2008; Osborne & Kiker, 2005; Olsen & Bishop, 2009; Yamamoto & Takeuchi, 2012), og høy for tørr tropisk skog (Borrego & Skutsch, 2014; Merger et al., 2012). Jo mer lønnsom og mer produktiv den alternative arealanvendelsen er, desto dyrere blir det å betale for at man skal beholde skogen (Rakatama et al., 2017). Lin et al. (2014) viste at store deler av Tanzania er lite eller middels egnet for implementering av REDD+ dersom man definerer velegnede områder ved at de har høy karbontetthet, høy risiko for avskoging og lave alternativkostnader. Lønnsomheten av ulike arealanvendelser avhenger også av aktørenes rentekrav. Høyere rente vil vanligvis bety at jordbruksproduksjon blir mer konkurransedyktig sammenlignet med skog for dem som bor i området. Dersom kjøperen av miljøtjenesten, f.eks. NICFI, har som eneste mål å få til størst mulig reduksjon av CO<sub>2</sub> utslipp innenfor sitt budsjett (eller å oppnå en gitt reduksjon til lavest mulig kostnad), tyder mine resultater på at det ikke er rasjonelt å investere i bevaring av Miombo-skog, særlig ikke i slik skog som allerede er forringet. Ideelt sett bør kjøpere se seg om etter skogtyper med høyere biomassetthet og/eller raskere vekst. Slik skog finnes det enorme arealer av i andre av Norges samarbeidsland som for eksempel Brasil (Birdsall et al., 2014), Indonesia (CMI, 2018) og Kongo (Speed, 2018). Hittil er det bare Brasil som har et tilfredsstillende system for overvåking av avskoging (Herold & Johns, 2007). Situasjonen er særlig utfordrende i Kongo (Elster & Helljesen, 2018), men etter presidentvalget i Brasil i oktober 2018 er mange redde for at avskoginga skal skyte fart igjen der også (Røst, 2019). Mine resultater er basert på at prinsipalen bryr seg om agentens velferd, og at agenten stoler på at prinsipalen betaler for largring av karbon. Hvis

en av de forutsetningene ikke holder, kan resultatene bli annerledes, særlig forutsetningen om at agenten stoler på prinsipalet, er usikker.

## 9.5 KONKLUSJON OG POLITIKKUTFORMING

I denne artikkelen har jeg undersøkt forholdet mellom en agent og en prinsipal ved å bruke målprogrammering. De tre hovedfunnene i denne artikkelen er:

1. I en forhandlingssituasjon mellom en prinsipal og agent blir kostnaden ved å lagre karbon høyere for prinsipalen hvis agenten har høyt rentekrav, men hvis prinsipalens rentekrav øker, blir kostnaden med å lagre karbon i Miombo betydelig lavere.
2. Økonomiske faktorer som priser på trekull og jordbruksprodukter, har større effekt på lagringskostnadene for karbon enn biologiske faktorer som biomasse-tetthet og tilvekstrate.
3. Lagringskostnadene for karbon i Miombo er i den øvre del av det som regnes som akseptabel betaling i REDD+ sammenheng.

Noen vil kanskje tenke at de høye kostnadene ved å bevare Miombo som er vist her, ikke bør forhindre at Norge støtter fattige bønder i Tanzania. Mitt argument er at REDD+ ble introdusert som et system for betaling for miljøtenester (PES) der betalingen skulle komme som et resultat av at tjenesten faktisk ble levert. Mange var entusiastiske da REDD+ ble introdusert (Hofstad, 2016), nettopp fordi noen hadde kommet opp med en metode slik at rike kunne betale fattige for høyt verdsette tjenester i stedet for å dele ut donasjoner og utviklingshjelp. Fattige mennesker kunne fått en mulighet til å produsere og selge i stedet for å oppføre seg som tiggere (Nustad, 2003). Her argumenteres det ikke for at Norge skal la være å hjelpe fattige land. Dersom man vil subsidiere skogplanting i Afrika, eller vil gi penger til fattige bønder i Tanzania, må man gjerne gjøre det, men REDD+ var ikke tenkt som et system for milde gaver.

## LITTERATUR

- Angelsen, A. (2017). REDD+ as Result-based Aid: General Lessons and Bilateral Agreements of Norway. *Review of Development Economics*, 21, 237–264.
- Angelsen, A., Boucher, D., Brown, S., Merckx, V., Streck, C. & Zarin, D. (2011). *Modalities for REDD+ Reference Levels: Technical and Procedural Issues*, Washington, D.C., USA, Meridian Institute.

- Angelsen, A., Brown, S., Loisel, C., Peskett, L., Streck, C. & Zarin, D. (2009). *Reducing emissions from deforestation and forest degradation (REDD): an options assessment report*, Washington, D.C., USA, Meridian Institute.
- Angelsen, A., & Hofstad, O. (2008). Inputs to the development of a national REDD strategy in Tanzania. *Unpublished report to the Royal Norwegian Embassy in Dar es Salaam*. 35pp.
- Angelsen, A. & McNeill, D. (2012). *The evolution of REDD+: A political economy framework*, Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).
- Angelsen, A., Shitindi, E. F. K. & Aarrestad, J. (1999). Why do farmers expand their land into forests? Theories and evidence from Tanzania. *Environment and Development Economics*, 4, 313–331.
- Angelsen, A. & Wertz-Kanounnikoff, S. (2008). *What are the key design issues for REDD and the criteria for assessing options?* Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).
- Araya, M., & Hofstad, O. (2014). Past and present profitability of deforestation of miombo. In: Roos, A., Lonnstedt, L., Nord, T., Gong, P., Stendahl, M. (eds.) *Scandinavian Forest Economics: Proceedings of the Biennial Meeting of the Scandinavian Society of Forest Economics*.
- Araya, M. M. & Hofstad, O. (2016). Monetary incentives to avoid deforestation under the Reducing emissions from deforestation and degradation (REDD)+ climate change mitigation scheme in Tanzania. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 21, 421–443.
- Arp, P. A. and Lavigne, D. R. (1982). Planning with Goal Programming: A Case Study for Multiple-Use of Forested Land. *The Forestry Chronicle*, 58(5), 225–232.
- Barbosa, P. M., Stroppiana, D., Grégoire, J. M. and Cardoso Pereira, J. M. (1999). An assessment of vegetation fire in Africa (1981–1991): Burned areas, burned biomass, and atmospheric emissions. *Global Biogeochemical Cycles*, 13(4), pp. 933–950.
- Bellassen, V. & Gitz, V. (2008). Reducing emissions from deforestation and degradation in Cameroon – assessing costs and benefits. *Ecological Economics*, 68, 336–344.
- Bertomeu, M. and Romero, C. (2001). Managing forest biodiversity: a zero-one goal programming approach. *Agricultural Systems*, 68(3), 197–213.
- Birdsall, N., Savedoff, W. and Seymour, F. (2014). The Brazil-Norway Agreement with Performance-Based Payments for Forest Conservation: Successes, Challenges, and Lessons. *Center for Global Development*. [Online]. Available from: <https://www.cgdev.org/publication/ft/brazil-norway-agreement-performance-based-payments-forest-conservation-successes>.
- Bond, I. 2010. *REDD+ in dryland forests: issues and prospects for pro-poor REDD in the miombo woodlands of southern Africa*, IIED.
- Borrego, A. & Skutsch, M. (2014). Estimating the opportunity costs of activities that cause degradation in tropical dry forest: Implications for REDD+. *Ecological Economics*, 101, 1–9.
- Brooke, A., Kendrick, D. A., Meeraus, A. & Rosenthal, R. E. (1988). *GAMS: A User's Guide*, Scientific Press.
- Brown, T., Gambhir, A., Florin, N. & Fennell, P. (2012). Reducing CO2 emissions from heavy industry: a review of technologies and considerations for policy makers. *Grantham Institute Briefing Paper*, 7.

- Busch, J., Strassburg, B., Cattaneo, A., Lubowski, R., Bruner, A., Rice, R., Creed, A., Ashton, R. & Boltz, F. (2009). Comparing climate and cost impacts of reference levels for reducing emissions from deforestation. *Environmental Research Letters*, 4, 044006.
- Campbell, B., Angelsen, A., Cunningham, A., Katerere, Y., Siteo, A. & Wunder, S. (2007). Miombo woodlands—opportunities and barriers to sustainable forest management. CIFOR, Bogor, Indonesia <http://www.cifor.org/miombo/docs/Miombo2007.pdf> (4th November 2008)
- Campbell, B. M. (1996). *The Miombo in transition: woodlands and welfare in Africa*, Bogor, Indonesia, CIFOR.
- Chomitz, K. M. (2002). Baseline, leakage and measurement issues: how do forestry and energy projects compare? *Climate Policy*, 2, 35–49.
- Coomes, O. T., Grimard, F., Potvin, C. & Sima, P. (2008). The fate of the tropical forest: Carbon or cattle? *Ecological Economics*, 65, 207–212.
- Defries, R. S., Rudel, T., Uriarte, M. & Hansen, M. (2010). Deforestation driven by urban population growth and agricultural trade in the twenty-first century. *Nature Geosci*, 3, 178–181.
- Deweese, P. A., Campbell, B. M., Katerere, Y., Siteo, A., Cunningham, A. B., Angelsen, A. & Wunder, S. (2010). Managing the Miombo woodlands of Southern Africa: policies, incentives and options for the rural poor. *Journal of natural resources policy research*, 2(1), 57–73.
- Díaz-Balteiro, L., González-Pachón, J. and Romero, C. (2013). Goal programming in forest management: customising models for the decision-maker's preferences. *Scandinavian journal of forest research*, 28(2), pp. 166–173.
- Díaz-Balteiro, L. and Romero, C. (2003). Forest management optimisation models when carbon captured is considered: a goal programming approach. *Forest Ecology and Management*, 174(1), pp. 447–457.
- Eikon, T. R. (2017). Commodities Trading, Available from: <https://financial.thomsonreuters.com/en/products/tools-applications/trading-investment-tools/eikon-trading-software/energy-trading/point-carbon.html> (accessed 26 October 2017).
- Elster, K. and Helljesen, V. (2018). Norge stopper utbetalinger til Kongo etter hogsttillatelse på regnskog. *NRK Urix*.
- Fosci, M. (2013). Balance sheet in the REDD+: Are global estimates measuring the wrong costs? *Ecological Economics*, 89, 196–200.
- Geist, H. J. & Lambin, E. F. (2002). Proximate causes and underlying driving forces of tropical deforestation: Tropical forests are disappearing as the result of many pressures, both local and regional, acting in various combinations in different geographical locations. *BioScience*, 52, 143–150.
- Herold, M., Verchot, L., Angelsen, A., Maniatis, D. & Bauch, S. (2012). A step-wise framework for setting REDD+ forest reference emission levels and forest reference levels. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Herold, M. and Johns, T. (2007). Linking requirements with capabilities for deforestation monitoring in the context of the UNFCCC-REDD process. *Environmental Research Letters*, 2(4), 045025.
- Hofstad, O. (1997). Woodland Deforestation by Charcoal Supply to Dar es Salaam. *Journal of Environmental Economics and Management*, 33, 17–32.
- Hofstad, O. (2016). The degradation of REDD. *Forest Policy and Economics*, 73, 194–200.

- Hofstad, O. & Araya, M. M. (2015). Optimal wood harvest in miombo woodland considering REDD+ payments—A case study at Kitulungalo Forest Reserve, Tanzania. *Forest Policy and Economics*, 51, 9–16.
- Hofstad, O. & Sankhayan, P. L. (1999). Prices of charcoal at various distances from Kampala and Dar es Salaam 1994–1999. *Southern African Forestry Journal*, 186, 15–18.
- Hope, C. & Castilla-Rubio, J. C. (2008). *A first cost benefit analysis of action to reduce deforestation*. Judge Business School, University of Cambridge, Cambridge, UK.
- IPCC. (2014). *Climate change 2014: Mitigation of climate change. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2014*. accesse 31 May 2018. [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc\\_wg3\\_ar5\\_full.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc_wg3_ar5_full.pdf) [Online]. [Accessed].
- Katani, J. Z., Mustalahti, I., Mukama, K. & Zahabu, E. (2016). Participatory forest carbon assessment in south-eastern Tanzania: experiences, costs and implications for REDD+ initiatives. *Oryx*, 50, 523–532.
- Kessay, J. F., Ngaga, Y. M., Abdallah, J. M., Lusambo, L. P., Mombo, F. M., Kingazi, S. P., Nyamoga, Z. G., Temu, B. J. & Mrutu, M. (2016). Governance structures, transaction costs and incentives for managing REDD+ initiatives in Kilosa District, Tanzania. In: Kulindwa, K. (ed.) *Lessons and implications for Redd+ implication experiences from Tanzania*. CCIAM-SUA, Dar es Salaam, Tanzania.
- Kweka, D., Carmenta, R., Hyle, M., Mustalahti, I., Dokken, T. & Brockhaus, M. (2015). *The context of REDD+ in Tanzania: Drivers, agents and institutions*, Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research (CIFOR).
- Lin, L., Sills, E. & Cheshire, H. (2014). Targeting areas for Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation (REDD+) projects in Tanzania. *Global Environmental Change*, 24, 277–286.
- Luoga, E. J., Witkowski, E. T. F. and Balkwill, K. (2000). Economics of charcoal production in miombo woodlands of eastern Tanzania: some hidden costs associated with commercialization of the resources. *Ecological Economics*, 35(2), pp. 243–257.
- Lydia, P. O., Holly, K. G., Marc, S., Jennifer, J. S. & Brian, C. M. (2008). Reference scenarios for deforestation and forest degradation in support of REDD: a review of data and methods. *Environmental Research Letters*, 3, 025011.
- Mahaningtyas, A., Williams, B. H. and Lincoln, P. (2018). Third independent review of the Indonesia-Norway cooperation on reducing greenhouse gas emissions from REDD+. LTS Limited (UK), Scotland Number 100833.
- Mahanty, S., Suich, H. & Tacconi, L. (2013). Access and benefits in payments for environmental services and implications for REDD+: Lessons from seven PES schemes. *Land Use Policy*, 31, 38–47.
- Makundi, W. R. (2001). Potential and Cost of Carbon Sequestration in the Tanzanian Forest Sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 6, 335–353.
- Mcgrath, M. (2013). *EU parliament rejects plan to boost carbon trading BBC* [Online]. Available: <http://www.bbc.com/news/science-environment-22167675> [Accessed 16 April 2013].
- Merger, E., Held, C., Tennigkeit, T. & Blomley, T. (2012). A bottom-up approach to estimating cost elements of REDD+ pilot projects in Tanzania. *Carbon Balance and Management*, 7, 9.
- Nustad, K. (2003). *Gavens makt-norsk utviklingshjelp som formynderskap*. Pax, Oslo.

- Norman, M. & Nakhooda, S. 2014. *The state of REDD+finance*. Washington D.C.: Center for Global Development.
- Olsen, N. & Bishop, J. (2009). *The financial cost of REDD: Evidence from Brazil and Indonesia*, Gland, Switzerland, IUCN.
- Osborne, T. & Kiker, C. (2005). Carbon offsets as an economic alternative to large-scale logging: a case study in Guyana. *Ecological Economics*, 52, 481–496.
- Pandit, R., Neupane, P. R. & Wagle, B. H. (2017). Economics of carbon sequestration in community forests: Evidence from REDD+ piloting in Nepal. *Journal of Forest Economics*, 26, 9–29.
- Phan, T.-H. D., Brouwer, R. & Davidson, M. (2014). The economic costs of avoided deforestation in the developing world: a meta-analysis. *Journal of forest economics*, 20, 1–16.
- Rademaekers, K., Eichler, L., Berg, J., Obersteiner, M. & Havlik, P. (2010). *Study on the evolution of some deforestation drivers and their potential impacts on the costs of an avoiding deforestation scheme*, BV, Rotterdam, Netherlands, ECORYS Nederland.
- Rakatama, A., Pandit, R., MA, C. & Iftekhar, S. (2017). The costs and benefits of REDD+: A review of the literature. *Forest Policy and Economics*, 75, 103–111.
- Reimer, F., Asner, G. P. & Joseph, S. (2015). Advancing reference emission levels in subnational and national REDD+ initiatives: a CLASlite approach. *Carbon Balance and Management*, 10, 5.
- Romijn, E., Ainembabazi, J. H., Wijaya, A., Herold, M., Angelsen, A., Verchot, L. & Murdiyarsa, D. (2013). Exploring different forest definitions and their impact on developing REDD+ reference emission levels: A case study for Indonesia. *Environmental Science & Policy*, 33, 246–259.
- Røst, E. (2019). Første dag på jobb: Brasils nye president vingeklipper urfolksdirektorat. *Bistandsaktuelt*.
- Santilli, M., Moutinho, P., Schwartzman, S., Nepstad, D., Curran, L. & Nobre, C. (2005). Tropical Deforestation and the Kyoto Protocol. *Climatic Change*, 71, 267–276.
- Soltani, A. (2017). Kapittel 17: Om å finne balansen mellom materielle og immaterielle mål ved forvaltningen av statseide naturressurser. in *Immateriell kapital*. pp. 324–340.
- Soltani, A., Sankhayan, P. L. and Hofstad, O. (2016). Playing forest governance games: State-village conflict in Iran. *Forest Policy and Economics*, 73, pp. 251–261.
- Soltani, A., Rannestad, M. M., & Hofstad, O. (2019). Conditional payments for carbon sequestration as a local trading game – A case study from a Tanzanian village. *Journal of Environmental Management*, 240, 331–342.
- Speed, J. (2018). Skogfond avvikles – skylder Norge 150 millioner kroner. Fire år etter at Norge varslet at de trekker seg fra Kongobassengfondet (CBFF) er det nå klart at den norske statskassen vil få tilbake ubrukte midler. *Bistandsaktuelt*.
- Tamiz, M., Jones, D. and Romero, C. (1998). Goal programming for decision making: An overview of the current state-of-the-art. *European Journal of Operational Research*, 111(3), pp. 569–581.
- Venter, O., Meijaard, E., Possingham, H., Dennis, R., Sheil, D., Wich, S., Hovani, L. & Wilson, K. (2009). Carbon payments as a safeguard for threatened tropical mammals. *Conservation Letters*, 2, 123–129.

- Wit, C. T. d., Keulen, H. v., Seligman, N. G. and Spharim, I. (1988). Application of interactive multiple goal programming techniques for analysis and planning of regional agricultural development. *Agricultural Systems*, 26(3), pp. 211–230.
- Wulan, Y. C. (2012). Opportunity Costs of Major Land Uses in Central Sulawesi Kemenhut RI, UN-REDD, FAO, UNDP, UNEP, Jakarta, Indonesia (2012).
- Wunder, S. (2005). *Payments for environmental services: some nuts and bolts*. Center for International Forestry Research (CIFOR) Occasional Paper no. 42.
- Yamamoto, Y. & Takeuchi, K. (2012). Estimating the break-even price for forest protection in Central Kalimantan. *Environmental Economics and Policy Studies*, 14, 289–301.
- Zhang, Y.-J. & Wei, Y.-M. (2010). An overview of current research on EU ETS: Evidence from its operating mechanism and economic effect. *Applied Energy*, 87, 1804–1814.

# 10. From helicopter parenting to co-piloting: Models for regulating video gaming among immigrant youth in Norway

**CAROL A. DRALEGA**

NLA University College

**GILDA SEDDIGHI**

Vestlandsforskning

**HILDE G. CORNELIUSSEN**

Vestlandsforskning

**LIN PRØITZ**

Østfold University College

**SAMMENDRAG** Hvordan reguleres og forhandles det rundt ungdoms dataspilling i familier med ikke-vestlig bakgrunn i Norge? Dette er spørsmålet som utforskes i dette kapitlet, som utforsker kilder for konflikt og modeller for konfliktløsning knyttet til data-spill i et familieperspektiv. Et kvalitativt empirisk materiale blir analysert i lys av diskurs-teori. Funnene viser at de mest harmoniske modellene er de som baserer seg på dialog, tillit og gjensidig deltaking fra ungdom og foreldre.

**NØKKEWORD** dataspill | ungdom | familieperspektiv | innvandrerbakgrunn | reguleringsmodeller

**ABSTRACT** How do immigrant youth with non-western backgrounds in Norway and their families approach and negotiate video game regulation? This is the central question this chapter explores with the aim to establish sources of conflict and models for conflict resolution from a family perspective. The data collected through qualitative methods and analyzed through “discourse theory”, indicate that the most harmonious models are those that engender dialogue, trust and the participation of both parties.



## REMARKS

Gratitude to Medietilsynet / Rådet for Anvendt Medieforskning (RAM) for the financial support. Thanks also to our informants for sharing their invaluable experiences.

The authors of this chapter have no conflicts of interest.

### 10.1 INTRODUCTION: VIDEO GAMES AS A GLOBAL PHENOMENON

Video games have had an exponential growth over the last decades (Siwek, 2007). The EU Online report 2 (Livingstone et. al., 2011) indicates that 86 % of all children who used the internet also used it to play video games. The report shows that almost all homes have a computer and games are more easily accessible than before, a fact supported by studies on immigrant youth and families (Dralega and Corneliusen, 2018a). Video games are becoming mainstream cultural products, according to Børsum (2012), some of the games such as World of Warcraft (WoW) garner millions of players (Ask, 2011) which has been noted in both the media and academia (Corneliusen and Rettberg, 2008). WoW belongs to the genre Massive Multiplayer Online Roleplaying Games (MMORPG), which is characterized by gamers interacting through avatars in a virtual world, collaborating to achieve collective goals.

Video games are like a double-edged sword – with both a good and bad side. Studies of MMO-gaming show how gaming can contribute to building friendships, develop complex structural and organizational skills as well as strategy capabilities, all of which contribute to building specialized knowledge and language as part of the virtual game (Ask, 2011; Børsum, 2012). Video games have been described as a “magic circle”, with a different set of rules than in reality (Huizinga, 1938). In this magic world, the gamer is able to experiment with identity and fantasy (Turkle, 1997), something also experienced among youth with immigrant backgrounds (Dralega & Corneliusen, 2018). Steinkuehler and Williams (2006) describe video gaming as a third dimension, a space for informal socialization and for developing social capital outside of the home and work (Steinkuehler and Williams, 2006).

Despite their positive attributes, video games also have a negative side to them. For instance, parents have complained that video games compete with presence and communication with family members outside of the games. Video games and online presence is seen as conflicting with family life and obligations (Medietilsynet, 2016<sup>1</sup>; Linderøth & Bennerstedt, 2007).

---

1. <http://www.barnogmedier2016.no/barns-bruk-av-dataspill>

Ask (2011) posits that, in its relatively short history, video games have generated negative attentions among the topics that have raised intense debates on violence (Anderson & Dill, 2000; Dill & Dill, 1998) and addiction (Chappell, Eatough, Davies, & Griffiths, 2006); Griffiths 2005; Handlingsplan, 2016–2018). The underlying arguments of the negative attentions seem to support the stereotype of a typical gamer being an isolated, young, white male (Børsum 2012; Ask 2011). These negative developments surrounding video games create concerns among authorities and parents (Handlingsplan 2016–2018; Medietilsynet, 2016b; Børsum, 2012). In Norway, the concerns, largely, revolve around extensive “time-use” on video games (Børsum, 2012; Medietilsynet, 2016, Dralega and Corneliusen, 2018a). The concerns for “addiction” are a major subject of debate in the Norwegian public sphere (Handlingsplan, 2016–18; Medietilsynet, 2016a) and academia (Børsum, 2012; Ask, 2011).

Positive as well as negative sides of gaming have also been discussed in relation to immigrant youth with non-western backgrounds (Dralega & Corneliusen, 2018; Franz, 2015; García-Sánchez, 2010). The population survey “befolkningsundersøkelsen” conducted by the University of Bergen (2016) showed that there is a greater risk of “gaming problems” developing among young men born in Africa, Asia or South and Latin America than young men born in Norway. To the contrary, scholars such as Frøyland et al. (2010), Dralega and Corneliusen (2018a), have argued that gaming would contribute to building social and cultural bonds. In the later research, gaming becomes a space where the youth with immigrant backgrounds negotiate identity and belonging in local and global contexts (Dralega and Corneliusen, 2018a). Diasporic youth co-exist in different cultural contexts (for instance, from cultural influences from country of origin, global culture especially media/video gaming and host country cultures). They also have to contend with what youth generally today experience and that is parents born before the digital explosion. Prensky (2001) explains this parent-youth relationship with the terms “digital immigrants” and “digital natives” that refers to ways of relating to digital technology between two generations of people who were born before and after the rise of digital technology. In the backdrop of this complex set of cultural norms, we would like to look closer at regulatory mechanisms of gaming among non-western immigrant youth from a family perspective. The main goal (rationale) is to gain insights into the different forms of parents–youth relationships when it comes to video game regulation. These insights are presented in models. We also aim to harvest insights and best practices for public policy, theory and society consideration. Also, we believe that the discourses on: “global youth culture” and “digital migrant parenthood versus digital

native youth” enables our findings to transcend the “immigrant” boundaries as these become relevant and useful insights in understanding and responding to discourse on video game regulation. In short, this applies to majority ethnic Norwegian families too.

### 10.1.1 THE RESEARCH QUESTIONS

What are the concerns surrounding video games among immigrant youth and their families in Norway? What mechanisms are employed to regulate video games within these families? What models of parenting can be extracted from the ways in which families relate to video gaming? What are the best practices (models)?

## 10.2 CONCEPTUALIZING VIDEO GAMES, CONFLICT AND REGULATORY MODELS

The momentous global growth of video games has been followed by concerns from different quarters. By the end of the 1990s and beginning of the 2000s, parents were concerned that the violent nature of video games was dehumanizing their children towards violence in everyday life (Karlsen, 2001). Although, this concern comes up in current debates, it seems like the key concern has moved towards extensive “time-use” on games and consequences relating to physical and psychological health (Handlingsplan, 2016–2018<sup>2</sup>; Handlingsplan, 2019–202<sup>3</sup>; Medietilsynet, 2015; Frøyland et al., 2010). Research that shows the most popular games are “online video games” and multiplayer games. Both combat games (such as Call of Duty; Fortnite) and role-playing games (mmorpg games like WoW) enjoy popularity (Ask, 2008; Höglund, 2018) also among non-western youth in Norway (Dralega go Corneliusen, 2018a). The set-up of these games makes them time-consuming which means that the youth will spend large amounts of time playing these games.

In exploring stories about video gaming in family contexts, Ask (2011), shares how parents are worried that their children are captive to these games, which eat into the time for schoolwork, friends, family and other more meaningful activities. Ask and other related studies (Eren & Örsal, 2018; Schleifer & Letter, 2018) focus

2. [https://www.regjeringen.no/contentassets/2b4b872673364d5a986164dca96b54c8/handlingsplan\\_mot\\_spilleproblemer\\_2016-2018.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/2b4b872673364d5a986164dca96b54c8/handlingsplan_mot_spilleproblemer_2016-2018.pdf)

3. [https://www.regjeringen.no/contentassets/a0c68b4328354008b2fceb011ce444a4/v-1007\\_handlingsplan-mot-spilleproblemer-2019-2021-.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/a0c68b4328354008b2fceb011ce444a4/v-1007_handlingsplan-mot-spilleproblemer-2019-2021-.pdf)

on general Norwegian discourses and not specifically “non-western youth and their families” experiences – which we do<sup>4</sup>.

In the analysis, we will draw on overarching theoretical understandings from media studies and (new) media regulation. Expressions of concern revolve around the consequences for over-gaming (extensive time use) but also the dangers that might lurk in the virtual world (Brunborg, Hansen, & Frøyland, 2013; Frøyland, Hansen, Sletten, Torgersen, & Von Soest, 2010; Griffiths & Meredith, 2009), or the stigma around gaming relating to identity (Dralega and Corneliussen, 2018a; 2018b) and the negative attitudes towards gaming as a hobby (C. A. Dralega & Corneliussen, 2018b).

### 10.2.1 MODELS FOR PARENTING YOUTH WHO PLAY VIDEO GAMES

Why is it more important for parents to be aware of video gaming activities today? One reason is the increasing availability and access to video games. Going back some decades, playing video games was an activity that each person had to actively choose and get involved through renting, buying or borrowing a medium holding a game (or even further back: finding the code to plot into a computer). Today, video games are available on targeted and easily available platforms, such as PlayStation. They also present themselves on media platforms that many of us are in contact with daily, like Facebook (Hjorth & Media, 2017; Paavilainen, Hamari, Stenros, & Kinnunen, 2013).

While many of these games are easy and less time-consuming to play, some of them, especially with in-game buying options, can also turn into a costly affair. With new arenas and genres such as e-sport that offer spectator possibilities – video gaming as a social activity is continuously evolving into new levels (Hamari & Sjöblom, 2017). Thus, we can see gaming as playful, creative, an escape from everyday life, dangerous, harmful, or even representing an occupation – all these different perspectives together make video gaming a complex activity to understand. These different aspects of and developments in video gaming also presents new challenges for parents when deciding and negotiating on the limits of gaming activities for their children and youth.

---

4. The focus on “non-western” youth and their families was a direct response to a research call from the Norwegian Media Authority – who financed this research undertaking. In this article, we explain what (extent) implication the “non-western” aspects means in terms of video game regulation.

### 10.2.2 PARENTING AND VIDEO GAMES – EXISTING MODELS

Our study aims to understand how negotiation around parenting plays out in the immigrant families that we have interviewed. Is there a negotiation? Who are the negotiating parts? Are parents all-powerful and authoritative, do the youth decide on their own, or do they find a way to reconcile their views? As video gaming enters the private sphere, it affects parenting, thus we need to capture the relationship between the parents and the youth in the process of video game regulation. Shucksmith, Hendry and Glendinning (1995) have developed four models of parenting styles that characterize parent-adolescent relationships. They define the four types: the permissive parents, problem relationships, authoritative and authoritarian parenting styles. The “permissive” style refers to parents who have a good relationship with their children, not appearing critical to their children’s friends or appearance. The other side of this is that these parents seem “less interested” in where the children go and what they do.

“Problem parent-adolescent relationships” is the label for relationships between the adolescent and her parents where the parents appear to be disappointed, critical to her choices, and the relationship considered poor.

An “Authoritative” style refers to a situation where the parents are considered to have reasonable expectations, the relationship to the adolescents is good, and parents want to know where the adolescent goes to influence the choice of activity. An “Authoritarian” style appears when parents expectations are too high, they are critical of friends and appearance, but still having a good relationship, with parents being supportive and interested (Shucksmith, Hendry, & Glendinning, 1995, p. 261). Although Shucksmith et al.’s model gives us a starting point for evaluating how the relationship between the parents and the youths play out, this model is not attentive to the challenges of today’s video game presence among adolescents.

A study closer to our study, is Koning, Peeters, Finkenauer and Eijnden (2018) who investigate parenting practices among youth related to symptoms of “social media disorder” (SMD) and “Internet gaming disorder (IGD). They find that “displaying IGD symptoms seems to elicit ineffective parental responses, which may further exacerbate problematic involvement in gaming” (Koning, Peeters, Finkenauer, & van den Eijnden, 2018). Koning et al. engage with “parental mediation theory”, and suggest that are four different parenting practices in media use including online gaming: the “active mediation” which they define as “having conversations about the use of Internet and share experiences”; “restrictive mediation” defined as “allowance to use particular online applications”; and “social co-use”, referring to adolescents and parents watching the screen together (Koning et

al., 2018). Although the categories are not used in a coherent way, the category of “restrictive mediation” is often associated with “less excessive Internet use”, according to Koning et al. In addition, the category of “active mediation” is associated with “lower involvement in problematic gaming” (ibid.).

A fourth parenting practice is suggested, as a “strategy of participatory learning” which “gives a more prominent role to children’s input in parent–child interactions and therefore bidirectional relations between parenting and adolescents’ online behavior” (Koning et al., 2018).

Video gaming has been found to be a large problem in certain Asian countries (Kuss, 2018; Mak et al., 2014). In their study of primary and secondary school students in Singapore, Choo et al. conclude that “it appears that a positive parent–child relationship is essential to the success of parents’ rule-setting for preventing or alleviating children and adolescents’ pathological symptoms of video-gaming” (Choo, Sim, Liau, Gentile, & Khoo, 2015).

Like dominant research on parenting and video game regulation, Choo et al. are interested in the problematic of excessive – “pathological” – video gaming. In such studies, it is common to emphasize the parents’ role. This is illustrated with such statements as: “Parents could play an important role in the prevention of Internet addiction among adolescents. Lack of parental monitoring is a major factor in addictive Internet behavior” (Mak et al., 2014, p. 725).

The literature focusing on parenting and video gaming or new social media, are predominantly aiming to analyze problematic use of games or new media. While we do respect that “problematic gaming” is a relative category where the scale for what appears problematic changes according to the perspective, we also find that we would hesitate to call all the gaming activities described by our informants as “problematic” or as part of a disorder. Thus, the research or “models” described above are not directly descriptive of our data, however, these insights have been informative when developing our own models of parenting in video games.

### 10.3 METHODOLOGY

Given the descriptive, analytical and explanatory goal of the research, we will employ an interpretive design with the use of qualitative methods. The research design includes interviews with a selection of video gamers and their families. Ten (10) families were targeted for the study and the criteria for choosing them was that they have a non-western immigrant background<sup>5</sup>, have gamers aged 13–19

---

5. See footnote 4.

years and at least had experiences as “big” gamers<sup>6</sup>. The families were recruited from east, west and southern Norway.

### 10.3.1 INTERVIEWS

The families were recruited through NGOs, existing networks and through the snowball effect where interviewees suggested relevant families. Through the interviews, we were able to listen to how the participants themselves described and reflected around video gaming, conflict and regulation (Kvale et al., 2009). The interviews gave us deeper insights into how video gaming is problematized and regulated from a family perspective but also insights into intersectional perspectives including ethnicity, culture and gender.

### 10.3.2 SURVEY

Before the interviews, we administered a “survey” aimed at obtaining quantifiable insights into the separate “individual” participants’ experiences as a parent and as a youth. We therefore asked the parents and youth to fill out tailored survey questions on a paper before the interview. In these surveys, we asked parents and youth specific questions around their gaming habits and conflict around it at home. This, we believed, would allow the individual to offer their honest and personal experiences without the “interjection” from a family member and it would produce a point of reference for the following dialogue.

### 10.3.3 INTERVIEW GUIDE AND SETTINGS

To obtain “family perspectives”, parents and youth were interviewed together in settings that they chose. We believed that self-chosen or familiar space, would offer a conducive atmosphere for the dialog on video game regulation. The interview guide had four main parts in the first section, the interviewees had opportunities to introduce their family, and explain everyday routine and how gaming is situated within the family’s everyday life. In the second section, the youth and parents would have dialogue on the gaming habits. In the third section, the focus was on regulations of gaming and sources of conflict at home. In the last section, the interviewees discussed what their recommendation would be for other families.

---

6. According to the categorization in Medietilsynet (2013). More than just past time: 500 boys about video games.

### 10.3.4 ANALYTICAL FRAMEWORK

The central theory underlying our analytical framework is Laclau and Mouffe's (1985) discourse theory which interprets the social world as a social construct limited by what we perceive through discourse. Discourse theory is used to analyze our informants' understanding and experience of the social and cultural space surrounding gaming and regulation. In the first instance, we focus on how informants experience and negotiate regulation in order to extract mechanism that influence the regulation of gaming in the family perspective. Our take on mechanism is an explanatory concept that aims to highlight "the set of elements and their causal links that regularly lead from an initial social state to a subsequent one" (Demeulenaere, 2011). We search for ways in which gaming is regulated in the families as a causal link to the way in which gaming is experienced as part of families' everyday life. In the next stance, we identify models of parenting in relation to gaming based on the mentioned causal relations between regulation of gaming and experiencing gaming as daily activity. The goal of making the model is to visualize the causal relations behind experiencing gaming as conflictual or harmonious in the families.

We wish to emphasize that this study is based on a limited scope of informants (i.e. 10 families) which does not give a strong basis for generalizability and representation of all non-western immigrant families. That said, we also believe that this study does offer some insights into the discourse on video game regulation from diasporic, family and intersectional contexts, but also for majority, ethnic Norwegian families.

## 10.4 FINDINGS: MODELS FOR PARENTING VIDEO GAMING

### 10.4.1 BACKGROUND INFORMATION OF INFORMANTS

As shown in the table 10.1 below, ten (10) families were recruited for this study. These anonymously and alphabetically referenced informants from A to J originated from seven countries – Kenya (1), Burundi (1), Iran (3), Iraq (2), Pakistan (1) Vietnam (1) and Zimbabwe (1). Parent, youth, their genders and age are presented along with how much time they spent playing video games. In addition, we briefly sum up the sources of conflict in the table.



**TABLE 10.1** Informants basic information

Family	Gender parent	Age	Gender youth	Age	Time (hours) spent gaming		Source of conflict
					Parent	Youth	
A)	Mother (Ana)	37	Boy (Alloni)	13	0	7–16 hrs.	Excessive time use, unfulfilled chores, and homework, violent games, unsocial at home
B)	Mother (Barbara)	35	Boy (Bryan)	14	0	7 hrs.	Excessive times use, homework
			Girl (Eva)	15		5 hrs.	Excessive time use, homework
C)	Mother (Sherina)	45	Boy (Isa)	18	0	10+ hrs.	Time use, unfulfilled chores and homework
D)	Mother (Faida)	49	Boy (Amin)	18	0	2–10+ hrs.	No conflict, but concerns about time use, unfulfilled chores, homework, what the youth might learn from the gaming
E)	Mother (Zurah)	38	Boy (Ahmed)	14	3 <sup>a</sup>	2–5	Time use
F)	Mother (Sarah)	49	Girl (Winnie)	19	0	2–5	Time use
G)	Mother (Veila)	42	Boy (David)	14	1 <sup>b</sup>	3–10	Time use
H)	Mother (Irene)	36	Boy (Rob)	13	0	3+	Time use
I)	Father (Nkosi)	39	Boy (Alan)	16	0	3+	Time use Unclear rules
	Mother (Ada)	36	Boys (Mike)	13		10+	
J)	Father (Ram)	47	Girl (Stella)	13	1	3–10	Time use Parents do not come up with alternative activities (Stella)
	Mother (Jalia)	34					

a) In a week

b) Daily

As shown in the table 10.1 above, “time use” seems to be the key cause of conflict. Girls use less time than the boys. Parents, who were aged between 34–49 years old, play less than the youth or, not at all, and it is the mothers who mostly showed up for the interviews. Now, we will explore some of these issues in depth below.

#### 10.4.2 REGULATORY MECHANISMS AND MODELS OF PARENTING

As explained earlier, we employ “mechanisms” as an explanatory concept that aims to highlight “the set of elements and their causal links that regularly lead from an initial social state to a subsequent one” (Demeulenaere, 2011). We explore the casual link between regulation and reaction or the experience of this mechanism. From this, we have generated models to help categorize the causal relations behind experiencing gaming as conflictual or harmonious and in-between tendencies. We have identified three regulatory mechanisms of “lack of knowledge”, “trust” and “participation” and what models they represent, which we explain below.

#### 10.4.3 REGULATORY MECHANISMS: LACK OF KNOWLEDGE TO UNDERSTAND VIDEO GAMES AND GAMING

The parents who manifested lack of knowledge and an understanding of video games and gaming used means such as strict verbal use, strict time use on games and restrict practices of unplugging the internet and installation of apps for parental control, in order to take control over gaming habits. Here, parents’ lack of knowledge or willingness to understand video game and gaming is a central mechanism that leads to use of restrictive means for taking control. The youth does not usually have a say.

Thus, when we look at how the youth and their parents talk about each other’s perspective on video gaming, we find youth experiencing frustration from the lack of understanding for their gaming activities. It is a perception of video games as having low value among the parents. One example of the first is 13 year-old Alloni, who laments: “*My mum just does not understand that you just cannot stop a game because its dinner...it does not work like that. You have to complete a task, or you lose money.*”

His mother does not understand the games, he claims, and therefore she cannot understand his choices to spend time playing.

Another boy (Bryan, age 14) also complains about his mother not understanding video games, but here we rather find traces of a discussion about what video

games really are and whether they are harmful or they present opportunities to learn. *“My mum hates when I play video games, she just thinks all games are bad, without understanding what games mean for us [children/youth/gamers] – when I am gaming I socialize, I learn... so it’s not just playing.”*

This regulatory mechanism functions as long as the parents are the main source of decision making, though there might be some level of dialogical relationship in regulating how, when and where the youth can play. From this main category, we have been led to two parenting models, which we have called helicopter parenting, and a conflictual model.

#### 10.4.4 MODEL 1: DICTATORIAL (HELICOPTER<sup>7</sup>) PARENTING AND VIDEO GAME REGULATION

The Helicopter model falls between Scucksmitt et al. (1995)’s “Authoritarian” model and Kroning et al. (2018)’s “restrictive mediation” model of parenting and regulating media/gaming for the adolescents. While Scucksmitt et al.’s model offers a juxtaposition of very high expectations and is critical to Internet games and media use, these parents are interested and also enjoy good relationship with their children – which is not quite the case for the “Helicopter model” parents in our study. In the helicopter model of parenting and video game regulation, parents adopt an excessively strict top-down and one-way flow approaches in which they dictate what, how much, with whom and where the youth play video games – just like the metaphoric hovering helicopter. The relationship is not good, in fact in one of the cases, the researchers observed clear animosity between mother and son (Family A).

The tension due to the breakdown of communication between parents and youth can be explained in two inter-related ways. Firstly, the parents admit they are what Prensky (2001) termed as “digital immigrants”, different from their children being “digital natives”. They blame their parenting and regulation style to the fact that they were born and raised before the explosion of the digital technologies, pre-video game era and therefore use their own upbringing as a point of reference to raising their own “digital native” children. The second tension-generating factor is a cultural tension in adopting “non-western” upbringing in a Norwegian context, which is arguably more liberal and democratic. Ana, who only came to Nor-

---

7. The term “helicopter parenting” is used as a symbolism for top-down trajectory for obtaining an overview of what is going on within ones scope of view/control. The act of hovering above gives the sense of authority, power usually unchallenged from below – which has been likened to the relations here.

way six years ago, argues: “no one teaches us how to raise kids these days, I do it the best way I know how” and that is how she remembers how her parents raised her in her country of origin in the 1980s–1990s when she was a teenager. In this context, the youth find themselves in two conflicting contexts. First the context at home, with at least one non-western “digital migrant” parent, and the second context of their friends and age mates, who are “digital natives” with whom they share the same “digital culture”. Their gaming friends belong to the same global culture in which video games are a natural and important part of their socialization.

#### 10.4.5 MODEL 2: CONFLICTUAL AND BINARY

While the helicopter parenting illustrates how the parent makes decisions that give little room for actual negotiation, this next model/type of relationship between the parent and the gaming youth also results in parents voices dominating, at least this model opens up for some negotiation. This related model is a clearly binary approach with two opposing parties. In this case the youth stand-up to their parent’s “over policing” due to disagreements on, for example, undone chores, unmet obligations or un-headed warnings. This develops into a conflictual model that is an escalated version of the above model. Here, instead of trying to understand the workings of video games, the parents take offence that the youth do not listen to them. In punishment, the games, internet connection or cables/codes are disconnected, visa card confiscated causing total inaccessibility to games. Here, it is the parent vs. the youth and the parent is the authority. The youth have no say. This model can be likened to Shucksmith et al.’s (1995) “problematic parent-adolescent relationship” characterized by a poor relationship. In the case of this study, the adolescents are left frustrated and sometimes “*violent*”. Alloni, for instance; “*he becomes aggressive, hisses and calls us names like ‘shit’, slams the door – when we try to limit his video game time use...*” says the mother, Ana. From family B, the mother, Barbara, tried installing a parental control app on the computer. This also did not work because she forgot the password to the laptop, which the children use for their homework – so the approach failed. Both parents, Ana and Barbara, were concerned about the excessive time use at the expense of homework and family chores.

#### 10.4.6 REGULATORY MECHANISM: “TRUST” AS REGULATIVE PRACTICE

In the interviews, we met two families (D and F) that had chosen to give youth the responsibility to regulate gaming. They explained their decision around the theme

of honesty and trust. However, these two families have approached this conclusion from different points.

In family D, the son of the family, Amin, born in Norway, has been gaming since he was around 3 years old. They explain that the patterns of gaming have changed from extensive hours of daily gaming, to periodical gaming where he lately is gaming around two hours daily. The mother, Faida, who participated in the interview explains the decision on self-regulation of gaming in relation to the age of their son. After years of gaming and concerns around gaming they, as parents, have learned that, they need to create an atmosphere where their son could be honest about gaming.

Faida: “When my son went to secondary school I participated in a parents-meeting where I mentioned that my son could be awake to watch football or play games until 12 at night or more. The teacher said they have to sleep at 8–9 pm. I said I could not just tell him that you have to sleep early when I know he will watch football. Other mothers did not like it and probably thought I am just a foreigner who will not let her children sleep before 12 at night. But, I think I was honest, and I knew that other children who he plays with were also awake since they used to exchange SMS.”

Faida’s story illustrates how she feels squeezed between a situation at home with a son who decides himself when to play and her status as “just a foreigner” in relation to school context where she meets Norwegian parents.

Faida’s son, Amin is, however, also aware that it is gaming that keeps him awake late at night and says: “My mum works very often at night. She knows that if she sends me an SMS at 12 at night, I will reply because I am online and gaming”. But when we ask them how gaming should be regulated if it was up to him, Amin answers as it currently is, while Faida says: “I am not a strict mother. 4–5 years ago I was more restrictive than today. Then I would worry about his school and homework. Now, I know that he decides for his future and I cannot do anything.”

In the family from Iraq (F), the daughter of the family, Winnie, who was born in Iraq, has been gaming since she was 7 years old. The family came to Norway as asylum seekers and her gaming pattern is affected by the (austerity) situation of being asylum seeker. Winnie explains that for some years when they lived in camps for asylum seekers she used to play games only when the internet was available.

Similar to Amin’s mother Faida, Sarah (Winnie’s mother) from Iraq argues that she does not see a need to guide her daughter about gaming, and generally about using the internet. She says that “*I have never limited her use of the internet. But*

*we have discussed daily about issues including the internet.” Winnie confirms: “I cannot remember that my mum has ever told me that something is not good. But she has often asked me what I think about different issues... we talk about issues and then we come to a conclusion... but the issues are not specific issues such as what is good for us. They are general about people.”*

While in family (D) the discourse of trust and honesty was used in the absence of dialogical relationship, in family (F) the discourse of trust and honesty is used in relation to daily dialogues between parent and youth. However, in both cases the parents are not willing and cannot decide over the youth’s gaming practices. From this regulating mechanism, we have arrived at a parenting model where the youth are self-regulating gaming.

#### 10.4.7 MODEL 3: SELF-REGULATED GAMING AND NON-INTERFERENCE

Self-regulation for the youth and non-interference from parents is a model in which trust and honesty are key. This is done either through dialogue between parent and youth or without dialogue. In the instance where there is no dialogue at the moment of doing of interview, there have been dialogues through which both youth and parents have a common understanding and point of reference on how gaming is regulated in the household.

This model is close to Shucksmith et al. (1995)’s “permissive” models. Whereas in Shucksmith et al.’s argumentation, the parents are less interested and do not care about the youth’s internet or game use. In our study, the parents’ interest is more on how the youth are able to control their own gaming. Our earlier research has shown that some boys, but more girls, took the responsibility to regulate their own gaming (Dralega & Corneliussen, 2018a; 2018b), giving a picture of the girls as more disciplined and “responsible” compared to the boys. The danger with self-regulation has to do with the lack of trust by some of the parents, especially towards boys who tend to use more time on gaming. Self-regulation was also evident with older youth.

Similar to Faida, Sarah claims that she trusts the daughter’s choices. Since trust is such a central discourse in this model, one could argue that “trust” as discourse in these families does function as regulative practice.

#### 10.4.8 REGULATORY MECHANISM: PARTICIPATION AND WILLINGNESS TO LEARN ABOUT GAMING

While for some families, the dialogical approach and participatory video gaming emerges after a long period of conflict about gaming, for some families the

approach is used from the start. Here, we observe a move towards Koning et al. (2018)'s "strategy of participatory learning" in which the youth have a say in the regulation.

#### 10.4.9 MODEL 4: CO-PILOTING: A DIALOGICAL APPROACH AND PARTICIPATORY TURN

A tendency, already present and emerging by the end of the interviews was the dialogical approach and participatory turn respectively.

The Family (E) is an example of the families where parents have learnt about gaming and sometimes play with their children. In Family E, their son, Ahmed, who was born in his country of origin, plays online games. The mother in the family, Zurah, who participated in the interview, explained that conflict is mostly around time-use especially around dinner. Zurah, also explains that she uses games that force you to do physical activities, and she likes a dance game best.

For family A, the interview was a turning point in terms of raising awareness about the positive roles of games in the child's life. It was a participatory turn and this happened during the course of the interview, after both parties were able to express their divergent views about gaming. When asked about recommendations at the end of the interview, the boy tells the mother: "let kids be kids, try to understand what gaming means to us". In addition, the mother admittedly says, she had learned a lot from the conversation, and that dialogue was important perhaps with a "third person present like you" – meaning the researcher.

The family B youth explained that it was best if parents played with their children, then the parents would understand better what gaming is all about so they can stop freaking out about it. The parents concur at the end of the interview. Eva also acknowledges that gaming is important as a subject for learning, but it needs to be done in regulation. This stance concurs with Choo's (2014) suggestion that parents need to play an active role in the children's media/game use. According to Koning et al. (2018)'s two strategies of "social co-use" and "strategy for participatory learning", and Medietilsynet's campaign "Snakk om spill"<sup>8</sup>, it seems safe to argue that a *dialogical and participatory model* is recommended as a best practice.

---

8. <https://snakkomspill.no/>

## 10.5 CONCLUDING REMARKS, IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS

In this exploration of discourses on video games regulation among non-western families in Norway, we were exposed to various mechanisms/models adopted, ranging from Dictatorial (helicopter) parenting to conflictual, to self-regulation (non-intervention) and finally to dialogical and participatory regulation. The models suggested in our study fit in the in-between suggestions by other scholars such as Shucksmith et al. (1995); Koning et al. (2018), Medietilsynet<sup>9</sup> and Choo (2014). Parents with limited knowledge and interest in video games adopted the more dictatorial models. Notions associated with “digital migrant” parenting “digital natives” were also associated with the one-way flows of regulation and on “a trial and error basis”, as Barbara asserts: “no one gives you a manual for raising kids, you do the best you can”.

The nature and extent of conflict varied from family to family; with age, gender and family situation. Parents mentioned that sometimes, when they return from work they are too exhausted to monitor what and how much their children are playing. But some begin to understand that a) it is a different era than when they grew up and that kids today play video games as a conventional extracurricular activity; b) video games are not just bad, they have some positive parts, and c) conflict begets negativity in the family. Video games can be regulated in other more positive ways that involve both parents and youth, and that is dialogue and participation (a co-piloting). This seemed to be the best model and the families where at different places in this journey to the “right” model. We therefore hope that our four theoretical (models) and best practices (co-piloting) offer useful insights for families, organizations working with the target groups, theory, public policy and society.

An interesting observation from the data collection is the fact that the mothers were the available parents for these interviews (see table 10.1). In terms of regulation, the mothers seemed to be at the forefront. This is not to say fathers were not part of the regulation but indications are that the mothers are doing more of the work. This study did not go out to compare the models for parenting video games between Norwegian (or western immigrant families) but rather aimed at gaining insights into how video games were regulated in families with non-western background. The families especially, the parents’ background as immigrants becomes important or relevant in as far as language limitations and limited access to existing information on video game regulation is concerned. Otherwise, the challeng-

---

9. <https://snakkomspill.no/>



ing experiences from being “digital migrants” confronted with “a global digital culture” make experiences from this study relevant for “the majority” ethnic Norwegians too. This being a limited investigation (10 families), further research could be undertaken on a larger scale in addition to comparative inquiries between nationalities, gender, countries and regulatory initiatives. For further recommendations, see the project report<sup>10</sup>.

## LITERATURE

- Anderson, C. A., & Dill, K. E. (2000). Video games and aggressive thoughts, feelings, and behavior in the laboratory and in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 772–790.
- Ask, K. (2011). Spiller du riktig? Tid, moral og materialitet i domestiseringen av et online dataspill. *Norsk Medietidsskrift*, 18(2), 140–157.
- Brunborg, G. S., Hansen, M. B., & Frøyland, L. R. (2013). Pengespill og dataspill. Endringer over to år blant ungdommer i Norge. Oslo, NOVA Rapport 2, 13.
- Børsum, T. S. (2012). *Når pikslene bestemmer. Kan et dataspill styre en familie? Et studie av konfliktene et problematisk dataspillbruk kan skape i familiegrupper*. (Mastergrad), Universitet i Oslo.
- Chappell, D., Eatough, V. E., Davies, M. N. O., & Griffiths, M. D. (2006). EverQuest-It’s just a computer game right? An interpretative phenomenological analysis of online gaming addiction. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 4, 205–216. doi: 10.1007/s11469-006-9028-6
- Choo, H., Sim, T., Liau, A. K., Gentile, D. A., & Khoo, A. (2015). Parental influences on pathological symptoms of video-gaming among children and adolescents: A prospective study. *Journal of Child and Family Studies*, 24(5), 1429–1441.
- Demeulenaere, P. (2011). *Analytical sociology and social mechanisms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dill, K. E., & Dill, J. C. (1998). Video game violence: A review of the empirical literature. *Aggressive and Violent Behavior*, 3, 407–428.
- Dralega, & Corneliussen. (2018). Gaming and identity construction among immigrant youth in Norway: Convergent glocal contexts. In D. M. Berge, K. Y. Dale, & H. Hogset (Eds.), *Det regionale i det internasjonale. Fjordantologien 2018*. (pp. 187–205). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dralega, C. A., & Corneliussen, H. G. (2018b). Manifestations and Contestations of Hegemony in Video Gaming by Immigrant Youth in Norway. In *Media and Power in International Contexts: Perspectives on Agency and Identity* (pp. 153–169). West Yorkshire: Emerald Publishing Limited.

---

10. <https://www.vestforsk.no/nn/publication/time-use-regulation-gaming-non-western-immigrant-family-perspective>.

- Eren, H. K., & Örsal, Ö. (2018). Computer Game Addiction and Loneliness in Children. *Iranian Journal of Public Health, 47*(10), 1504.
- Franz, B. (2015). *Immigrant Youth, Hip Hop, and Online Games: Alternative Approaches to the Inclusion of Working-Class and Second Generation Migrant Teens*. New York: Lexington Books.
- Frøyland, L. R., Hansen, M., Sletten, M. A., Torgersen, L., & Von Soest, T. (2010). Uskyldig moro? Pengespill og dataspill blant norske ungdommer. *NOVA Rapport 18*(10).
- García-Sánchez, I. (2010). *Serious games*. 20(4), 523–555.
- Griffiths, M. D., & Meredith, A. (2009). Videogame addiction and its treatment. *Journal of Contemporary Psychology, 39*(4), 247–253.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet research, 27*(2), 211–232.
- Hjorth, L. J. T., & Media, N. (2017). Visualizing Play: A Case Study of a Camera Phone Game for Playful Re-imaginings of Place. *18*(4), 336–350.
- Huizinga, J. (1938). Homo ludens. Proeve fleener bepaling van het spelelement der cultuur.[Homo ludens: A study in the play-elements in culture](tr. RFC Hull, 1947). In: New York: Roy Publishers.
- Koning, I. M., Peeters, M., Finkenauer, C., & van den Eijnden, R. J. (2018). Bidirectional effects of Internet-specific parenting practices and compulsive social media and Internet game use. *Journal of behavioral addictions, 7*(3), 624–632.
- Kuss, D. J. (2018). Policy, prevention, and regulation for Internet Gaming Disorder: Commentary on: Policy responses to problematic video game use: A systematic review of current measures and future possibilities (Király et al., 2018). *Journal of behavioral addictions, 7*(3), 553–555.
- Laclau, E., & Mouffé, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.
- Mak, K.-K., Lai, C.-M., Watanabe, H., Kim, D.-I., Bahar, N., Ramos, M., . . . Cheng, C. (2014). Epidemiology of internet behaviors and addiction among adolescents in six Asian countries. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 17*(11), 720–728.
- Medietilsynet. (2015). "Når barn og unges dataspilling skaper bekymring". Retrieved from <https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/2015/problemspilling-brosjyre-2015.pdf>
- Paavilainen, J., Hamari, J., Stenros, J., & Kinnunen, J. (2013). Social network games: Players' perspectives. *Simulation & Gaming, 44*(6), 794–820.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon, 9*(5), 1–6. doi: 10.1108/10748120110424816
- Schleifer, J. & Letter, A. B. (2018). "Just one more turn!" Why kids love video games and why adults worry about them. *The Brown University Child and Adolescent Letter, 34*(9), 1–6.
- Shucksmith, J., Hendry, L. B., & Glendinning, A. (1995). Models of parenting: Implications for adolescent well-being within different types of family contexts. *Journal of adolescence, 18*(3), 253–270.
- Turkle, S. (1997). *Life on the screen: Identity in the age of the internet*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

# 11. Sentrum og periferi – eit varig modelltyranni? Norsk historieskriving i fagkritisk perspektiv

**GUNNAR YTTRI**

Høgskulen på Vestlandet.

**SAMANDRAG** Omgrepa «sentrum» og «periferi» fekk ein sentral plass i norsk metodestrind i 1970-åra. Ordsiftet vart eit møte mellom to vitskapelege disiplinar: empirisk orientert historiefag og teori- og modellbyggjande samfunnsvitskap. Artikkelen påviser at nemnde omgrep prega norsk historieskriving i 100 år før striden. Etter 1970 vart dei formande for organisering og skriving av lokal og regional historie i Noreg. Metodiske problem ved dette vert løfta fram. Forfattaren set også eigne tekstar i fagkritisk perspektiv.

**NØKKEWORD** historieskriving | sentrum | periferi | modell | metode

**ABSTRACT** The concepts of “centre” and “periphery” came into focus in the Norwegian methodological discourse in the 1970s. The discourse was a meeting between two scientific disciplines: the empirically oriented discipline of history, and the theory- and model-building social sciences. This paper demonstrates that even with its empirical orientation, Norwegian historiography were characterized by the concepts of “centre” and “periphery” a hundred years prior to the debate. After 1970, the concepts became structuring for organizing and writing of local and regional history in Norway. The paper highlights inherent methodological problems. This motivates a critical reading of historical texts where the concepts of “centre” and “periphery” play a pronounced or tacit role.

## MERKNADER

Artikkelen har grunnlag i prøveforelesing for graden dr. philos. ved Universitetet i Oslo 8. september 2016. Oppgitt tittel var «Sentrum og periferi i norsk historieskriving». Forfatteren har ingen interessekonflikter.

### 11.1 INNLEIING

Omgrepa «sentrum» og «periferi» var i framgrunnen i norsk metodestrid i 1970-åra. Historikaren Jens Arup Seip (1905–1992) kritiserte modellbygginga til samfunnsforskarer Stein Rokkan (1921–1979) slik denne kom fram i fleire arbeid i 1960- og 1970-åra. Gitt ordskiftet sin intense karakter og Seip og Rokkan sine roller innanfor høvesvis norsk historievitenskap og norsk samfunnsvitenskap, vart ordskiftet formande for tilhøvet mellom historiefaget og samfunnsfaga i Noreg. Ordskiftet fungerte som ei klassisk grensetrekking, gjerne nytta i undervisninga av nye historiestudentar og i den grunnleggjande metodelæra ikring kva som skilde historiefaget frå samfunnsfaga (Kjeldstadli, 1999, s. 143–150). Historiefaget sto då gjerne fram som empirisk basert, oppteke av det unike i menneskeleg handling i tid og rom. Tids plasseringa til ulike hendingar og handlingar var prinsippet for å forklara hendingar. Historiefaget hadde i det heile ein fri karakter som ikkje let seg innordna i modellar og generell teori.

Men eit slikt fritt arbeidsgrunnlag kan også medføra at historikaren ikkje ser at eiga forskning kviler på innforståtte førestillingar om historisk utvikling og samfunnsstrukturar. Resultata av forskinga kan verta forma eller bestemt av ureflekterte førestillingar og nedarva ikkje-uttalte mønster (Iggers, 2005, s. 2). Nettopp omgrepa «sentrum» og «periferi» synest danna tankemodellar som fleire norske historikarar legg til grunn i sitt arbeid. I denne artikkelen vil eg undersøka dette nærare med nokre fagkritiske nedslag i norsk historieskriving og også i mitt eige arbeid. Utforskinga av bruken av omgrepa «sentrum» og «periferi» i historieskrivinga er ikkje gjort tidlegare, og kan slik vera eit bidrag til norsk historiografi. Siktemålet med granskinga er å styrka medvitet og refleksjonen om norsk historiefagleg identitet og tradisjon.

Metodestriden mellom Seip og Rokkan er då eit godt startpunkt. Artikkelen andre del, om det norske historiefagets eigen historie, norsk historiografi, identifiserer det omstendet at omgrepa «sentrum» og «periferi» i ulike periodar, og hjå retningsgjevande norske historikarar, har spela ei viss formande rolle. Dette utan at omgrepa har vorte skrivne eller direkte nytta, men ved at dei likevel har danna ramme og grunnlag for skrivinga og tenkinga. Artikkelen set nedslag i sentrale

norske historiske arbeid frå 1870-åra og fram til om lag 1970. Artikkelens tredje del drøftar korleis samtidige oppfatningar av tilhøvet mellom sentrum og periferi på 1970-talet vart viktig for måten deler av norsk historieforskning vart organisert på, og for skivinga av lokal og regional historie heilt fram til vår eiga tid. Dei metodiske utfordringane knytt til dette vert løfta fram. Det fagkritiske blikket og omgrepa «sentrum» og «periferi» gir meg i fjerde del høve til å saumfara mi eiga historieskriving. Refleksjon må også evna å vera sjølvrefleksjon.

Nokre klargjerande definisjonar av omgrepa «sentrum» og «periferi» skal få runda av denne innleiinga. Omgrepet *sentrum* kjem frå det greske *kentron*. Det tyder midtpunkt eller spiss. Me forstår gjerne sentrum som hovudsete for ein aktivitet, ein viktig stad. Me kan tala om eit maktsentrum, eit økonomisk sentrum og/eller eit kulturelt sentrum, alt etter kva som kjenneteiknar sentrumet, kva det er som gjer det viktig. Omgrepet *periferi* tyder omkrins eller utkant. Periferi byggjer på adjektivet perifer som kjem frå det greske *pherein*. Det perifere er det som høyrer til eller ligg i utkanten, det er uviktig, uvesentleg og/eller underordna. I norsk daglegtale er det truleg dei geografiske tydingane, senter og utkant, som kjem til ein når sentrum og periferi vert nytta. Men i vår granskning er det viktig å halda fast ved at sentrum og periferi i tillegg til geografi, også omhandlar makt, økonomi, politikk og kultur.

## 11.2 DEL 1: TYRANNIET – I MODELLANE ELLER I DETALJANE?

Det var i 1974 at historikaren Jens Arup Seip la fram sin kritikk av modellbruken til samfunnsvitaren Stein Rokkan i føredraget *Modellenes tyranni. Analyse av Stein Rokkans anvendelse av en sentrum-periferi modell på norsk historie* (Langholm & Maurseth, 1975; Seip, 1983a). Grunnlaget for kritikken var Rokkans omfattande nye tolking av norsk historie etter 1814. Rokkans skrifter og Seips kritikk hadde eit omfang og ein detaljrikdom som ikkje er mogleg å gripa i vår artikkel. Me tek tak i det sentrale åtakspunktet for Seip, Rokkan si framstilling av tilhøvet mellom sentrum og periferi.

Rokkan identifiserte to varige konfliktlinjer i norsk politikk etter 1880. Den eine var ei *territoriell* konfliktlinje mellom sentrum og periferi, mellom hovudstad og provins. Den andre var ei *sosio-kulturell* konfliktlinje mellom akademisk utdanna, europeiserte embetsmenn og overklasse i byane, og stadig meir statusbevisste, artikulerte og nasjonsorienterte bønder i landdistrikta. I Rokkans analyse gav den egalitære sosio-økonomiske strukturen på Vestlandet vilkår for «motkultur» og mobilisering langsmed den territorielle konfliktasen, der motsetnaden mellom periferi og sentrum, mellom bygdeinteresser og byinteresser kom fram.

I Rokkans analyse var Sør- og Vestlandet særmerkt mellom andre norske regionar på det viset at det 1) hadde vore ein forsvarsskanse for luthersk ortodoksi og pietistisk fundamentalisme mot byens radikaliserande og sekulariserande innverknad, 2) hadde gjeve særleg god grobotn for fråhaldsrørsla, og 3) var støttepunkt for målrørsla mot riksmålet. (Rokkan, 1987a)

Men Seip hevda at nett slike eksplisitt abstrakte samfunnsvitskaplege modellar som Rokkan la fram, førte til misoppfatningar når dei vart nytta for å forstå historiske fenomen. Utval og tolking av fakta vart styrt av modellane. Teori vart bestemmande og formande, empiri og historiske realitetar vart underordna og tilpassa. «Begrepsstrukturene er på et tidlig tidspunkt frosset fast på en slik måte at de enten utelukker ny iakttagelse eller mistolker den», skreiv Seip (Seip, 1983a, s. 221). Dette var det Seip kalla «modellenes tyranni».

I sitt utførlege tilsvar til Seip understreka Rokkan at modellane han utarbeidde var historisk informerte og dertil kunne utviklast vidare «i den kontinuerlige konfrontering med data, med historiske virkeligheter» (Rokkan, 1987b, s. 236) med det målet å forklara og å forstå ulike samfunnsfenomen. Han understreka slik det mellombelse i si eiga modellbygging. Som ei oppmoding til både historikarar og samfunnsvitarar, og med eit stikk til den empirisk orienterte Seip skreiv han: «Kanskje kan vi da i fellesskap underkaste oss modellenes ytterst temporære tyranni – for nettopp å kunne stå sterkere i kampen mot det permanente, det langt farligere tyranni, *detaljenes*» (Rokkan, 1987b, s. 236).

Disputten mellom Seip og Rokkan kan lesast som eit klassisk møte mellom to ulike fag og fagtradisjonar. På den eine sida finn me statsvitskapen og sosiologien som er kjenneteikna av ei nomotetisk (av gresk *nomothetikos*, av *nomos* «lov» og ei avleiing av *tithenai* «oppstilla, etablera») altså det at ein i den faglege verksamda søkjer å stilla opp allmenne og generelle lover. På den andre sida finn me det idiografiske (frå gresk *idios* «eigen»), historiefaget som rettar seg mot det eineståande og særleine i fortida. Der samfunnsvitaren er interessert i å konstruera modellar og teoriar, stundom med siktemål om å kunna føresei framtidige utviklingstrekk, vil historikaren si tilnærming vera prega av ei kritisk haldning til modellar og generelle teoriar, tilnærminga vil vera retta mot det einskilde, særskilde og eineståande i fortidige forhold, avgrensa i tid og rom (Knutsen, 2016, s. 62–73; Kjeldstadli, 1999, s. 103–115).

Ei slik teoretisk prinsipiell oppstilling av faglege skilnader og kjenneteikn yter likevel korkje dei historiske aktørane Seip og Rokkan eller verkeleg fagleg praksis rettferd. I praksis vil historie og samfunnsfag ofte kunna dra store vekslar på kvarandre. Fleire av Stein Rokkans teoribygg, modellar og omgrep, fekk i alle fall varige gjennomslag ikkje berre i samfunnsfaga, men også i historiefaget. Histori-

karar nytta til dømes omgrep som *korporativ pluralisme* i sine analysar av norsk etterkrigstid (Sejersted, 1993a). Òg omgrepa «sentrum» og «periferi», og Rokkans identifiserte konfliktlinjer, vert stadig nytta i historieskrivinga (Døssland & Løseth, 2006).

Gjennomslag og popularitet mellom historikarar ligg nok i Rokkans sterke historiske orientering, og i det grundige, empiriske arbeidet som låg til grunn for modellar og linjetrekking. Eit viktig utgangspunkt var historikar og geograf Gabriel Øidnes empirisk baserte artikkel frå 1957 om motsetninga mellom Austlandet og Vestlandet (Øidne, 1957). Rokkan og hans medarbeidarar gjekk dertil i gjennom og analyserte eit omfattande materiale frå norske val. Åtferda til norske veljarar vart empirisk undersøkt og plassert i tid og rom. Me kan slik seia at Rokkans historiske sosiologi kryssa den tradisjonelle motsetnaden mellom generaliserande samfunnsfaglege modellar og spesifiserande historisk analyse.

### 11.3 DEL 2: SENTRUM OG PERIFERI I NORSK HISTORIESKRIVING 1870–1970

«Såvidt jeg skjønner, må det være en illusjon å ville forklare i ord alt fra bunden av. Enhver fremstilling som bruker ord, må starte på et grunnlag av stilltiende forutsetninger. Hvor mange forutsetninger man skal ta for gitt, må bli vilkårlig», skreiv Jens Arup Seip i sitt innlegg ved doktordisputasen til Ottar Dahl i 1957 (Seip, 1983b, s. 174). I framhald av førre avsnitt kan dette tydeleggjera at Seip ikkje var nokon reindyrka empirist og hadde heller ikkje empirismen som eine-rådande ideal.

Sitatet gir oss også ein inngang til vår vidare undersøking av formande år i norsk historieskriving, der nettopp våre omgrep «sentrum» og «periferi» synest vera viktige stillteiane føresetnader. For mykje tyder på at omgrepa «sentrum» og «periferi» var viktige, lenge før debatten mellom Seip og Rokkan. Denne rolla vart spela jamvel om omgrepa ikkje vart uttalte eller skrivne. Me kan likevel sjå korleis «sentrum» og «periferi» og tilhøvet mellom desse, er stillteiane føresetnader og drivande krefter hjå leiande norske historikarar i viktige og formande fasar, i verk som omhandla rikshistorie eller nasjonalhistorie.

Det ligg nær å tru at dette har samanheng med at 1) det langstrakte Noreg har mykje periferi og eit markert sentrum, 2) landet sin geografiske plassering i Europas utkant, og 3) at sentralmakta i historisk viktige periodar låg i København eller i Stockholm.

Den sokalla «vinstrelina» (Kjeldstadli, 1999, s. 66–68) i norsk historieskriving med Ernst Sars (1835–1917) og Halvdan Koht (1873–1965) synest gi døme. Hjå

både Sars og Koht vert demokratiet i Noreg verkeleggjort gjennom framveksten av den frie nasjonen Noreg. Ernst Sars sin *Udsigt over den norske historie* kom ut i fire band mellom 1873 og 1891, og vart viktige i den samtidige nasjonsbygginga. Hjø Sars vert merkeåret 1814 og Noreg si særmerkt demokratiske utvikling forklart med ein lang, indre prosess i folket. Utviklinga vart driven fram av spenning og samband mellom to samfunn – ein norsk orientert periferi med sjølvveigande bønder og bygdetinga som demokratiske kjenneteikn, og eit europeisk orientert sentrum med borgarar og embetsmenn. 1814 og den etterfølgande demokratiske utviklinga vart gjort mogleg ved at sentrum med embetsmenn og borgarar, i stor grad av dansk opphav, vert integrert i det norske samfunnet, og tek opp i seg periferien sine demokratiske og nasjonale sinnelag, det Sars kalla «Almen-aand» (Dahl, 1976; Sars, 1877, 1911, 1912).

Medan Sars sin tankegang er prega av *evolusjonismens* gradvise utvikling, og av *idealismens* førestilling om at ideen om nasjonen er ei eiga kraft, vert økonomi, materielle tilhøve og klassekamp dei drivande krefter hjå Halvdan Koht. Men også i Koht si særmerkte utforming av den *marxistiske historieoppfatninga*, der han freistar å sameina nasjonale synspunkt og classesynspunkt, gir omgrepa «sentrum» og «periferi» meinig. Gjennom kamp kjempar nye underprivilegerte klassar – underklassen – i vår samanheng den økonomiske, kulturelle og politiske periferi – seg fram til ein plass og makt i nasjonen – og vert integrerte i det økonomiske, kulturelle og politiske sentrum. Med klassekampen vert også den frie nasjonen utvikla og gjer framsteg. På 1500- og 1600-talet var det borgarane som dreiv kampen, på 1800-talet bøndene, og endeleg var det arbeidarklassa sin tur på 1900-talet.

Både hjå Sars og Koht finn me historiesyn med klåre teleologiske trekk – det vil seia at den historiske utviklinga hadde eit endeleg mål. Hjø Sars låg målet i realiseringa av det parlamentariske demokratiet og den sjølvstendige nasjonen Noreg. Hjø Koht som tok steget frå partiet Venstre til Arbeidarpartiet, låg det historiske målet i at arbeidarklassen sikra seg ein plass i den sjølvstendige nasjonen Noreg (Dahl, 1976; Kjeldstadli, s. 67–69, 1999; Koht, 1998; Svendsen, 2013). Men omgrepa «sentrum» og «periferi» har også spela ei rolle i etterkrigstidas norske historieskriving, historieskriving som i liten grad kan skuldast for å vera skråsiker om framtida. I fleire historiske arbeid etter 1945, anten det er tale om politisk historie eller utanrikspolitisk historie, er dette omgrep som kanskje ikkje vert direkte uttalt, men som likevel ligg under som ein dimensjon i historieskrivinga. Det gir spenning til forteljningane. Endringar i tilhøvet mellom sentrum og periferi, er det som forklarar endringa, tilhøvet mellom sentrum og periferi kjenneteiknar historia.



Sverre Steen (1898–1983) si framstilling av Noregs politiske historie går i slike baner. Men medan Koht såg klassekamp og konflikt og maktkamp, var Steen, omtala som pragmatisk materialist (Kjeldstadli, 1999, s. 68–69) vitne til det lukkelege kompromiss mellom ulike samfunnsinteresser. Den politiske periferi (arbeidarklassen) kjem gjennom demokratiske prosessar og ei større fellesinteresse i folket realisert gjennom krigsåra inn i det politiske maktsentrum – der ein møter og inngår eit kompromiss med borgarlege krefter. «Langsamt ble landet vårt eget», heitte det hjå Steen. Sakte smelta periferien saman med sentrum. Dei siste vart dei første, og dei første skulle framleis få vera med. Det lukkelege resultatet var sosialdemokratiet under Einar Gerhardsen, eller i Sverre Steen sine ord, «borgerlig sosialisme» (Steen, 1969).

Me stoggar litt ved Sverre Steen si nemning, «borgerlig sosialisme». Nemninga er verd å tenkja ikring. I retorikken vert ei slik samanstilling av to omgrep (oftast gjennom eit adjektiv og eit substantiv) som logisk motseier kvarandre, kalla for eit oxymoron. (oxy - skarpsindig – moron - dumt). Oxymoronet vert nytta for å få til ei slåande sjølvmotseiing, eit slags konsentrert og lada paradoks (Eide, 1999; Fafner, 1982). Borgarleg sosialisme – kva er det? Det er omgrepet ein av Noregs mest leste historikarar på 1900-talet skapte for å karakterisera Noreg i etterkrigstida.

Olav Riste (1933–2015), ein nestor i skrivinga av norsk utanrikspolitisk historie og slik gjerne omtala som *etterkrigsempirist*, skapte i doktoravhandlinga i 1963 eit nytt oxymoron i si historieskriving. Avhandlinga omhandla periferien Noreg sitt forhold til dei sentrale krigførande makter under den første verdskrigen. Det var ein krig Noreg gjorde alt ein kunne for å halda seg utanfor. Ein lukkast med dette og særleg lukkast norsk skipsfart med å segla inn store inntekter. Trass nøytralitet, Riste påviste at Storbritannia var det landet Noreg hadde det mest tillitsfulle samarbeidet med og om det skulle verta uråd å halda seg utanfor krigen, var det på britisk side ein venta å hamna. Noreg var Storbritannias «nøytrale allierte», i ei lagnadstid for Europa var Noreg «the neutral ally» (Riste, 1965).

Borgarleg sosialisme og nøytral alliert er norsk syntetisert historieskriving, valt og utført av nokre av dei fremste i faget. Omgrepa er kraftfulle paradoks, sett saman av omgrep som i tyding står i motsetnad til kvarandre. Både har i seg spenninga mellom sentrum og periferi. Syntesar i norsk historieskriving har nok i seg fleire slike lada paradoks, og der tilhøvet mellom sentrum og periferi står sentralt. Noreg som utkant i Europa vil då vera eitt utgangspunkt, ulike krefter si bryting på den innanrikspolitiske arena vil vera eit anna.

### 11.4 DEL 3: NYE LINER OG UTFORDRINGAR I NORSK HISTORIESKRIVING ETTER 1970

Det er eit herre–knekt-forhold i norsk historieforskning, hevda historikaren Jørn Sandnes (1926–2007) i 1974 i innlegget «Rikshistorie og lokalhistorie – sentrum og periferi i historieforskningen». Herre–knekt-forholdet besto i tilhøvet mellom «rikshistorie» og «lokalhistorie». «Rikshistoria» – forstått som Noregshistorie – vart skrive i Oslo eller i nokre få andre større byar. Lokalhistorie, ei omfattande mengd studiar av historie av ulike lokalsamfunn – bygdebøker, ættesoger og ei rad ulike emneorienterte studiar – vart skrive i periferien, på landsbygda. Herre–knekt-forholdet innanfor historiefaget besto i at rikshistoria, og utøvarane av denne, definerte lokalhistoria og plassen den hadde. Lokalhistoria vart sett som interessant og meningsfull i den grad den kunne gi kunnskapsbidrag til den nasjonale sogeskrivinga. I den vidare utviklinga av historiefaget tok Sandnes til orde for at norsk lokalhistorie måtte akseptertast på eigne premissar, «a subject worthy of study in its own right». Det måtte bli slutt på at rikshistoria einsidig skulle få definera lokalhistoria. Lokalhistoria måtte vera meningsfull og relevant for dei menneska som utgjorde samfunnet som historia omhandla. Det måtte verta ein rimeleg balanse mellom ekspertar og grasrot, mellom sentrum og periferi (Sandnes, 1975).

Jørn Sandnes, elev av lokalhistorie- og regionalhistorie-pionéren professor Andreas Holmsen, hadde alt i 1974 ein sentral posisjon i utøvinga av norsk lokalhistorie. I åra som følgde bidrog han i store lokalhistoriske forskingsprosjekt, bidrog til fagets metode, institusjonalisering og profesjonalisering, mykje av dette med utgangspunkt i Trondheim. Han var rektor ved Noregs lærarhøgskule 1981–1984, ved Universitetet i Trondheim 1984–1987, og redaktør i det vitskaplege tidsskriftet for lokal og regionalhistorie, *Heimen*, i ti samanhengande år, frå 1976–1986 (Tretvik, 2009).

Sandnes stilte ein diagnose for tilhøva slik dei hadde vore og var, og stilte opp eit program for det som burde koma. Innlegget kom på eit tidspunkt der Noreg var i gang med ei stor utbygging av distriktshøgskular. Dei institusjonelle rammene for historieskriving vart endra. Ved fleire av dei nye distriktshøgskulane vart historiefaget etablert i undervisning og i forskning, og gjerne med lokalhistorie som spesialfelt (Jerdal, 1996, 2002; Melle, 1995; Yttri, 2008).

30 år etter Jørn Sandnes si skildring av herre–knekt-forholdet, teikna Aud Mikelsen Tretvik i boka «Lokal- og regionalhistorie» nye utviklingsliner og gjorde opp ny status. Tretvik skriv at det lokalhistoriske arbeidet i Noreg, trass alt hadde hatt bra omdøme. Gjennom integreringa i høgskular og ved universitet var den akademiske statusen styrkt (Tretvik, 2004).

Evalueringa Noregs forskingsråd gjorde av norsk historiefagleg forskning endå nokre år seinare, i 2008, synleggjorde profesjonaliseringa i faget og mengda av lokal- og regionalhistoriske produksjonar. Norsk lokalthistorisk institutt hadde talt opp over 400 titlar lokalhistorie i 2005; by- og bygdebøker, distriktshistorie, lokal- og regionalhistoriske periodika, lokale og regionale kjeldeutgåver og bibliografiar. Stadig større del av arbeida var gjort av forfattarar med akademisk utdanning. Profesjonaliseringsgraden mellom forfattarar av by-, bygde- og regionalhistorie var på 78 % i 2002. Mange hadde gjort det til sitt yrke og dreiv eiga næring ved å vera lokalthistorikar og utførte oppdragsforskning. Samstundes spela lokalthistorie ei viktig rolle ved dei fleste høgare lærestader i Noreg, frå Agder i sør til Universitetet i Tromsø i nord (Norges Forskningsråd, 2008). Periferien hadde med andre ord fått sine eigne profesjonelle historikarar som burde kunne ta ansvar for å ta i vare den faglege statusen og fagpolitiske balansen.

Med eit bakteppe der norsk historieskriving er rimeleg godt representert i både sentrum og periferi, vender me tilbake til ei metodisk problemstilling, som for so vidt gjeld all historieskriving, men som i seinare år har vorte særleg aktualisert for dei av oss som syslar med skriving av regionalhistorie. I eit fagkritisk perspektiv på fire landsdelshistoriske verk (Vestlandets historie, Agders historie, Trøndelags historie, Nordnorsk kulturhistorie), peika Dag Hundstad i 2012 på at desse arbeida gav lite rom for teoretisk refleksjon. Dette opna for sokalla essensialiseringar. Bestemte trekk ved regionen og folka som budde der vart sett som typiske og naturlege. Verka bidrog kvar på sin måte til å styrka myten om den typiske vestlendingen, den typiske sørlendingen, den typiske trøndaren og den typiske nordlendingen. Frå oppdragsgjevar si side passa dette godt, det var verk som var meint å fungera som byggjesteinar i regionbyggingsprosessar. Regional identitetsbygging vert då viktig. Men fagleg sett er slike essensialiseringar problematiske, dei gir inntrykk av at folk i ein region har stabile, uforanderlege, ekte og typiske karaktertrekk (Hundstad, 2012).

Det genuint historiske ligg i det motsette perspektivet, i det konstruktivistiske og sanningssøkjande, eit perspektiv som legg til grunn at mennesket med idear og handlekraft kan forma og endra sin kvardag og også historia. Det konstruktivistiske perspektivet opnar opp for at tilflyttarar til ein region kan spela ei skapande og viktig rolle. Og det kan gi historiske funn som peikar på manglande fellesskap, manglande samarbeid og manglande felles identitet.

Men dei ulike regionhistoriske verka har, slik Hundstad ser det, gitt regionbygarane, bestillerane av historieverka, eit verktøy som kan synleggjera ein felles historie, eit felles samhoer og identitet, og dermed legitimera og styrka betalaren av historieverka sin politiske agenda. Kva har dette med omgrepa sentrum og peri-

feri som tema i historieskrivinga å gjera? Spørsmålet er om historikarar som aktivt nyttar desse kategoriane lett gjer seg skuldig i slike «essensialiseringar». Ein av hovudinnvendingane til Seip mot Rokkan sine modellar, var at konfliktilinja sentrum og periferi gav ein uheldig dikotomi. Todelinga gir inntrykk av to eintydige grupper som alltid står i mot kvarandre. I forskingsrådsprosjektet om «Vestlandslæraren» i 1995 tok May-Brith Ohman Nielsen eksplisitt opp dette problemet. Ho hevda at bruken av aksene periferi–sentrum og det tilhøyrande vestlandske motkulturomgrepet, kunne føra til lærde stereotypiar, eller kanskje det me kan kalla akademisk baserte fordommar, både om periferien Vestlandet og sentrumet Oslo (Ohman Nielsen, 1995).

I framhald av dette kan ein stilla spørsmålet om det er slik at særleg vestnorske historikarar og samfunnsforskarar lett grip til Stein Rokkan og Gabriel Øidne når regionale skilnader skal forklarast. Motkulturomgrepet kan fullastast med positive «vestlandske» verdiar: økonomisk entreprenørskap, målsak, sterk kultur, kunnskapsdyrking, sjølvstende og permanent motstand mot sentral autoritet. Eit stort kapittel i Vestlandets historie som kom ut i 2006, tek føre seg tida frå 1700-talet og heilt fram til 2000-talet. Kapitlet har tittelen «Lokalmakt og sentralmakt, periferi og sentrum» (Døssland & Løseth, 2006). Gjer dette at den moderne historia til Vestlandet vert kapsla inn i uheldige dikotomiar, resulterer det i essensialiseringar og akademisk baserte fordommar? Vert historikarane slik ein reiskap for dei som har bestilt og betalt verket? Ser me nærare på det nemnde kapitlet finn me at det er tale om ei kritisk, balansert og mangetydig framstilling. Det er ein type historieskriving som illustrerer at omgrepa sentrum og periferi ikkje automatisk fører til enkle dikotomiar, men opnar opp for ei rikare forståing og ulike tolkingar. Slik sett er teksten heller eit døme på at den kunnige bruken av omgrepa sentrum og periferi, og Rokkan-inspirerte tilnærmingar, kan gi heilt nye historiske innsikter.

#### **11.5 DEL 4: HELTAR OG SKURKAR I SENTRUM OG PERIFERI**

Kritiske spørsmål kan reisast til mitt eige arbeid om skiping og vekst av høgare utdanning i Sogn og Fjordane. Tilhøvet mellom sentrum og periferi er ikkje direkte uttalt i boka «Frå skuletun til campus». Det er likevel ein gjennomgåande dimensjon i viktige deler av arbeidet fordi samband og brytingar mellom sentrale styremakter og regionale høgskular og representantar for desse vert studert gjennom meir enn fem tiår. Teksten «Gjennombrot og kjenneteikn» utgjer saman med boka mi doktoravhandling. I teksten har eg sett boka inn i ei større historisk og teo-

retisk ramme, og har då aktivt teke i bruk omgrepa sentrum og periferi, og med tilvising til og grunnlag i Rokkan sine arbeid (Yttri, 2008, 2016).

Boka var skriven på oppdrag frå Høgskulen i Sogn og Fjordane. Ikkje berre var dette min arbeidsgjevar, eg var også i fleire år med i leiinga for denne høgskulen. Dertil er samtidshistorie kjenneteikna av at fenomenen ein skriv om er under utforming. I forståing og fortolking slepp ikkje historikaren unna samtida og livet han eller ho lever. Eg kjenner meg slik godt att i Jørn Sandnes sine ord om at ekte lokalhistorie er *topofili* (Tretvik, 2004, s. 15). Topofili tyder kjærleik til staden, stadskjærleik. For min del er det tale om to stader, høgskulen eg har skrive om og fylket institusjonen er plassert i. Men Sandnes var snøgg med å føya til og understreka at det var «kritisk kjærleik» det var tale om. Kjærleik åleine er ikkje nok. Det gode historiske handverket må ha ein tydelig kritisk dimensjon.

Som forfattar av det aktuelle verket er det vanskeleg å vurdere arbeidet med naudsynt distanse. For å få til ei kritisk lesing av mitt eige arbeid vil eg i det vidare gå til den amerikanske historikaren Hayden White som dei siste tiåra har bidrege til at forteljningane i historiefaget har kome i fokus. Trass alle freistnader på objektivitet, intersubjektivitet eller balanse; i dei narrative strukturane kan me finna kva sjanger historikaren skriv innanfor. Er det ein romanse, komedie, tragedie, eller kanskje ein satire? Og ved ei nærlesing kan me kanskje også få auga på kven som er historikarens «helt» og «skurk». Klarar me å identifisera sjangeren og kven som er helten, so kan me også plassera historikarens ståstad (White, 1973, 2003). I skrivinga av avhandlinga (Yttri, 2008, 2016), tenkte eg lite på kva type forteljing eg skreiv, eller kven som var heltar og skurkar. Men med utgangspunkt i omgrepa «sentrum» og «periferi», og Whites forteljingsorienterte tilnærming, vil eg prøva å seia noko om dette no i ettertid.

Truleg ligg det ulike typar forteljingar i verket. Hovudsjangeren er likevel romansen. På våre heimlege strender har Francis Sejersted i *Historiefagets forteljingar* påvist korleis moderne historieforskning og skriving er knytt til framstegstru og nasjonalstaten si framvekst. Framsteg og skipinga av nasjonalstat gav historia mål og meining. Historia hadde eit mål og målet var godt. Dei som arbeidde fram mot målet var heltar, dei som kjempa imot var skurkar. Sjangeren romanse rommar dette (Sejersted, 2000).

Mi forteljing er ein openberr parallell på det viset at ho er prega av framstegstru og den regionale høgskuleverksemda sin vekst. Slik Koht og Sars gjorde seg skuldige i nasjonsbygging, kan eg skuldast for institusjonsbygging, kanskje jamvel regionbygging. Framsteg og skiping og utvikling av høgare utdanning i Sogn og Fjordane gir mål og meining til historia. Mine heltar er dei som på ulikt vis har arbeidd fram denne utviklinga.

Den sosiale funksjonen til avhandlinga er ikkje berre å gje identitet til høgskule og dei som arbeider der, men også gjera høgskulen kjend og skapa forståing for han i samfunnet ikring – som er eit kunnskapssamfunn. Det er ein historie som ser med sympati på og kanskje også glorifiserer eigen høgskule og eige fylke i samtida.

Det er historia om korleis verksemd i «periferien» vinn fram, veks og utviklar seg, oftast i samspel og samarbeid med «sentrum», men i avgjerande fasar også i usemje eller i kamp mot «sentrum». Lat oss ta føre oss ein av desse usemjene mellom sentrum og periferi på leit etter skurk og helt i mi framstilling. I 1960-åra vart Sogn og Fjordane tre gonger på sentralt hald avskrive som lokaliseringsstad for lærarskule. Arbeidarpartiet med ansvarleg statsråd Helge Sivertsen let sit sakkunnige råd, Lærarutdanningsrådet, ved den leiande pedagogen Eva Nordland i brodden, avgjera at slik lokalisering, om ikkje var umogleg, i alle fall ikkje på nokon måte kunne tilrådest på fagleg grunnlag. Folkegrunnlaget var for lite, bygdene for små og det fanst ikkje brukande fagfolk. Sentralmakta let ekspertisen bestemma dette og sentraliseringspolitikken etter 1945 fekk halda fram. Med andre ord er skurken identifisert som sentralt plassert ekspertise som får bestemma over og setja eintydige grenser for politikken (Yttri, 2008, s. 36–49).

Helten i denne delen av saga er definitivt Kjell Bondevik, kyrkje- og undervisningsminister for Kristeleg folkeparti i Borten-regjeringa 1965–1971. I laupet av si statsrådstid vert det Bondevik som trassar sentralt orientert ekspertise, fører vedtak om skiping av distriktshøgskular fram til vedtak i Stortinget, og som også aktivt ser til at nokre av desse distriktshøgskulane kan skipast i bygdesamfunn.

So er ikkje poenget i forteljninga so enkelt som at dette er periferiens siger over sentrum. Statsråd Bondevik var jo sjølv den politiske sentralmakta, rett nok med eit opphav i periferien. Det er slik heller tale om at sentrum tek ansvar for å styrka periferiens utviklingsgrunnlag. Bondevik tok opp i seg og tok på alvor argument frå ei rad ulike artikulerte samfunnsaktørar både i sentrum og i periferien. Det var argument som gjorde at den sentralt plasserte ekspertisen ikkje lenger fekk råda grunnen åleine. Utbygginga av høgare utdanning skulle utifrå dette ikkje berre stetta visse sentralt fastsette faglege standardar, men også byggja by og bygd i heile Noreg, både sentrum og periferi (Yttri, 2008, s. 50–63).

## 11.6 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Det er tid for å avslutta denne fagkritiske gjennomgangen av omgrepa «sentrum» og «periferi» i norsk historieskriving. Me har sett korleis omgrepa kom i sentrum i norsk metoddebatt i 1970-åra, men også korleis dei til ulike tider har vore vik-

tige for norske historikarar når nasjonal-, regional- og lokalhistorie skal skrivast. I den historiografiske gjennomgangen har det vore naudsynt å avgrensa tida til tidsrommet 1870–1970. Dermed har me ikkje vurdert den grunnleggjande norske historiske skule med føregangsmenn som Rudolf Keyser (1803–1864) og Peter Andreas Munch (1810–1863), og heller ikkje det større mangfaldet som har vakse fram i norsk historieskriving etter 1970 og heilt fram til vår eiga tid. Me held det likevel for sannsynleg at omgrepa «sentrum» og «periferi» kunne ha gitt fruktbare lesingar av til dømes både verk frå 1830- og 1840-åra om framveksten av nasjonen Noreg og den nye retninga kvinnehistorie i 1970-åra, gitt at omgrepa i tillegg til geografi, også rommar økonomi, makt, politikk og kultur. Truleg vil desse omgrepa også vera nyttige i komande historiske arbeid i Noreg. Gitt landets geografi, lokalisering og tradisjonar, kan det nesten synast som om historikaren i Noreg langt på veg er dømd til å arbeida med sentrum og periferi. Men dette er berre tilsynelatande; utvalet av tekstar ovanfor er i mykje bestemt av forfattaren si orientering mot omgrepa «sentrum» og «periferi». Ei rad tekstar i fortid og samtid er ikkje vurderte.

Åtvaringa mot kløyvande dikotomiar og akademisk baserte mytar står uansett fast. Det er tale om omgrep, kall det gjerne modellar, som kan vera nøklar og hjelpemiddel til forståing, anten me les eller skriv historie. Medvit og kritisk refleksjon ikring teori og modellar, uttalte eller stillteiane, er viktig for det moderne vitenskapsfaget historie. Faget sitt empiriske grunnlag med tilhøyrande kjeldegranskingar er framleis viktig. Men den strenge empiriske doktrinen om at historikaren 1) kan forska fram eit bilete frå botnen av utan noko førforståing, og 2) alle slutningar utanom dei strengt logiske må ha sitt grunnlag i det som kan observerast og provast, rår ikkje grunnen åleine. Samanhengane historikaren konstruerer ligg ikkje i dei historiske kjeldene, men i historikaren sitt tankearbeid der førestillingar om samanhengar og drivkrefter vert formande. Desse grunnlagsproblema er til stadig drøfting og utvikling i både nasjonale og internasjonale fagmiljø (Bucheli & Wadhvani, 2015; Knutsen, 2016; Myhre, 2014).

Ingen går til eit historisk arbeid utan føresetnader og forkunnskapar. Å syna fram kva premissar som ligg til grunn for forskinga er grunnlag for seriøs og truverdig forskning. Jamvel i språket vårt er det bygt inne teoriar og førestillingar. Dersom ein ikkje er medviten om eller tydleg på kva modellar eller teoriar ein faktisk nyttar, er det også vanskelegare å handsama empirien på vitskapleg vis. Berre ved tydleg uttrykte tankeoperasjonar kan ein slik koma fri frå det modelltyranniet Seip åtvara mot. Tilsvarande kan tydeleggjering av og medvit om teoriar og modellar gi ei trygg ramme for historikarens empiriske kjeldestudier og slik sikra mot det tyranniet frå detaljane som Rokkan såg faren for.

Norsk historieskriving og historieforteljing finn i dag og åra som kjem uansett stad i ein kommunikativ situasjon i endring. Måten me skriv og fortel historie på, og nyttar omgrep som sentrum og periferi på, må pregast av kven me definerer som mottakarar. Jørn Sandnes heldt fast ved dette i sitt program for norsk lokalhistorie i 1970-åra, Terje Tvedt har understreka det same i ei samtid prega av internasjonalisering og globalisering (Tvedt, 2012). Samstundes er det openbertt at stadig meir grensesprengande kommunikasjonsteknologi legg nye og dels ukjende premissar for historiefaget.

Heller ikkje i framhaldet kan historikaren kvi seg for å ta del i samfunnsbyggjande arbeid om han eller ho bryr seg om landet og verda me lever i. Topofili, kjærleiken til staden eller emnet me skriv har vore nemnt. Dette gjeld likevel ikkje berre historikaren som syslar med lokal- og regionalhistorie. Men kjærleiken må kryssast med kritikk. Francis Sejersted sa det slik:

Historiens sosiale oppgave er dobbel, den skal være befestende og befriende. Den skal bidra til å gi oss fotfeste ved å skape kjærlighet til og respekt for tradisjonen. Samtidig skal den kunne bidra til å befri oss fra fortidens bånd, slik at vi kan bli utviklingens herrer og ikke dens slaver (Sejersted, 1993b).

Dette er ein vakker og kjent passasje frå Sejersted sin forfatterskap. Det er eit avsnitt som rommar medvit om både konstruksjonen og kritikken, og slik opnar opp for både bygging av modellar og teoribruk, og omfattande empiriske kjeldestudiar. Det er eit avsnitt som mange historikarar held ikring og finn styrke i når det skal skrivast historie. Bodskaen til Sejersted kan me kort formulera i ein ordlyd som er lett å hugsa og ta med seg vidare i skrivinga av historie: kritisk kjærleik.

## LITTERATUR

- Bucheli, M., & Wadhvani, R. D. (Eds.). (2015). *Organizations in time : history, theory, methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahl, O. (1976). *Norsk historieforskning i det 19. og 20. århundre* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Døssland, A., & Løseth, A. (2006). Lokalmakt og sentralmakt, periferi og sentrum. In O. Grepstad, A. Lillehammer, A. E. Tryti, K. Helle, & E. Sunde (Red.), *Vestlandets historie: B. 2: Samfunn* (Vol. B. 2, pp. 248–295). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Eide, T. (1999). *Retorisk leksikon* ([Ny utg.]). Oslo: Spartacus.
- Fafner, J. (1982). *Tanke og tale : den retoriske tradition i Vesteuropa*. København: C.A. Reitzels Forlag.



- Hundstad, D. (2012). Historikeren som regionbygger?; et fagkritisk perspektiv på fire landsdelshistoriske verk. *Historisk tidsskrift*, 91(1), 37–147.
- Iggers, G. G. (2005). *Historiography in the twentieth century: from scientific objectivity to the postmodern challenge, with a new epilogue by the author* (2. utg.). Middletown, CT Wesleyan University Press.
- Jerdal, E. (1996). Distriktshøgskolen – alternativ utdanning? I I. Bleiklie (Red.), *Kunnskap og makt: Norsk høyere utdanning i endring* (pp. 152–184). Oslo: Tano Aschehoug.
- Jerdal, E. (2002). Distriktshøgskolen – et reformpolitisk mellomspill? In S. Michelsen & T. Halvorsen (Red.), *Faglige forbindelser: Profesjonsutdanning og kunnskapspolitikk etter høgskolereformen* (s. 53–86). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var : en innføring i historiefaget* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knutsen, P. (2016). *Å forstå historie: vitenskapsteori og forskningspraksis*. Kristiansand: Portal.
- Koht, H. (1998). Liner i norsk historie. In Ø. Rian (Red.), *Historiske perler: norsk historieskrivning gjennom 800 år* (pp. 97–107). Oslo: Universitetsforlaget.
- Langholm, S., & Maurseth, P. (Red.). (1975). *Periferi og sentrum i historien : foredrag ved Nordisk fagkonferanse for historisk metodelære på Røros 16.-20. juni 1974*. (Vol. 10). Oslo: Universitetsforlaget.
- Melle, O. (1995). Lokalhistorie på høgskulenivå. Historiefaget ved MRDH Volda 1972–1994. *Heimen*, 32(1), 11–21.
- Myhre, J. E. (2014). *Historie: En introduksjon til grunnlagsproblemer*. Oslo: Pax.
- Norges Forskningsråd. (2008). *Evaluering av norsk historiefaglig forskning: Bortenfor nasjonen i tid og rom: fortidens makt og fremtidens muligheter i norsk historieforskning*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Ohman Nielsen, M.-B. (1995). Besynge og beskrive: Å spore vestlendingen i tale og tabeller. I R. Høydal (Red.), *Nasjon – region – profesjon: Vestlandslæraren 1840-1940* (Vol. nr. 45, s. 43–89). Oslo: Noregs forskingsråd.
- Riste, O. (1965). *The neutral ally: Norway's relations with belligerent powers in the first world war*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rokkan, S. (1987a). Geografi, religion og samfunnsklasse: Kryssende konfliktlinjer i norsk politikk: Oversatt av Lars Allén og Bernt Hagtvedt. In S. Rokkan (Red.), *Stat, nasjon, klasse: Essays i politisk sosiologi: Utvalg og innledning ved Bernt Hagtvedt* (s. 111–205). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rokkan, S. (1987b). Sentrum og periferi, økonomi og kultur: Modeller og data i kliometrisk sosiologi. In B. Hagtvet (Red.), *Stat, nasjon, klasse : essays i politisk sosiologi* (s. 216–238). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandnes, J. (1975). Rikshistorie og lokalhistorie - sentrum og periferi i historieforskningen. In S. Langholm & P. Maurseth (Red.), *Periferi og sentrum i historien : foredrag ved Nordisk fagkonferanse for historisk metodelære på Røros 16.-20. juni 1974*. (Vol. 10, s. 159–167). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sars, J. E. (1877). *Udsigt over den norske Historie: Første Deel* (2. Udg., Vol. D. 1). Christiania: Cammermeyer.

- Sars, J. E. (1911). *Samlede værker: 1 1–2: Mit barndomshjem; Udsigt over den norske historie* (Vol. 1 1-2). Kristiania: Gyldendalske Boghandel.
- Sars, J. E. (1912). *Samlede værker: 2 3–4: Udsigt over den norske historie* (Vol. 2 3–4). Kristiania: Gyldendalske Boghandel.
- Seip, J. A. (1983a). Modellenes tyranni: Analyse av Stein Rokkans anvendelse av en sentrum-periferi modell på norsk historie. I J. A. Seip (Red.), *Problemer og metode i historieforskningen: [artikler, innlegg, foredrag 1940–1977]* (Vol. 492, s. 199–227). Oslo: Gyldendal.
- Seip, J. A. (1983b). Årsaksproblemer. I J. A. Seip (Red.), *Problemer og metode i historieforskningen: [artikler, innlegg, foredrag 1940–1977]* (Vol. 492, s. 172–183). Oslo: Gyldendal.
- Sejersted, F. (1993a). Den norske «Sonderweg». I F. Sejersted (Red.), *Demokratisk kapitalisme* (s. 163–208). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sejersted, F. (1993b). Norsk historisk forskning ved inngangen til 1990-årene. Et oppgjør med den metodologiske individualisme. I F. Sejersted (Red.), *Demokratisk kapitalisme* (s. 305–328). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sejersted, F. (2000). Historiefagets fortellinger. I F. Sejersted (Red.) *Norsk idyll?* Oslo: Pax.
- Steen, S. (1969). *Langsomt ble landet vårt eget* (Vol. 23). Oslo: Cappelen.
- Svendsen, Å. (2013). *Halvdan Koht: veien mot framtiden : en biografi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Tretvik, A. M. (2004). *Lokal og regional historie*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Tretvik, A. M. (2009, 13. februar 2009 ). Jørn Sandnes: Historiker. *Norsk Biografisk Leksikon*. Retrieved from [https://nbl.snl.no/Jørn\\_Sandnes](https://nbl.snl.no/Jørn_Sandnes)
- Tvedt, T. (2012). Om metodologisk nasjonalisme og den kommunikative situasjonen ; en kritikk og et alternativ. *Historisk tidsskrift*, 91(4), 489–653.
- White, H. (1973). *Metahistory: the historical imagination in nineteenth-century Europe*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- White, H. (2003). *Historie og fortelling: utvalgte essay*. Oslo: Pax.
- Yttri, G. (2008). *Frå skuletun til campus: Soga om Høgskulen i Sogn og Fjordane*. Leikanger: Skald : Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Yttri, G. (2016). *Gjennombrøt og kjenneteikn : liner i soga om høgare utdanning i Sogn og Fjordane*. (dr.philos.), Universitetet i Oslo, Oslo.
- Øidne, G. (1957). Litt om motsetninga mellom Austlandet og Vestlandet. *Syn og segn*, 63(3), 97–114.

# 12. Mellom kvardag og system – ein modell om førstelinjeleiing i norsk, offentleg tenesteyting og forvaltning?

**ØYVIND GLOSVIK**

Høgskulen på Vestlandet

**SAMANDRAG** Abstrakte og generelle leiingsmodellar vil ikkje alltid treffe studentar som er opptekne av eigne, konkrete erfaringar eller leitar etter handlingar for eigen praksis. Denne teksten utviklar nokre resonnement om førstelinjeleiing som eit møte mellom kvardag og system, og ein ny modell vert utvikla i lys av eksisterande idear. Denne vert testa mot eit empirisk materiale. I avslutninga vert nokre implikasjonar drøfta i lys av behovet for etter- og vidareutdanning av leiarar.

**NØKKEWORD** førstelinjeleiing | kvardagsleiing | systemleiing | leiingsmodellar

**ABSTRACT** General models of management do not always fit students who are in search of practical input to leadership practices. A new model of first line leadership is hence developed from the notions of «daily life leadership» and «system leadership» and discussed in the light of more traditional perspectives on public sector leadership. The model is tested on an existing data set and some implications are discussed as challenges related to educational initiatives in health, welfare and educational institutions.

**MERKNADER**

Forfattaren har ingen interessekonflikter.

## 12.1 FØRSTELINJELEIING MELLOM KVARDAG OG SYSTEM

### 12.1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

Denne teksten handlar om førstelinjeleiing, og formålet er å presentere og teste ein modell som kan gje atkjenning for studentar og andre med erfaring frå praksisnær yrkesutøving i offentlege, tenesteytande organisasjonar. Når ein med slik bakgrunn skal kvalifisere seg for leiarstillingar i skular, helse- eller velferdsinstitusjonar, kan møtet med abstrakte, generelle modellar om leiing vere ei utfordring. Ein må omsetje dei til eigen kontekst, og eg spør om vi ved å ta utgangspunkt i omgrepsparet «systemleiing» og «kvardagsleiing», kan gjere prosessen raskare og enklare for nye leiarar. Eit anna spørsmål er korleis ein slik modell om førstelinjeleiing kan forståast i lys av eksisterande modellar for, eller perspektiv på, leiing i offentleg sektor. Eit tredje spørsmål er om eit slikt omgrepsspar er empirisk relevant og står seg i møtet med dei typiske utfordringane førstelinjeleiarar står overfor.

### 12.1.2 FRAMGANGSMÅTE OG DATAMATERIALE

Formålet med teksten er teoritestning i ei deduktiv meining. Modellen som eg presenterer, er ikkje utleia av det empiriske materialet som vert presentert. Datamaterialet er også noko gammalt, men her blir det nytta for å kaste lys over relevansen av omgrepsparet. Først presenterer eg difor modellen, deretter drøftar eg den i lys av andre inngangar til leiing i offentlege organisasjonar. Til slutt spør eg om han er empirisk relevant. Dersom materialet syner relevans, forkastar eg ikkje modellen, men drøftar den vidare i lys av behovet for etter- og vidareutdanning i offentlege tenester.

Datamaterialet byggjer på ei spørjeundersøking mellom førstelinjeleiarar i eit utval helseforetak, kommunale einingar, NAV-kontor og statlege barnevernseiningar. Eit Questback-spørjeskjema vart sendt ut i perioden juni–august 2009, med ei purring til dei som oppfylte kriteriene «førstelinjeleiar». Eg trur det då var mellom 500 og 750 leiarar i denne kategorien i helseforetaka i Noreg. Utvalet på 246 svar frå helseforetaka i undersøkinga dekkjer då om lag 1/3 av populasjonen. Allment tilgjengelege e-postadresser vart nytta ved å sende lenke til undersøkinga direkte til NAV-leiarar eller NAV-kontor. Om lag 330 kontor var oppretta på gjennomføringstidspunktet, og 114 informantar gir om lag 35 % svar. Bufetat sende over ei nærast komplett liste over e-postadresser til dei som fylte kriteriene. Svarprosenten frå barnevernet er truleg mellom 60 og 70 %. I gruppa med 116 svar er det også ei rekkje familievernkontor. Dei 322 svara frå kommunane vart samla inn gjennom e-post til den generelle e-postadressa til kommunane og ved at vi kjøpte

e-postlister frå KS. Det er vanskeleg å gjere eit overslag over den samla populasjonen i kommunesektoren, men mellom 2000 og 2500 er det nok som fyller kriteriene. Svarprosenten frå kommunesektoren er noko lågare, men det er svar frå alle kommunetypar (storleik). Den samla populasjonen av førstelinjeleiarar er minst 3500. Vurderinga er at utvalet av informantar i undersøkinga er representative for den samla populasjonen og også for dei fire undergruppene i høve dei problemstillingane eg drøftar i denne teksten.

Datamaterialet er frå 2009, men sidan det her skal brukast for å teste relevansen av ein modell, er alderen truleg underordna. Viktigare er ei validitetsvurdering av dei opphavlege spørsmåla i lys av forskingsspørsmåla i denne teksten. Eg syner her til spørsmåla i den opphavslege undersøkinga slik dei er synte i vedlegg 1. Den typen utfordringar spørsmåla handlar om, trur eg er temmeleg generelle, og høg grad av validitet går fram av tabell 12.2 gjennom det operative samsvaret mellom spørsmåla (men der framstilt berre som tema) og verdiane på dimensjonane i modellen.

### 12.1.3 KVARDAGSLEIING OG SYSTEMLEIING?

Omgrepet «kvardagsleiing» slik eg gjer framlegg om å bruke det, spring eigentleg ut frå «livsverd» (Habermas, 1987). Hellesnes omtalar livsverda som:

«... det utematiserte, den utgjer bakgrunnen og horisonten. [...] All problematisering krev ei problemlaus ramme som situasjonsbundne problem (temporært) kan haldast innanfor. Livsverda er «det utematiske fungerande», bakgrunnen, det vi til ei kvar tid tek for gitt» (Hellesnes, 1988 s.90).

Kvardagsleiing er med andre ord den forma for leiing som finn stad i den situasjonsbundne, implisitte verda der vi i liten grad «ser» alle koplingane til verda rundt oss. Digmann og Sørensen (udatert, men viser til Tranborg, 2006) nyttar omgrepet kvardagsleiing om:

«... den form for ledelse, som udøves implicit og som er tavst indlejret som en del af lederens hverdagsarbejde. Det er ledelse, der udøves ubevidst og formidles i det direkte møde med den enkelte medarbejder og kollega på en måde, som lederen personligt kan stå inde for. Hverdagsledelse bygger ofte på erfaring og praktisk anvendelighed.» (s.1)

«Systemverda» er på si side uttrykk for dei objektiverte, eksterne kreftene som påverkar eit sosialt system. Gjennom politikk, økonomi og formaliserte fram-

gangsmåtar framstår det ulike, komplekse delsystem, der instrumentell tenking utfordrar det vi tek for gitt, som vi ikkje naudsynlegvis har sett ord på. Habermas omtalar system som ei tingleggjering og ei fraksjonering av livsverda (op cit). Digmann og Sørensen talar om «systemledelse» som:

«... den form for ledelse, som udøves eksplicit i et kodificeret ledelsessprog. Systemledelse udøves bevidst ofte gennem skriftlige notater, og derfor er det i stand til at overvinde tid og rum. Systemledelse indebærer et implicit krav om, at der beskrives visioner og lægges strategier, at der planlægges og sættes mål, og at der måles, styres og dokumenteres effekt. Systemledelse bygger altså på teorier og modeller og er baseret på (ofte kvantitativ) dokumentation» (op.cit. s. 1).

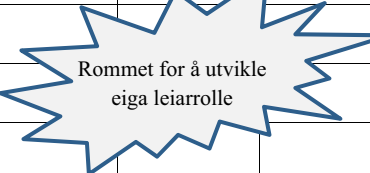
Spørsmålet blir då om vi kan nytte desse to inngangane for å konstruere ein modell om leiing som tar høgde for at studentane kjem frå ein type kvardag, men skal over i ein annan, der dei i sterkare grad vert eksponerte for det systemet som omgjev den typen organisasjonar vi talar om? Ein slik modell må både peike på det abstrakte og generelle ved systemverda, men også referere til nokre metaforar eller inngangar som hjelper studentane i å sjå behovet for å balansere «kvardagsleiing» og «systemleiing». Ein slik balanse skriv Kragh Jespersen om gjennom omgrepet «hybridleiar», dei som klarar å både vere profesjonelle leiarar og administratorar (2005). Det er studier av helsestellet som er bakgrunnen for omgrepet, og «kvardagsleiing» er ikkje nytta av Kragh Jespersen. Han peikar likevel på spørsmålet om å finne ein balanse mellom to ulike røyndomar, den profesjonelle og den administrative. Ein liknande diskusjon fører Robinson (2014, s. 145) med tanke på skuleverket. Ho meiner at skiljet mellom leiing og administrasjon ikkje betyr noko for kvardagspraksisen i organisasjonar. I praksis kan ein ikkje skilje, ein bør kanskje heller ikkje prøve, seier ho. Indirekte seier ho at leiarar må beherske både kvardag og system.

Verdien av omgrep som dette peikar Kvangarsnes mfl. (2016) indirekte på, når ein drøftar utfordringar med fysisk samlokalisering av fleire profesjonsgrupper. Det blir synt til Kharicha mfl. (2005) som peikar på at utvikling av ein uformell tone mellom ulike yrkesutøvarar kan bryte ned viktige skil mellom profesjonar. Formelle prosedyrar og framgangsmåtar kan vere viktige for ein profesjon når konteksten t.d. er pasienttryggleik, men mindre viktig for ein annan. I den samanhengen kan omgrepspar som systemverd og kvardagsverd fungere som kontekstmerke for læring (Glosvik, 2017).

Barnehagelæraren er døme på ein yrkesutøvar som har utvikla seg frå noko «alle kunne greie», seier Gulbrandsen (2015), til ein profesjon som byrjar å finne si form. Alle profesjonsyrka har nok gått gjennom denne prosessen, men i barnehagane er det særleg tydeleg at pedagogiske leiarar må vere budde på å leie og organisere team av vaksne med ulik yrkesbakgrunn, skriv Høydalsvik og Gulbrandsen (2016). Barnehagane er slik sett arenaer der skiljet mellom kvardagskunnskap og systemkunnskap kan vere særleg synleg, og omgrepsparet kvardagsleing og systemleing vert nyttig.

Ein modell som peikar på at leing handlar om å balansere mellom ei systemverd og ei kvardagsverd, kan sjå ut som i tabell 12.1. Tabellen syner korleis eit rom for utvikling av eiga leiarrolle kan konstituerast av førstelinjeleiarar som ei konkret utfordring. Dei må både handterer eksplisitte, for- og framtidsretta systemkrav utanfrå, gjerne skriftlege og kodifiserte. I offentleg sektor er systemkrav i regelen operasjonaliserte til fagleg ansvar, økonomisk ansvar og personalansvar. Konkrete stillingar kan ha forskjellig kombinasjonar, men uansett er dette ei vanleg tredeling.

**TABELL 12.1** Ein modell for førstelinjeleing mellom kvardag og system

Systemleing; Abstrakt for- og framtidsretta.		Eksplisitt – kjem ofte utanfrå/ovanfrå Planar, dokument, skriftleg		
		Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
Kvardagsleing: Tett på folk Ting skjer i høgt tempo her og no				
Implisitt, underforstått. Kjem innanfrå. Individuell eller gruppetilknytt	Drive produksjon			
	Ta faglege beslutningar			
	Handtere menneske			

Førstelinjeleiarar må også handtere kvardagsleing, i meir flytande, implisitte her-og-no-situasjonar der ein er tett på folk, og hendingar skjer i høgt tempo. I modellen er dette delt i det å drive produksjon, å ta faglege beslutningar og å handtere menneske. Denne inndelinga er mi oppsummering av kva empiriske studier av leiarar syner dei brukar tid og merksemd til (Strand, 2007, s.140; Mintzberg, 1973; Glasø mfl., 2010).

I det vidare skal eg gjere greie for eksisterande omgrep og inngangar til leing i den typen organisasjonar det her er tale om, og spørje om resonnementa i modellen kan underbyggjast.

## 12.2 FØRSTELINJELEIING I OFFENTLEGE ORGANISASJONAR

Helse,- velferds- og utdanningsorganisasjonane utgjer institusjonelle rammeverk for produksjon og leveranse av dei tenestene det politiske systemet har definert som fellesgode. Dette legg konkrete føringar på korleis tenestene kan og skal leverast. Mellom anna må leiarar også ivareta nokre normative sider, og mange tenester er immaterielle. NAV-kontora overfører trygder, men også tryggleik; sjukehusa opererer folk fysisk, men gjer også folk friske (av og til), sjukeheimar steller og tek vare på folk med nedsett funksjonsevne, men gir også omsorg. Desse immaterielle, abstrakte sidene ved velferdsorganisasjonane gir dei høg symbolverdi, noko som gir førstelinjeleiarane potensiell symbolmakt. Dei forvaltar mening og utfører meningsskapande handlingar for sine medarbeidarar, for pasientar, klientar, elevlar og pårørande, foreldre og familie. Desse kan det vere vanskelege å fange i systemverdas kodifiserte språk og framgangsmåtar, men dei profesjonelle handlingane kan potensielt knyte tette band mellom institusjonen og kvardagsliva til mottakarane.

Slike institusjonar er også rammer for profesjonell yrkesutøving, og dei er dominerte av tilsette med høgre utdanning. Ei forskingsbasert utdanning legitimerer deler av profesjonsutøvaranes kunnskap. Handlingar skal grunnjevast gjennom akseptert kunnskap og framgangsmåtar, samstundes som førstelinja kjem nær dei sterke kjenslene; i sjukhus og sjukeheimar er dei nær livet – og døden i bokstavleg mening; i NAV og Bufetat møter dei menneske i livskriser. Ein utfører kjenslevarer transaksjonar som systemverda vanskeleg fangar i sitt objektiverte språk.

Helsedirektoratet kalla i si tid den nasjonale strategien for kvalitetsforbetring i sosial- og helsetjenesten for «Og bedre skal det bli! (2005–2015)». Strategien var generelt påverka av det Nelson mfl. (2007) kalla «kliniske mikrosystem», møtestaden der helsetenester blir skapt, når eit individ eller familien som treng tenester får desse ved at kompetent personale individuelt eller i gruppe får høve til å bruke kunnskapane sine. Det er i desse mikromøta at abstrakte mål og ideal vert konkrete og meiningsbærande. Dei leiarane som er næraste desse punkta, kallar vi førstelinjeleiarar, og truleg er evna til å handtere mikromøta grunnleggjande viktig for å forstå utfordringar slike leiarar står overfor. I mikromøta møtest kvardag og system. I «sanningas augneblink», som noko leiingslitteratur også talar om (Karp, 2010).



### 12.2.1 MELLOM FOTFOLKET OG DEI INSTITUSJONELLE LEIARANE

Den klassiske organisasjonslitteraturen talar om leiarar på det tekniske nivået, det administrative og det institusjonelle nivået (Thompson, 1967). Ein førstelinjeleiar finn vi på det tekniske nivået. Christensen mfl. (2009, s.132–133) seier i ein studie av sentralforvaltninga at mellomnivået vil bli pressa mellom toppleiinga sine vedtak og synspunkt, krav, normer og verdiar frå fotfolket i ein organisasjon. «Krysspresshypotesen», som dette blir kalla, fann også Österlind (2013) dekning for. Ho studerte verksemdsnære leiarar i ein svensk, kommunal omsorgsinstitusjon, og utan å bruke omgrepa kvardag og system, skriv ho at slike leiarar må bygge bru mellom dei konkrete, eksterne utfordringane definerte av systemet utanfor og over dei sjølve, samstundes som dei må handtere dei utfordringar eigne personale definerer i lys av normer og standardar frå eigen profesjon. Organisasjonslitteraturen peikar i litt ulike retningar når det gjeld verdien av å studere dette nivået. Peter Senge (1999, s.16) seier at slike «local line leaders» er særskilt viktige når endringar skal forståast, medan Lipsky i sin klassiske studie gjer eit tydeleg skilje mellom grasrotbyråkratane og leiarane deira (1980, s.18). Leiarane er «managers», opptekne av formelle organisasjonsmålsetjingar, medan grasrotbyråkratane på eiga hand formar og fordeler offentlege gode i møtet med publikum. Vinzant og Crothers (1998) tek Lipskys studie eit steg vidare, og syner at leiarskap utøver den som har systemkontroll over skjønnsbruken til den profesjonelle yrkesutøveren.

Dette representerer ulike inngangar til «førstelinjeleiarane», den leiaren som er nærast den tenesteytaren som direkte samhandlar med pasient, klient, elev eller brukar, og som samstundes har eit formelt organisasjonsansvar. Dermed er det denne leiaren som først og fremst må balansere mellom systemverda og kvardagen i organisasjonar.

### 12.2.2 I SPENNINGSFELTET MELLOM ADMINISTRASJON OG PROFESJONELL PRODUKSJON

Profesjonars kunnskapssystem kan også representere ei formell systemverd utanfor kvardagen, så her er omgrepsparet tvitydig. Skular, helse- og velferdsorganisasjonar kan vere det Mintzberg kallar ekspertorganisasjonar (1983). Der dominerer handlingane til aktørane i den tekniske kjernen. Eit sjukehus lar seg vanskeleg forstå utan tilvising til dei aktivitetane legane og sjukepleiarane utfører på avdelingane, noko som kan skape spenningar mellom den tekniske kjernen og andre deler av sjukehuset. Her byggjer ein i regelen i sterkare grad på den profesjonelle kunnskapen enn andre deler av organisasjonen. Her ser vi eitt mogleg inntak – mellom kvardagen på avdeling og systemverda i sjukehusadministrasjonen.

Selznick seier at organisasjonar er samlingar med menneskelege ressursar som arbeider mot felles mål (1997, s.18). Men mål finnast både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Profesjonsfelleskap kan vere arenaer for gruppelæringsprosessar som overstyrer formelle kunnskapsprosessar som bind organisasjonar til systemverda. Mintzberg si forståing av den profesjonelle organisasjonen (1983) tek implisitt konsekvensen av eit slikt syn i omgrepet «det profesjonelle byråkratiet», ein type organisasjon der den operative kjernen dominerer og tradisjonelt fungerer desentralisert. Vi kan sjå føre oss fleire praksisfelleskap sett saman av ulike profesjonelle utøvarar innan same organisasjon. Dei deler ein felles infrastruktur, men er styrte av ulike handlingskrav, klienttypar og profesjonskodeksar (Erichsen, 1996; Mintzberg, 1983; Scott, 1998), eller sagt med Wenger: identitetsforming, praksisutøving, meiningsskaping og tilhøyrse (1998, s. 5) vil variere og oppretthalde ulike praksisfelleskap – ulike kvardagar.

Mintzberg (op.cit.) seier at formelle leiarar berre kan kontrollere profesjonane indirekte og gjennom kontroll over administrative støtteressursar, og er slik sett på linje med Lipsky (1980) og Vinzant og Crothers (1998). Leiing vert av dei profesjonelle gjerne oppfatta som fagleg, i meininga den kyndigaste mellom dei kyndige blir utpeikt som leiar. Fagleg dugleik tel mest, og leiaren er forutsett å vere lojal overfor sitt kollegium og dei faglege ideala som dominerer der (Byrkjeflot, 1999). Kunnskap innan faget er ofte underforstått og sterkt knytt til praksis og dermed oppfatta lausrive frå det formelle systemet. Dei som har leiarstillingar i profesjonsbyråkrati, kan sjølve ha blitt sosialiserte til fullverdige medlemmer av eit profesjonelt praksisfelleskap før dei vart leiarar. Overgangen frå å vere grasrotutøvar til multimedlemsskap som omfattar deltaking i eit leiarfelleskap, medfører det Wenger (1998, s. 160) kallar «conflicting forms of individuality and competence as defined in different communities». «Hybridleiing» tala Kragh Jespersen (2005) om. Han fann at legar oppfattar fag og leiing nærast uløyselig samankopla. Dei oppfatta ikkje økonomistyring, personalutvikling og arbeidsmiljøtiltak som særleg viktig, men prioriterte tydeleg faglig og klinisk utvikling. Østergren mfl. (2007) spør kva som då skjer med fagleg orienterte leiarar som skal setje ut i livet tiltak prega av organisatorisk tenking? Dei utviklar «Two-way Windows», svara Llewellyn (2001) som studerte legar som hadde lært å handtere spenninga mellom det som her er kalla den profesjonelle kvardagen og dei abstrakte systemkrava.

### 12.2.3 EIT INTEGRERT PERSPEKTIV PÅ LEIING?

Det er altså mange perspektiv og forfattarar som peikar på det fleirtydige og spenningsfylte i den leiarrolle vi her rettar søkelys på. Litteraturen om leiing har, mellom anna, ivareteke dette gjennom omgrepet «funksjon».

I det såkalla PAIE-omgrepsapparatet (Strand, 2007), handlar Produksjonsfunksjonen om å setje mål for og å produsere dei verdiar det konkrete sosiale systemet er forutsett å skape. Ekspertorganisasjonen vert også nytta som namn om staden der fagmenneska er organiserte rundt faglege problemstillingar, tenesteproduksjon, klientar og pasientar. Fagbyråkratiet (Mintzberg, 1983), dominerer i produksjonsorganisasjonen. Administrasjonsfunksjonen rettar søkelys på kontroll og stabilitet, i hierarkiet, medan Integrasjonsfunksjonen handlar om å formidle og ta vare på dei verdiar og kulturtrekk som bind saman og opprettheld det sosiale systemet vi talar om. Integrasjon skjer i gruppeorganisasjonen, som omfattar menneska i eit arbeidsfellesskap. Entreprenørskapsfunksjonen handlar om nytenking og ressurstilgang.

Strand seier at leiarane kan ha varierende verknadsgrad innanfor dei fire hovudkonfigurasjonane (op.cit., s.125). Størst potensiale for verknad har leiarar når dei arbeider med menneska (gruppeorganisasjonen) og ikkje med reglar, strukturar og rutinar (hierarkiet). Det å handtere gruppeorganisasjonen fangar på mange måtar omgrepet kvardagsleiing, medan hierarkiet fangar systemomgrepet. Burns (1978) introduserte omgrepsparet transformasjons- og transaksjonsleiing. Med transformasjonsleiing siktar vi til ivaretaking av integrator- og entreprenørrollene, og dermed er vi også nær omgrepet kvardagsleiing. Kaufmann og Kaufmann (2009) seier at visjonar er ei viktig drivkraft for transformasjonsleiarar, og visjonsbygging høyrer naturleg under entreprenørrolla. Det er også gjerne transformasjonsrolla vi siktar til når vi talar om «leiing», heller enn «administrasjon», som peikar meir mot systemleiing og transaksjon.

Er PAIE då ein modell som er relevant for leiarar på førstelinjenivå i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjonar? Ja, men vi er attende til problemet med at det generelle, abstrakte og overordna kan representere ei utfordring når modellen skal tilpassast den røyndomen studentar og nye leiarar lever i. Det kan vere ei krevjande øving å tilpasse ein abstrakt modell til eigen røyndom, og som Strand sjølv seier, innanfor offentleg sektor er det eigentleg tre typiske roller og tenestekområde som har i seg ulike dosar av dei fire hovudkonfigurasjonane. På s. 339 i 2. utgåve (2007) skriv han om policyleiarar, forvaltningsleiarar og tenesteleiarar. Førstelinjeleiarar kan forståast som ein variant av tenesteleiararen. Det kan likevel vere krevjande å sjå at koplinga til kvardagen går gjennom gruppeorganisasjonen

og integrasjonsfunksjonen, medan koplinga til systemverda skjer gjennom A- og P-funksjonen.

#### 12.2.4 FØRSTELINJELEIARENS SPENNINGSFELT – MOT EIN MODELL SOM KAN TESTAST?

Den potensielle spenninga mellom «fag og «administrasjon» er overordna, folkelege uttrykk for det som kan vere sær samsatte og krevjande motsetningar. Omgrepa «kvardagsleiing» og «systemleiing» er enkle, men peikar på djupe og viktige utfordringar som førstelinjeleiarar må handtere, og som teoriar om leiing må ta høgde for. Røvik (2007) peikar på to konkurrerande diskursar knytt til forskning om organisasjon og leiing: Ein diskurs legg vekt på trekk av re-hierarkisering og formaliserte mål- og resultatstyringssystem, og ein annan framhevar læring, utvikling og sjølvleiing. Den eine tenkinga tek utgangspunkt i den formelle organisasjonen og systemverda, den andre framhevar menneska i organisasjonen og dermed det å fungere i kvardagen. Gjennom undervisning i leiing og organisasjonsfag deltek vi i begge diskursane, og det vi framhevar, kan påverke måtane studentar utviklar si eiga leiarrolle på. Vi bør nok fange begge diskursane, og ein hypotese er at vi ved å operasjonalisere PAIE-omgrepsapparatet på ein litt annan måte enn Strand, kan utvikle førstelinjeleiarmodellen slik det er gjort i tabell 12.2.

Som eg sa i innleiinga er det tre kravsett som dekkjer det vi kallar kjernekrava til offentlege leiarar: Dei har fagleg ansvar eller eit systemansvar for fagleg drift, dei har økonomisk ansvar og dei fyller personalleiarrolla. Dette teiknar opp systemverda gjennom den formelle organisasjonens krav, ideal og forventingar, og i tabellen ser vi korleis dette som ansvarsfunksjonar kan knytast til P- og A- rollene i PAIE-modellen, eller det Burns kalla transaksjon.

Den andre dimensjonen, kvardagsverda i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjonar, fangar opp dei profesjonelles oppfatning av oppgåver, profesjonsbyråkratiets problemdefineringar, bakkebyråkratane eller det faglege skjønets logikk. Samstundes er kvardagen fylt av tette møte med menneske, i og utanfor organisasjonens formelle orden. Dette gjev førstelinjeleiarar ei lang rekkje formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytte til drifta av profesjonsaktivitetane eller tenesene på ein meir konkret måte enn dei abstrakte kategoriane.

TABELL 12.2 Førstelinjleiarens spenningsfelt – mot ein modell som kan testast

			Systemverda: Den formelle organisasjonens krav, ideal og forventningar		
			Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
			P-rolla	A-rolla	A- og P-rollene
Kvardagen; formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytt til dei profesjonelle tenestene	Drive produksjon	P- og A-rollene	<i>Turnover?</i>	<i>Økonomiske rammevilkår?</i>	<i>Rekruttere rett kompetanse?</i>
	Ta faglege beslutningar	P- og E-rollene	<i>Innføring/ bruk av infoteknologi?</i>	<i>For mange saker/klientar?</i>	<i>Leie faglege dialogar?</i>
	Handtere menneske	I- og E-rollene	<i>Motstand mot endring?</i>	<i>Endrings- og omstillingskrav?</i>	<i>Personalkonfliktar?</i>

Vi ser at vi gjennom PAIE delvis kan bruke dei same omgrepa, men ikkje fullstendig. Kvifor berre delvis? Som synt i tabellen kan vi seie at førstelinjleiarane skal drive produksjon av tenester i meininga organisere profesjonelle handlingar. Dei skal «drifte» ei eining, ein avdeling, ein post, eit kontor, ein skule. Dei konkrete oppgåvene vil variere, men arbeidsfordeling, tidsplanlegging og generell organisering av produksjonen i form av allokering av personale til ulike oppgåver, framstår som ein kjerneaktivitet. Eit anna sett av oppgåver kan vi kalle å ta faglege beslutningar, dvs. å foreta – eller bidra til – den forma for fagleg skjønnsutøving som utgjer grunnlaget for profesjonell yrkesutøving. Den tredje hovudaktiviteten handlar om å handtere menneska i dei situasjonane der tenestutøvinga finn stad.

Som eg har argumentert for i teksten over, er førstelinjleiararen nær den profesjonelle yrkesutøvareren. Kjensler, meiningar og personlege særdrag (idiosynkrasiar) kan skape spenningar i små einingar – i ei menneskeleg meining, noko som ikkje enkelt lar seg fange i den formelle organisasjonens terminologi, men som naturleg er det i lys av røyndomens fargerikdom.

Ikkje minst ser vi at ein viktig funksjon ikkje vert fanga i systemverda. I-funksjonen, integrasjon eller det å skape meining og tilknytning mellom menneskap kan berre skje i ein kvardagssamanheng, her og no. Der bør kanskje leiarar vere til sta-

des? Strand (2007) seier då også at dette er ein funksjon alle leiarar må handtere for å gjere suksess.

### 12.3 FINN VI EMPIRISK DEKNING FOR MODELLEN?

Eg spurte i innleiinga om eit slikt omgrepsspar som kvardagsleiing og systemleiing er empirisk relevant for dei typiske utfordringane som førstelinjeleiarar står overfor. Kan vi måle graden av spenning i ei slik rolle, og kastar i så fall omgrepsparet lys over spenninga? Som nemnt har eg tilgang til data frå ei spørjeundersøking mellom førstelinjeleiarar i eit utval helseforetak, kommunale einingar, NAV-kontor og statlege barnevernseiningar. Nokre spørsmål frå undersøkinga kan brukast for å drøfte den empiriske relevansen av modellen.

Som tabell 12.2 syner, er det gjort på følgjande måte: Sidan kvar dimensjon er operasjonalisert til tre kategoriar, gjev det oss ni høve til å stille spørsmål om mogelege spenningar. På åtte spørsmål kunne informanten i undersøkinga svare, «Ja, ei svært stor utfordring», «Ja, ei stor utfordring», «Både òg», «I liten grad» eller «I svært liten grad». Eitt spørsmålet var litt annleis utforma. Det var forma som ein påstand, der førstelinjeleiarane kunne seie seg «Svært samd», «Samd», «Verken eller», «Litt usamd» eller «Sterkt usamd» i ein påstand om at det er vanskeleg for dei å *leie og organisere gode, faglege dialogar i og mellom personalet*.

Spenningar i lys av kategorien fagleg ansvar er målt gjennom spørsmåla i kva grad *turnover, bruk eller innføring av informasjonsteknologi og motstand mot endring i personalgruppa* blir oppfatta som ei utfordring for førstelinjeleiarane. Grad av turnover handlar om å klare og få på plass, og halde på, ein stab av trenar yrkesutøvarar som faktisk kan gjere jobben. Bruk av informasjonsteknologi kan vere ei utfordring fordi slike system på mange ulike måtar påverkar fagleg tenesteyting, og motstand mot endring kan seie noko om kor mykje energi førstelinjeleiarar må bruke på interne prosessar mellom egne medarbeidarar.

Spenningar i lys av kategorien økonomisk ansvar er målt gjennom spørsmåla om *økonomiske rammevilkår* vert oppfatta som ei utfordring; om *for mange pasientar, klientar eller saker* er ei utfordring og om *store endrings- og omstillingskrav* er det. Spørsmåla er noko generelle, men rammevilkår trur vi kan seie noko om i kva grad dei ressursane som vert stilt til rådvelde for drift av ei eining, vert opplevd som tilfredsstillande, medan spørsmålet om *for mange saker eller pasientar* først og fremst må forståast i lys av fagleg avgjerdstaking. Store endrings- og omstillingskrav trur eg må handle om måten menneska blir handsama på.

Spenningar i lys av kategorien personalansvar er målt gjennom spørsmåla i kva grad det er ei utfordring å *rekruttere personale med rett kompetanse*, og om *personalkonflikter* er det, saman med spørsmålet om å leie faglege dialogar.

### 12.3.1 RESULTAT FRÅ UNDERSØKINGA

I tabellen nedanfor er resultatata oppsummerte. Dei samla svara finn ein i vedlegg 1, der det samla talet på kor mange som svarar «Ja, ei svært stor utfordring» og «Ja, ei stor utfordring» på spørsmåla over, er summeret og presenterte. Resultatet kjem vidare fram som ei rangering frå 1 til 9. I vedlegg 1 går rangeringa fram av kolonne 1, og er altså overførte til tabell 12.3. Ved å la funna stå fram slik at lågast sum syner høgast spenning, spissformulerer vi funna samstundes som dei kan sjåast i lys av modellen.

**TABELL 12.3** Førstelinjeleiarers spenningsfelt – resultat

			Systemverda: Den formelle organisasjonens krav, ideal og forventningar		
			Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
			P-rolla	A-rolla	A- og P-rollene
Kvardagen; formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytt til dei profesjonelle tenestene	Drive produksjon	P- og A-rollene	8	1	5
	Ta faglege beslutningar	P- og E-rollene	6	4	3
	Handtere menneske	I- og E-rollene	7	2	9

Dersom vi oppsummerer først med utgangspunkt i systemverda, ser vi at det å ivareta fagleg ansvar er det minst krevjande av det eit system krev av førstelinjeleiarar. Det ser vi fordi det å drive produksjon, ta faglege beslutningar og å handtere menneske får verdiane 8, 6 og 7. Derimot ser vi at det å ha økonomisk ansvar samla syner mest spenning (1, 4, 2), medan personalansvar kjem i ei mellomstilling (5, 3, 9).

Tolka i lys av omgrepet kvardagsleiing, kan vi seie at det minst problematiske settet av oppgåver synest for førstelinjeleiarar å vere knytt til det å handtere og

organisere menneska i organisasjonen rundt fagleg drift. Personalkonflikter, turnover og motstand mot endring vert i minst grad oppfatta som utfordringar (9, 8, 7). Konklusjonen er at personalet på golvplanet – som arbeidstakarar – ikkje er ei utfordring. Det er med andre ord kvardagsleiing som førstelinjeleiarane først og fremst handterer.

I ei mellomstilling havnar utfordringar knytt til det å handtere mange saker, pasientar eller klientar, samstundes som ein skal rekruttere fagpersonale med rett kompetanse og innføre eller bruke informasjonsteknologi (4, 5, 6). Konklusjonen er at når systemet gjennom økonomi- og personalforvaltning pressar førstelinjeleiarane, framstår det eit krysspress i form av kompetansesikring og systembygging ved saks- eller pasientomfang.

Det store biletet er at systemleiing framstår som utfordringa, og mest utfordrande er økonomiske rammevilkår, store endrings- og omstillingskrav og det å leie og organisere faglege dialogar i og mellom fagpersonalet (1, 2, 3). Det er neppe overraskande at systemverda i form av rammer og krav om omstilling kjem så høgt. Produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa for førstelinjeleiarane. Det er såleis dekning for krysspresshypotesen (Christensen mfl., 2009), særleg når vi knytter den til «faglege beslutningar» og «faglege dialogar», som naudsynlegvis ikkje kan handle om abstrakte krav og idear. I lys av omgrepet kvardagsleiing er dette ord som peikar rett mot einskildpersonar, og det er i praksis førstelinjeleiarane som peikar, her og no. Som kvardagsleiing handlar dette om einskildpersonars kompetanse, ikkje om abstrakte kategoriar.

Vi ser også korleis spenningane mellom funksjonane i PAIE-modellen vert tydelege. Spenningane framtrer i form av administratorrolla spissa mot dei andre rollene. No er dette også i og for seg sagt av Torodd Strand (2007, s. 292) når han peikar på at forvaltningsleiarrolla på mange måtar er meir reindyrka enn dei to andre, offentlege leiarrollene – tenesteleiarane og policyleiarane. I denne samanhangen understrekar dette likevel berre relevansen av omgrep som kvardagsleiing og systemleiing. Forvaltningsleiarane er tydeleg forankra i, og legitimert i systemverda. Tenesteleiarane må – som førstelinjeleiar – vere solid forankra i kvardagsverda.

Sagt på ein annan måte: Desse data gjev ikkje grunnlag for å forkaste modellen. Snarare tvert om, analysene syner at modellen har relevans med tanke på den typen oppgåver førstelinjeleiarar utfører.



## 12.4 DISKUSJON: RELEVANS I LYS AV ETTER- OG VIDAREUTDANNING AV LEIARAR?

Undersøkinga syner at det minst problematiske settet av oppgåver for førstelinjeleiarar er knytte til handtering og organisering av menneska i organisasjonen. I ei mellomstilling havnar det å handtere arbeidsmengde, samstundes som ein skal rekruttere fagpersonale med rett kompetanse og innføre eller bruke informasjons-teknologi. Produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa. I eit slikt lys er det viktig å forstå korleis kunnskapsutvikling skjer, og kan skje, på dette nivået, til dømes i helse- og velferdsorganisasjonar.

Høge krav til produktivitet, omstilling og fagleg dialog kan krevje organisasjonslæring (Senge, 1990). Når den konkrete kunnskapsfronten i ei eining forandrar seg, stiller det krav om fagleg endring mellom profesjonsutøvarane. Desse krava blir svært konkrete utfordringar for førstelinjeleiarar. Problemet deira kan likevel bli at abstrakte, formelle systemkrav i seg sjølv konkurrerer om den merkemda som må rettast mot ei fagleg fornying, ei fornying som ikkje kan skje nokon annan stad enn i kvardagen.

Dette kan likevel framstå som eit paradoks, for i moderne organisasjonar er det ikkje rekna som nok å rette søkelys på dei tradisjonelle oppgåvene planlegging, organisering, arbeidsleiing og kontroll, slik oppgåvene kan forståast som fagleg leiing og drift av tette grupper av fagfolk i ein kvardags situasjon (Tichy, 1997; Anderson og Pulich, 2002; Javidan og Carl, 2004). Det er også nødvendig, seier vi, at leiarane forstår omverda og korleis endringar i omverda formar og omformar deira eigen organisasjon (Kumar mfl., 2002). Dermed seier vi at ei forståing av systemverda er viktig.

Det same gjer vi når vi nyttar omgrepet fleirnivåstyring (Vabo og Røiseland, 2008), som mellom anna forutset at ein kan handtere horisontal samordning pga. mangfaldig oppgåveløysing og tette koplingar mellom ulike delsystem som påverkar ein tenesteytande organisasjon. Samhandlingsreformen (St.meld. nr. 47 (2008–2009) er eit døme på korleis leiarnivået på det lågaste nivået i omsorgsinstitusjonane vert utfordra, og tydelege opplærings- og utviklingsprogram for leiarar vert difor etterlyst (Pettersen, 2010).

Fagleg fornying skjer tradisjonelt gjennom etter- og vidareutdanning som tek utgangspunkt i yrkesutøvarars individuelle lærings- og sertifiseringsprosessar, sjølv om arbeidsplassane som læringsarena etter kvart kjem i fokus, slik samhandlingsreformen er døme på. Likevel blir kompetanseutvikling på individnivået generelt sterkt vektlagt, dels for å auke produktiviteten i profesjonelt arbeid (Boud og Garrick, 1999; Illeris, 2003), og dels som profesjonell utvikling for å møte hjel-

petrengande pasientar og pårørandes behov (Benner, Tanner og Chesla, 2009). Ikkje minst ved innføring av digitale teknologiar blir behovet for kollektiv kompetanseutvikling stort (Netteland, 2012).

Vike mfl. (2009) hevder at kommunar ikkje er særleg gode til å skape faglig og organisatorisk infrastruktur for omforming av individuell kunnskap i helsetenesene til kollektiv kunnskap. Gjerberg mfl. (2009) fant at opplæringsprogram i sjukeheimar i Noreg likevel hadde ein viss effekt. Slikt er internasjonalt sett lite studert, og med liten fokus på organisasjonen (Aylward mfl., 2003). Ein overordna konklusjon frå studier av helsesektoren er at tradisjonelle former for etterutdanning har eit potensiale, men åleine endrar dei ikkje ein utøvars profesjonelle praksis i ein organisatorisk samanheng (Forsetlund mfl., 2009; O'Brien mfl., 2007).

## 12.5 KONKLUSJON

Denne litteraturen peiker på eit sterkt behov for å fokusere på kunnskapsprosessar som bind saman utvikling av profesjonell praksisutøving i kvardagen med organisatorisk leiing som knyter kunnskapsprosessane til dei systemkrava leiarane må forhalde seg til. Som modellen i denne teksten framhevar, produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa for førstelinjeleiarane.

Det er her eg trur legitimering av omgrep som «kvardagsleiing» og «systemleiing», og spenninga mellom dei, kan ha relevans for studentar og grasrotleiarar frå golvplanet i helse-, velferds-, utdannings- og omsorgsinstitusjonar. Av og til har dei med seg ein bagasje gjennom sitt kvardagsliv, som gjer at dei kan ha vanskar med å akseptere, eller å sjå, den formelle organisasjonen og systemverda som noko anna enn forstyrrende inngrep.

Slik sett kan vi sjå føre oss at modellen kan gjere nytte for seg i fleire meiningar. For det første kan vi spørje om han kan fungerer som *undervisningsreiskap* for studentar som skal bli leiarar i førstelinja. Det er dei som leier kunnskapsprosessar i kvardagen, og validering frå denne gruppa vil vere eit kvalitetsstempel. For det andre peikar det eg har kalla «rommet for å utvikle eiga leiarrolle», bokstavleg på modellen som *utviklingsreiskap* for leiaren. Ikkje berre i ei individuell meining, men også som eit *organisatorisk* verktøy. Kvar institusjon har ulike systemkrav. Kvart leiarprosjekt vert slik sett ein verkstad, der leiaren saman med sine folk må lære og kjenne grensene for både systemkrav og kvardagens sosiale røyndom. Til sist kan vi tenkje om modellen som *ein ny, teoretisk abstraksjon* som kan testast mot større, og nyare materiale frå ulike tenester. Dette kan skje gjennom spørjeskjema, men anna forskning (Tyrholm mfl., 2016) tyder på at særleg fokusgrup-

peintervju kan vere godt eigna metode for innsamling av data som modellen kan testast mot – og utviklast vidare frå.

## LITTERATUR

- Anderson P. og Pulich M. (2002). Managerial competencies necessary in today's dynamic health care environment. *The Health Care Manager*. 21(2):1–11, DEC 2002.  
<https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=14959894>
- Aylward, S., Stolee, P., Keat, N. og Johncox, V. (2003). «Effectiveness of continuing education in long-term care; a literature review». *Gerontologist*. 2003 Apr;43(2):259–71.
- Benner, P., Tanner, C., og Chesla, C. (2009). *Expertise in nursing practice: Caring, clinical judgment, and ethics* (2nd ed). New York: Springer.
- Boud, D. og Garrick, J. (ed.) (1999) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. NY: Harper og Row.
- Byrkjeflot, H. 1999. «Modernisering og ledelse - om samfunnsmessige betingelser for demokratisk lederskap», avhandling for dr.polit.-graden. Bergen: *LOS- senter Rapport 9905*. (Modernization and Management, PhD Dissertation).
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle: *Ledelse på Godt og Vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., P. Lægred, P.G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Digmann, A. og Sørensen, C. (u.å). *Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært?* Henta frå: [https://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_40946/ImageVaultHandler.aspx](https://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_40946/ImageVaultHandler.aspx)
- Erichsen, V. (1996). *Helsesektoren som profesjonsfelt*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Forsetlund, L., Bjørndal, A., Rashidian, A., Jamtvedt, G., O'Brien, M. A., Wolf, F., Davis, D., Odgaard-Jensen, J. og Oxman, A. D. (2009). Continuing education meetings and workshops: effects on professional practice and health care outcomes. *Cochrane Database Syst Rev*, (2). DOI: 10.1002/14651858.CD003030.pub2
- Gjerberg, E., Bjørndal, A. og Forsetlund, L. (2009). *Har opplæringstiltak i sykehjem betydning for pleie og omsorg i livets sluttfase?* Rapport Nr 1 – 2009. Oslo: Folkehelseinstituttet.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. og Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2 (2), s. 3–14.
- Glosvik, Ø. (2017): Eit translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsleing i skular. I Andersen, J.R., Bjørhusdal, E. Nesse, J.G. og Årethun, T.: *Immateriell kapital. Fjordantologien 2017*. Universitetsforlaget. Oslo. DOI: 10.18261/9788215028163-2017-13
- Gulbrandsen, L. (2015). *Barnehagelærerne – yrkesgruppen som sluttet å slutte*. NOVA-notat 1/ 2015. Velferdsforskningsinstituttet NOVA. Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) 2015.
- Habermas, J. (1987). *Theory of Communicative Action, Volume Two: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston, Mass.: Beacon Press.

- Hellesnes, J. (1988). *Hermeneutikk og kultur*. Oslo: Samlaget.
- Helse- og omsorgsdepartementet. St.meld. nr. 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen – Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Henta frå: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-fo567201/>
- Høydalsvik, T. L. og Gulbrandsen, L. (2016). Barnehagelærerutdanninga. Nye utdanningsvegar og nye utfordringar. I J. Amdam, R. Bergem og F.O. Båtevik (red): *Offentlig sektor i endring. – Fjordantologien 2016* (s. 242–270). Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027722-2016-15](https://doi.org/10.18261/9788215027722-2016-15)
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. I *International journal of lifelong education*, Vol. 22, No. 4 (July–August 2003), 396–406.
- Javidan M., Carl D.E. (2004). East meets West: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41, 4, 665–691.
- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kharicha, K., Iliffe, S., Levin, E., Davey, B. og Fleming, C. (2005). Tearing down the Berlin wall: social workers' perspectives on joint working with general practice. *Family Practice*, 22(4), 399–405.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kragh Jespersen, P. (2005). *Mellem profession og management: ledelse i danske sygehuse*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Kumar K., Subramanian R. og Strandholm K. (2002). Market and efficiency-based strategic responses to environmental changes in the health care industry. *Health Care Management Review*, 27, (3), 21–31.
- Kvangarsnes, M., Hole, T., Teigen, S. og Teige, B.K. (2015). Samhandlande praksis som innovasjon. Erfaringar med øyeblikkelig hjelpdøgnopphald i kommunar i rurale stork. Kapittel i Kvangarsnes, Marit, Håvold, Jon Ivar og Helgesen, Øyvind (red). *Innovasjon og entreprenørskap. Fjordantologien 2015*. Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027623-2016-10](https://doi.org/10.18261/9788215027623-2016-10)
- Lewellyn, S. (2001). «Two-Way Windows»: Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies* July 2001 vol. 22 no. 4 593–623. doi: [10.1177/0170840601224003](https://doi.org/10.1177/0170840601224003)
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper og Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nelson, C. E., Batalden, Paul B. og Godfrey, M.M. (2007). *Quality by design. A clinical micro-systems approach*. SF. Cal.: Jossey-Bass.
- Netteland, G. (2012). A new management role - a precondition for successful e-learning implementations. In Silva, A., Pontes, E., Guelfi, A., Kofuji, S. T. (Eds) *E-Learning – engineering, on-job training and interactive teaching*. In *Tech*, Rijeka, Croatia. DOI: [10.5772/31342](https://doi.org/10.5772/31342)
- O'Brien M.A, Rogers, S., Jamtvedt, G., Oxman A.D., Odgaard-Jensen J., Kristoffersen D.T., Forsetlund, L., Bainbridge, D., Freemantle, N., Davis, D., Haynes R.B. og Harvey, E. (2007). Educational outreach visits: Effects on professional practice and health care outcomes.

- Cochrane Database of Systematic Reviews* 2007, Issue 4. Art. No.: CD000409. DOI: [10.1002/14651858.CD000409.pub2](https://doi.org/10.1002/14651858.CD000409.pub2).
- ... og bedre skal det bli! Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i Sosial- og helsesjeneresten (2005). IS 1162, Oslo: Sosial- og helsedirektoratet.
- Pettersen, K.S. (2010). *Ledelse og lederutvikling i kommunenes helse- og omsorgstjeneste*. Resultater fra en kartleggingstudie. AFI-notat 15/2010. Arbeidsforskningsinstituttets notatserie. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. (1990/2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy N.M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Tranborg, I. (2005): Hverdagsledelse i en sykehusavdeling. I: Digmann og Mårup (red): *Ledelse med Udsigt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Tyrholm V. B., Kvangarsnes, M. og Bergem, R. (2016). Mellomlederes vurdering av kompetansebehov i sykepleie etter samhandlingsreformen. Kapittel i Kvangarsnes, M., Håvold, J. I. og Helgesen, Ø. (red). *Innovasjon og entreprenørskap. Fjordantologien 2015*. Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027623-2016-09](https://doi.org/10.18261/9788215027623-2016-09)
- Vabo, S. og Roiseland, A. (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og -analytisk fenomen. *I Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift nr 1-2/2008* s. 86–103. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vike, H., Haukelien, H. og Bakken, R. (2009) *Kompetanse og faglig infrastruktur i helse- og omsorgstjenestene. Evaluering av prosjektet etter – og videreutdanning i kommunehelsetjenesten (EVUK)*. TF-rapport nr. 252 (2009) Telmarksforsking, Bø.
- Vinzant, J. C. & Crothers, L. (1998). *Street-level leadership : discretion and legitimacy in front-line public service*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Østergren, K. og Meyer, U. B. (2007): Hvordan håndtere konflikterende styringssystem?: en analyse av hvorfor og hvordan felleskonstrnader fordeles. Bergen: *SNF-Rapport* 2007:5.
- Österlind, M.L. (2013). *Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap. Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgs verksamhet reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll*. Akademisk avhandling som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet. Lund: Lunds universitet.

**VEDLEGG 1**

Resultat – spenningar mellom organisasjon og førstelinjeleing

		<b>Vassrett prosentuering</b>						
<b>Kolonnenummer</b>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	
<b>Sum kolonne 3 og 4 – rangering i parantes</b>	<b>Tema i spørjeskjema</b>	<b>Ja, ei svært stor utfordring</b>	<b>Ja, ei stor utfordring</b>	<b>Både òg</b>	<b>Nei, berre ei lita utfordring</b>	<b>Nei, ikkje i det heile tatt</b>	<b>N=</b>	
63,6 (1)	Økonomiske rammevilkår	30,7	32,9	23,5	10,7	2,2	787	
63,2 (2)	Store endrings- og omstillingskrav	26,7	36,5	23,4	11,3	2,2	790	
52,7 (4)	For mange pasientar/klientar/saker	22,1	30,6	23,9	13,1	10,3	788	
50,3 (5)	Rekruttering rett kompetanse	20,4	29,9	23,8	18,1	7,8	790	
47,6 (6)	Innføring/bruk info-teknologi	12,6	35,0	26,3	19,8	6,2	786	
18,8 (7)	Motstand mot endring	3,6	15,2	36,1	31,7	13,4	782	
8,8 (8)	Stor turnover	2,8	6,0	20,2	39,5	31,5	779	
7,7 (9)	Personalkonfliktar	1,2	6,5	20,3	47,7	24,4	780	
		<b>Svært samd</b>	<b>Samd</b>	<b>Verken eller</b>	<b>Usamd</b>	<b>Svært usamd</b>		
54,1 (3)	Utfordring å leie fagdialogar	13,0	41,1	24,3	19,5	2,1	795	

# 13. Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling

**LEIF LONGVANES**

Høgskulen på Vestlandet

**MAGNE EIKÅS**

Høgskulen på Vestlandet

**SAMANDRAG** Denne studien drøftar korleis lokale NAV-leiarar vurderte sitt handlingsrom under iverksettinga av NAV-reforma, og om handlingsrommet endra seg i løpet av oppstarts- og etableringsfasen. Vi tek utgangspunkt i ein modell som Rosemary Stewart har utvikla om kva som gjev leiarar handlingsrom (Stewart, 1976, 1982, 1982). Studien er basert på intervju med ti NAV-leiarar på tre ulike tidspunkt over ein periode på om lag eitt år.

**NØKKEWORD** Handlingsrom | leiing | omstilling | endringsleiing | NAV

**ABSTRACT** The paper discusses how local managers in the Norwegian Labour and Welfare Administration considers their space of action during the implementation of a reform. Rosemary Stewart's model on choices for managers (Stewart, 1976, 1982, 1982) is the paper's theoretical base. Ten managers were interviewed at three different times over one year as the reforms were implemented.

## **MERKNADER**

Forfattarane har ingen interessekonfliktar.

## **13.1 INTRODUKSJON**

Føremålet med denne studien er å finne ut korleis dei lokale NAV-leiarane vurderte sitt handlingsrom under iverksettinga av NAV-reforma, og om handlings-

rommet endra seg i løpet av eit år. Vi vil også kome innpå kva faktorar som i størst grad påverka handlingsrommet til NAV-leiarane i denne perioden. For å forklare kva handlingsrom desse hadde, tek vi utgangspunkt i ein modell som Rosemary Stewart har utvikla (Stewart, 1982). Vi har intervjuet ti lokale NAV-leiarar på tre ulike tidspunkt. Det var om lag eit år mellom første og siste intervju. Alle intervjuet vart gjennomførte under etableringsfasen av dei lokale NAV-kontora.

Store og omfattande organisasjonsendringar er, og har vore, kvardagen til mange tilsette og leiarar dei seinare åra. Forklaring av korleis leiarar handterer utfordringane i ei tidleg fase av store omstillingar er viktig kunnskap for framtidige omstillingsprosessar. NAV-reforma representerte i si tid ei av dei største offentlege reformene i Noreg då både innhald (trygde- og sosialfagleg), organisering (samanslåing av Trygdeetaten og Aetat) og den nye hybridmodellen med partnerskap mellom stat og kommune vart gjennomført i ei reform (Alm Andreassen og Aars, 2015). Reforma omfatta så mange som 16 000 tilsette.

Partnerskapen mellom stat og kommune er i tråd med det Gjerde, Torsteinsen og Aarseth (2014) omtaler som døme på «soft law». Dei skriv at slike avtaler ikkje legg opp til å instruere kommunane (på detaljnivå) om korleis oppgåvene skal løysast. Det er heller tale om å sikre ein betre balanse gjennom likeverd, partnerskap og samarbeid. Dette vert omtala som eit *svakt reformdesign*, der dei nasjonale styremaktene gjev kommunane og staten fridom til å finne lokale løysingar (op.cit.). Gjerde mfl. (2014) brukar samhandlingsreforma som case, men her er det tydelege likskapar med NAV-reforma.

I litteraturen om leiing av reformer og organisasjonsendringar finn vi mange som freistar å svare på korleis leiarar kan gjennomføre endringar på ein best mogeleg måte (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017; Meyer og Stensaker, 2011). Resultatfokuset (Hennestad og Revang, 2017) under omstillingsprosessar er lett å forstå. Oppdragsgjevarar, omverda, ålmenta, og ikkje minst dei tilsette, har interesse av korleis ein kjem igjennom omstillingsprosessen på ein god måte. Ein variant av dette er Røvik (1989 og 2007) som syner korleis leiarar omset og tolkar styringssignal og set i verk endringar.

Leiarar er sentrale aktørar i omstillingsprosessar, og vi finn dei på ulike organisatoriske nivå. Nokre er på «toppnivået» medan andre er plassert lægre i organisasjonshierarkiet. Dei leiarane som er tettast på omstillings- og endringsprosessane, og som i stor grad er med på å påverke utfallet av desse, er gjerne nærmast den daglege produksjonen. I litteraturen vert desse ofte omtala som «front-line managers» (Purcell og Hutchinson, 2007). Leiarane i dei lokale NAV-kontora kan plasserast i denne kategorien, som vi på norsk vil kalle frontlinjeleiarar. Desse leiarane har fått delegert personal- og økonomiansvar frå overordna nivå. Ved mange



NAV-kontor vil det også vere eit leiarnivå under desse frontlinjeleiarane utan delegert personal- og økonomiansvar. Vi brukar nemninga mellomleiarar om desse, men ute i NAV-kontora vert dei omtala som teamleiarar eller fagansvarlege.

Rosemary Stewart (1982) har utvikla ein modell for å synleggjere og forklare leiarar sitt handlingsrom. Vi vil nytte denne modellen til å forklare endringar av handlingsrom for dei lokale NAV-leiarane frå vi møter dei første gang til det siste møtet. Med dette som utgangspunkt skal vi svare på følgjande problemstilling:

Kva faktorar påverkar handlingsrommet til lokale NAV-leiarar i samband med gjennomføringa av NAV-reforma, og korleis endrar handlingsrommet seg over tid?

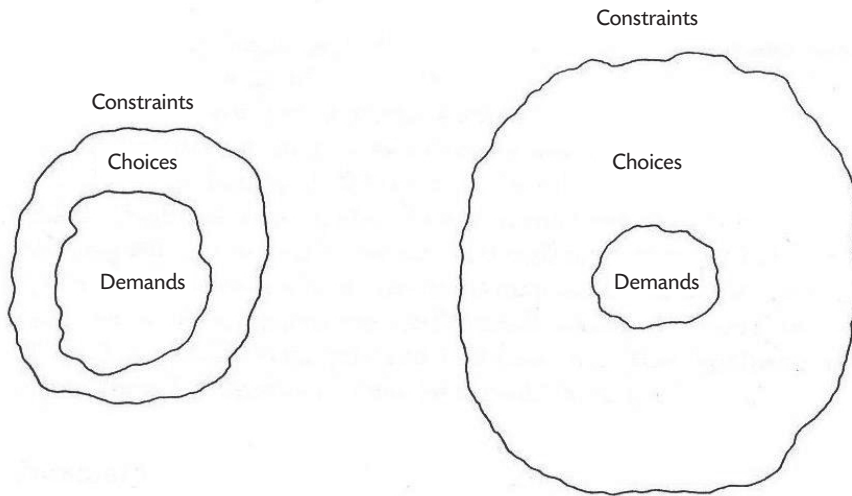
Intervjua med NAV-leiarane vart gjennomførde i ein periode med stort og relativt negativt mediefokus på iverksettinga av NAV-reforma. Konteksten for desse leiarane var prega av ein turbulent og hektisk kvardag, der deira oppgåve var å «omsetje» og tilpasse styringssignala og intensjonane frå overordna politisk og administrativt nivå, og gjennomføre desse lokalt (Røvik, 1989). Dette skulle dei gjere samstundes som det vart forventa at dei skulle halde oppe kvaliteten i møtet med brukarane, gjere vedtak og iverksette dei.

Artikkelen er bygd opp ved at vi først presenterer relevant teori, med hovudvekt på Stewart (1982) sin modell. Deretter gjer vi greie for data og metode. I siste del av artikkelen presenterer vi empiri og drøftar denne opp mot teori, før vi avsluttar med konklusjon og ei vurdering av relevansen av modellen til Stewart for vidare studiar.

## 13.2 TEORI

### 13.2.1 LEIARAR OG HANDLINGSROM

Rosemary Stewart har i fleire ulike publikasjonar utvikla eit omgrepsapparat (modell) for å forklare kva faktorar som gjev leiarane handlingsrom i utøvinga av leiarrolla, og kva faktorar som avgrensar (Stewart 1976, 1982). Sentralt i Stewart si tilnærming er omgrepa «demands», «constraints» og «choices» (op.cit.). Strand (2001) har omsett desse omgrepa til «krav», «rom for valg» og «begrensninger». I Stewart (1982) sine studiar er det lista opp fleire faktorar som inngår i omgrepa «demands», «constraints» og «choices». I modellen til Stewart vert variasjonane i krav, høve til å gjere val og avgrensingar i ulike leiarstillingar visualisert slik figur 13.1 syner.



**FIGUR 13.1** Figuren til Stewart syner korleis «choices» (handlingsrom) varierer frå leiarstilling til leiarstilling, eller over tid i same leiarstilling. Variasjonen i handlingsrom kjem av om «demands» (krav) vert opplevd som høge eller låge, og av leiaren sin oppfatninga av «constraints» (avgrensingar).

Stewart skriv at rom for val kan variere for stillingar som ser meir eller mindre identiske ut (Stewart, 1982). Strand (2007) tolkar dette slik: «Den enkelte har i virkeligheten stor mulighet til å påvirke størrelsen på handlingsrommet. Handlingsrommet er ikke definert en gang for alle, men kan utvides og trekkes sammen» (Strand 2007, s. 398), og vidare omtaler han kva leiaren sjølv gjer med dette slik: «Men stor variasjon i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av ledernes oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving» (Strand, 2007, s. 398). Leiaren vil, på grunn av egne erfaringar og modning i leiarrolla over tid, kunne endre oppfatning av handlingsrommet. I tillegg vil organisasjonen over tid kunne endre seg, og slik påvirke det faktiske handlingsrommet leiaren har.

Stewart sin modell legg opp til at det finst to typar avgrensingar i val. Den eine typen avgrensing er positiv, i den forstand at den seier noko om kva leiaren må gjere («demands»). I vanleg språkbruk kan vi seie at dette er «må-oppgåver» eller kanskje meir korrekt; det som av leiaren vert oppfatta som «må-oppgåver». Stewart (1982) listar opp fleire døme på slike krav som leiaren i større eller mindre grad kan vurdere å bruke arbeidstida si til. Det kan vere graden av personleg involvering i arbeidet i den eininga ein leier. Det kan også vere relasjonane ein har til dei personane ein skal samarbeide med. Krav og forventningar om kva leiaren skal

gjere kjem også «utanfrå», og leiaren må vurdere konsekvensane av ikkje å ta omsyn til desse. Andre krav, som er viktige i det daglege arbeidet, er å følge byråkratiske prosedyrar som leiar korkje kan ignorere eller delegere til andre. Leiar må også vurdere kva møte ein må delta på og kva møte det er mogleg å la vere å delta på.

På den andre sida vil det til ei kvar tid vere slik at den enkelte leiar erfarer negative avgrensingar for kva han har høve til å sysle med. I daglegtale blir det mellom anna snakka om «at han gjekk utover sine fullmakter» når ein leiar har måtte forlate ein posisjon. I Stewart sin terminologi blir denne negative avgrensinga kalla «constraints» (avgrensingar). Sentrale avgrensingar i handlingsrommet er legalitet knytt til lover og avtaleverk. Andre avgrensingar kan vere tilgang på økonomi og personell, bygningar, teknisk utstyr og geografisk lokalisering. Stewart (1982) er særleg oppteken av i kor stor grad leiaren har ei veldefinert jobbskildring. Nokre leiarar vil vere sterkt bundne av detaljerte jobbskildringar, andre ikkje. Haldningar som underordna medarbeidarar har til endring, kan også avgrense handlingsromet. Motstand mot organisatoriske endringar hos medarbeidarar er eit mykje omtalt fenomen i organisasjonslitteraturen (Meyer og Stensaker, 2011). Leiarar kan ha stort handlingsrom grunna manglar i organisasjonen, og det kan vere lite som følgje av detaljstyring frå overordna eller det som Bolman og Deal omtaler som «smålig byråkrat eller tyrann» (Bolman og Deal, 2014, s. 396).

I området mellom det positive (må) og negative (kan ikkje) ligg altså «choices». Stewart (1982) seier følgjande om høvet til å gjere val: «The extent of the opportunities for exercising these common choices will vary in different jobs, and in similar jobs in different companies. They may also vary at different times in the same job» (Stewart, 1982, s. 21). Ein anna måte «choices» blir definert på, er det ein *kan gjere* som leiar, men ikkje nødvendigvis *må gjere*. Eit døme er det som ligg innanfor omgrepet forventningar. Er forventningane store, vil det av enkelte bli oppfatta som krav («demands»), er forventningane mindre vil dei fleste oppfatte det som «choices». Vi kan ha situasjonar der ein leiar kan oppfatte å ha lite handlingsrom på grunn av store krav («demands»), medan ein annan leiar kan oppfatte å ha lite handlingsrom på grunn av sterke avgrensingar («constraints»).

Med omgrepa «demands», «constraints» og «choices» har vi fått på plass eit sett med omgrep for å kunne forstå kva leiarar oppfattar at dei skal handle innanfor og i tråd med. I det følgjande vil vi argumentere for at figuren til Stewart (figur 13.1) kan nyttast som modell. Vi legg her til grunn at modellar har ulike formål og ulike krav, men det som er grunnleggjande er at den syner kompleksitet på ein enkel måte (Lave og March, 1975). Undersøkingane til Stewart (1982) av 160 leiarar i ulike bransjar forklarar korleis leiarane oppfattar handlingar dei kan og ikkje kan

utføre, og som summert og forenkla gjev eit bilete av arbeidskvardagen deira. Vårt formål med å nytte Stewart sin modell, er å synleggjere dei endringane som leiarane har i oppfatning av handlingsrom frå eit tidspunkt til eit anna, med andre ord er vi innanfor det som Clarke og Primo (2007) omtaler som ein modell med forklarande føremål.

Leiarar må til ei kvar tid ta stilling til ulike problemstillingar som det ikkje er rutinar for, og Strand (2007) seier det skil leiarrolla frå andre roller. I offentleg sektor vil det vere slik at medarbeidarar og leiarar kan oppleve at regelstyring kan gje eit redusert handlingsrom (Busch, 2012). Kirkhaug (2013) syner likevel at berre halvparten av avgjerdene i offentleg sektor er styrte av lover, reglar og rutinar.

Endringsprosessar kan auke handlingsrommet, fordi endringa i seg sjølv medfører utfordringar som det ikkje er ein praksis eller kutyme på korleis ein skal handtere (Hennestad, 2009). Vi vil her skissere to moglege utviklingsretningar leiarane kan oppleve i handlingsrom i fasen der organisasjonen er i endring.

For det første kan ein leiar oppleve eit stort handlingsrom som følge av at organisasjonen er ung. Bolman og Deal (2018) skriv at organisasjonar kan forståast med utgangspunkt i fire ulike perspektiv: struktur, HR, politikk og symbol. I kvart av perspektiva vil ei større organisasjonsendring kunne medføre endringar i handlingsrommet. Det vil ikkje vere fastsett reglar, prosedyrar eller innarbeidde praksisar som gjev eit stort handlingsrom (struktur). Leiarane vil også kunne oppleve at medarbeidarane sin situasjon med omsyn til motivasjon, jobbtryggleik og meistring vert utfordra i ein omstillingsprosess (HR). Opparbeidde formelle og uformelle maktstrukturar blir utfordra som følge av store endringar (politikk). Under ei omstilling som medfører fusjon/samanslåing av ulike organisasjonar, vil det ta tid å opparbeide nye førestillingar av kva som er rett og gale, «korleis gjer vi det her», og å ta i bruk nye symbol og forteljingar. Situasjonen der ein som leiar skal bidra til å skape noko nytt basert på tidlegare praksisar vil med andre ord kunne gje stort handlingsrom for leiarane.

For det andre vil både medarbeidarar og leiarar i ein organisasjon som gjennomgår store endringar akseptere at det tek tid å få alle avgjerder, prosedyrar og formelle og uformelle strukturar på plass. Nye leiarar vil verken utfordre overordna leiarar eller medarbeidarane, og ei «vente-og-sjå-haldning» kan få aksept, ikkje minst fordi det i minst grad utfordrar det eksisterande. Leiarar som opplever arbeidskvardagen slik, vil truleg omtale handlingsrommet som lite, og at den umodne organisasjonen og den nye leiarskapen er årsak til det.

Dersom vi nyttar dei to eksempla over, og ser på moglege utviklingstrekk, så vil ei modning av organisasjonen kunne medføre at leiarar som opplever eit stort handlingsrom under endringa få dette innskrenka som følge av byråkratisering av

organisasjonen, eller som Strand (2007, s. 264) skriv: «Vi antar at den byråkratiske sjefen har stor autoritet, men forholdsvis lite spillerom, da reglene setter klare grenser for hva som kan bestemmes, og hvilke valg en kan treffe». Leiaren som i utgangspunktet opplevde lite handlingsrom, vil kunne oppleve å få dette auka av fleire årsaker. For det første vil avklaringar kome undervegs og leiarrolla vert meir definert. For det andre vil ein sjå kva andre leiarar gjer (dersom ein har kollegaer med liknande rolle), og for det tredje vil dei uformelle sidene vere klårare. Eit siste element er at den daglege drifta kan krevje mindre merksemd frå leiaren og han kan få høve til å fokusere på og sette sitt eige avtrykk på organisasjonen.

### 13.2.2 LEIING I NAV OG NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

NAV-reforma som vart sett i verk frå 2006 må kunne seiast å vere prega av styringssystemet New Public Management (NPM), der fokuset på leiaren si rolle er sentral (Klaussen, 2001). NPM er ei internasjonal reformbølge for modernisering av offentleg sektor, der nyliberalistiske idear om effektivisering, mål- og resultatstyring står sentralt (Olsen, 1988; Djupvik og Eikås, 2016). Ifølgje Læg Reid (1997) var det sterk institusjonell motstand i sentralforvaltninga mot endringar basert på NPM, noko som medførte at NPM-baserte reformer fekk avgrensa gjennomslag i Noreg. På det lokale nivået hadde NPM-reformene eit større omfang, både i statleg og kommunal forvaltning (Djupvik og Eikås, 2016). I tråd med styringsideala i NPM, der leiarane har ei sentral rolle når det gjeld iverksetting av politisk vedtekne reformer som NAV-reforma, er det rimeleg å sjå på denne reforma som sterkt toppstyrt. Ein konsekvens av det var at handlingsrommet til dei nyttilsette leiarane vart prega av nasjonalt fastsette standardar som skulle gjelde for alle kontor.

NPM har hatt som effekt at det også i velferdssektoren er blitt eit tydelegare skilje mellom styring og leiing (Byrkjeflot, 1997; Ladegård og Vabo, 2010; Ladegård, 2011). Pedersen (2005) omtaler dette skiljet ved å bruke omgrepa formell forvaltning og «managementstat». Skiljet frå formell forvaltning til management går både på organisatorisk nivå (større fridom for den enkelte organisasjon/avdeling), strategiutvikling med påfølgjande resultatmåling, kvalitetsstyring og brukarundersøkingar, og på avgjerds kompetanse og leiaransvar (Pedersen, 2005). Fruergaard og Rybirk (2004) peikar på at handlingsrommet til danske leiarar har minka under NPM-bølgja, ved at ein føyer til nye krav utan at dei gamle forsvinn. I ei masteroppgåve har Håkon Steigum Løe (2015) synt det same i ein norsk kontekst: «Omfanget av krav og begrensninger for offentlig virksomheter øker. Det endrer lederes handlingsrom, men eliminerer det ikke» (Steigum Løe, 2015, s. 2).

Diskursen om styring versus leiing blir, slik vi ser det, ein viktig premis for kva forventningar som vart stilte til dei lokale NAV-leiarane.

Etableringa av dei lokale NAV-kontora og diskursen om leiing versus styring kan også sjåast i lys av kva endringsstrategi dei lokale NAV-leiaren skulle velje. Jacobsen (2018) skil mellom strategi E og strategi O, der E er maktbasert og hard, med ein parallell til styring, medan strategi O er mjuk og lærande. Klemsdal (2008) har i sin studie av to lokale NAV-kontor analysert forskjellen på eit NAV-kontor som gjennomførte ei radikal endring basert på intensjonane i dei tidlege styringssignala om fullintegreerte tenester mellom kommune og stat, og eit NAV-kontor som gjennomførte ein hybridmodell med ein stegvis (inkrementell) endringsstrategi. Klemsdal (2008) har følgjande vurderingar om kva ein radikal endring versus ein stegvis strategi krev:

Den radikale modellen oppleves dermed som en krevende modell som skaper en krevende situasjon å handtere, som fordrer mye kompetanse og følgelig tid til å utvikle både kompetanse og nye arbeidsformer som kan svare til modellen i praksis. Det vil si tid til opplæring, prøving, improvisering etc. Med andre ord, i den grad enn radikal modell skal nå reformmålet meir effektivt, er det mye som tyder på at det må brukes mer ressurser på selve den konkrete håndteringen av endringsprosessen (Klemsdal, 2008, s. 28–29).

### 13.3 METODE OG DATAGRUNNLAG

Vi gjorde eit strategisk utval (Bukve, 2016) av elleve leiarar ved lokale NAV-kontor som vi gjennomførte personlege intervju med på tre ulike tidspunkt. Ein av leiarane, som var med i første runde, slutta i stillinga før andre runde og det vart derfor gjennomført tre intervjurundar med til saman ti leiarar. Utvalet er frå tre ulike fylke og tek omsyn til at det i gjennomføringa av NAV-reforma vart lagt opp til at ein kunne velje mellom einskapleg leiing og delt leiing mellom kommune og stat. Vidare var det ønskje om at bakgrunnen til leiarane (aetat, trygdeetaten og kommunal sektor) var representert, og at det var med både større og mindre NAV-kontor. Utvalet, med unntak av vårt ønskje om å sjå spesifikt på delt versus einskapleg leiing, vart gjort for å ha variasjon i materialet. Det er dei fire leiarane C1 til C4 som er leiarar i NAV-kontor med delt leiing. Tabell 13.1 syner samansetninga av det strategiske utvalet.

TABELL 13.1

Fylke	Leiar	Bydel/ bygd	Tal innbyggjarar (ca)	Leiarmodell	Bakgrunn til leiar
A	A1	By	12 000	Einskapleg leiging	Kommunal
	A2	Bygd	3 000	Einskapleg leiging	Trygdeetaten
	A3	Bygd	3 000	Einskapleg leiging	Trygdeetaten
B	B1	Bygd	5 500	Einskapleg leiging	Kommunal
	B2	By	25 000	Einskapleg leiging	Kommunal
	B3	By	28 500	Einskapleg leiging	Aetat
C	C1	Bydel	13 500	Delt leiging	Kommunal
	C2	Bydel	13 500	Delt leiging	Aetat
	C3	Bygd	15 500	Delt leiging	Aetat
	C4	Bygd	15 500	Delt leiging	Trygdeetaten

Tabellen syner ei oversikt over dei ti informantane (NAV-leiarane), tal innbyggjarar som NAV-kontoret gjev teneste til, leiarmodell og kor leiarane har vore tilsett tidlegare.

Lokale NAV-kontor, med både statlege og kommunale tenester, vart oppretta over ein periode på tre år, medrekna dei 25 pilotkontora som vart oppretta i 2006 (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2009). Utvalet vårt var NAV-kontor i ein oppstartsfase. Det fanst NAV-kontor som var oppretta tidlegare som dei kunne hente lærdom frå, og nokre tekniske og organisatoriske utfordringar i den tidlegaste fusjonsfasen var på plass då vi starta vår studie. Føremålet var å følgje NAV-leiaren i eitt år i oppstarts- og etableringsfasen. I ettertid ser vi at det kunne vore interessant å møte desse leiarane både før dei tok til i stillinga som NAV-leiar og eit år etter vi avslutta studien, og gjennom det sett korleis heile omstillingsprosessen påverka dei. Vi meiner likevel at oppstarts- og etableringsfasen på eitt år, med tre intervju, gjev oss eit godt utgangspunkt for å analysere kva endringar som skjer med dei lokale NAV-leiarane i denne fasen.

Intervjua vart tekne opp på band og deretter transkriberte. Ved eit høve svikta teknologien og det vart skrive resymé av intervjuet basert på notata frå intervjuet. Sitat av NAV-leiarane er i denne artikkelen omsette til nynorsk. Leiarane vart intervjuja på tre tidspunkt frå september 2008 til oktober 2009. Den første runden med intervju varte noko lenger (opp mot 1,5 time) enn den siste runden (rundt 1 time). Det vart nytta semistrukturerte intervjuguidar (Kvale og Brinkmann, 2015),

der malen langt på veg følgde trinna til Tjora (2012) med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Intervjuguiden vart tilpassa til intervjusituasjonen i runde to og tre. Spørsmåla gjekk i første runde mest på nosituasjonen, medan dei to siste rundane hadde spørsmål som var retrospektive (Repstad, 2007) ut frå endringar sidan førre gong vi besøkte dei.

Dataanalysen er gjennomført som ei blanding av open datainspirert tilnærming (Merriam, 1998) og kategoriar baserte på Stewarts teori og modell (Miles og Huberman, 1994). Vidare var eit vesentleg punkt i analysen å få fram endringar hos leiarane over tid, og såleis vart det utvikla ein tabell med oversikt over funn om dei innleiande kategoriane på dei tre ulike datainnsamlingstidspunkta. Dette materialet vart så utvikla vidare til å utgjere dei hovud- og delkategoriane, som vert presentert under kapitlet resultat og drøfting.

## 13.4 RESULTAT OG DRØFTING

### 13.4.1 DELT VERSUS EINSKAPLEG LEIING – MINDRE KRAV OG VANSKELEGARE FORHANDLINGAR

Eit viktig skilje i materialet vårt er at to av NAV-kontora hadde ein toleiarmodell, med ein kommunal og ein statleg leiar. Løysinga med delt leiing var ikkje veldig utbreidd og utgjorde berre sju prosent av kontora, men sidan det først og fremst er dei større byane som har valt denne løysinga, omfatta dei ein større del av innbyggjarane (20 prosent) (Fimreite, 2011). Delt leiing i dei lokale NAV-kontora medfører at dei to leiarane har ulike overordna leiarar (kommunale eller statlege) og kvart sitt ansvarsområde, og ikkje ei delt leiing mellom eit fagleg og eit økonomisk-administrativt ansvar, slik Fjellvær (2010) omtaler delt leiing i sjukehus, universitet, kulturinstitusjonar og aviser.

Utan å gå nærmare inn på den formelle arbeidsdelinga mellom leiarane, avtalt i partnerskapsavtalen mellom kommune og NAV (Fimreite, 2011), vil vi her drøfte korleis desse leiarane opplever å kunne utøve sitt leiarskap og kva som skil dei frå kontor med einskapleg leiing. Dette gjer vi med utgangspunkt i dei to omgrepa «demands» og «constraints» som det er gjort greie for i teoridelen.

På den eine sida opplever leiarane i desse kontora at det er færre utfordringar knytt til å sette seg inn i heile porteføljen til kontoret, fordi dei har med seg fagbakgrunn frå enten den statlege eller den kommunale delen av tenestene som skal utførast. Den kommunale leiaren C1 seier dette slik:

Eg opplever det positive, for det første så er det blitt ein overkommeleg jobb. Skulle eg lært meg alle dei statlege rapporteringane og det som det krev av per-



sonale, så hadde eg hatt ein kjempeoppgåve i forhold til kontoret, og på same måte så ville det vore for den statlege å skulle gå inn i den sosialbiten.

Det som følgjer av dette er at «demands» blir fordelt på to (sidedelte) leiarar, som både av bakgrunn og kompetanse har kapasitet til å nå over dei praktiske utfordringane i dei nye NAV-kontora.

Fleire av leiarane i kontor med ein leiar trekkjer fram at all deira kapasitet i den tidlege fasen vart nytta til å få innsikt i og gjennomføre forventningar til to ulike system, slik B2 uttrykkjer det:

Eg tykkjer det er mykje praktiske utfordringar, akkurat i desse dagar handlar det om tidspunktet for budsjett og årsplanar og alle desse her praktiske tinga, som ikkje i det heile tatt er samkøyrt og som på meg er veldig vanskeleg å ikkje samkøyre, i forhold til å drifte eitt kontor. Elles tykkjer eg det gir utfordringar i forhold til leiing. Mine to sjefar er veldig forskjellige på leiing, og ikkje minst så gir det ulike utfordringar på meg tilbake igjen.

Leieren (B2) forklarar vidare utfordringa med å ivareta to overordna system (kommune og stat) slik: «du må forholde deg til to verder og så skal du internt i eige hus prøve å gjere det til ein, det trur eg er den største utfordringa».

Har så leiarane i kontor med delt leiing andre utfordringar enn dei som har ein-skapleg leiing? Dei fire leiarane i kontor med delt leiing, trekkjer fram at dei har mest kontakt med, og er mest forplikta overfor den styringslinja som dei kjem frå. Dei føler seg i mindre grad forplikta overfor den styringslinja som dei ikkje rapporterer til, og er redde for å kome til kort når det gjeld prioriteringane internt i kontoret. Ved starten av etableringa uttalte C1 det slik:

Nokre meiner at kommunen har vore altfor ettergivande på ein måte og gitt staten styringa. Innimellom så går jo det også utover dei tilsette. Då er det tilbake til utfordringa med det å vere på eit lokalt NAV-kontor der det er to styringslinjer, det blir den andre (i vårt materiale C2) sitt problem og det blir mitt problem.

Det vi ser av denne og andre uttalar er at ansvaret for at ikkje ein av partane overkøyer den andre er delegert ned til desse leiarane, og at dei må ivareta sine oppdrags-gjevarar. Dette ansvaret er altså delegert og ein får revirhevdning, som kontor med berre ein leiar slepp unna, her formulert av B3: «Det som trengjer seg fram endå tydeligare, det er ein rein prioriteringsutfordring mellom stat, mellom kommune, internt i kommune, internt i stat, kva skal vi bruke dei ressursane me har her til?»

Utfordringane som ein har i den delte modellen med at ansvaret for å ivareta interessene til si styringslinje, nyttar C1 ein metafor til å forklare i det siste intervjuet vi hadde: «Vi har jo spøkt med å bruke familiemodellen, med svigerforeldre for dei to over oss». Forklaringa på metaforen er at leiarane over (fylkesdirektør i NAV og rådmann i kommunen) har mest merksemd retta mot sin leiar, sine tilsette og sin portefølje og i liten grad den andre delen av NAV-kontoret. Kva verknad har dette på leiarane sitt handlingsrom? Det at dei opplever å vere sterkt forplikta til å ivareta sin oppdragsgjevar medfører at desse leiarane må trø varsamt for ikkje å kome over på feil banehalvdel i NAV-kontoret. I modellen til Stewart (1982) ligg det at i den ytre sirkelen «constraints» er det rom for forhandlingar om kva ein skal gjere. For leiarane i kontor med delt leing er denne forhandlingssituasjonen tydeleg, då dei to leiarane er medvitne om at dei har ein lokal leiar som tek vare på sitt domene. Den negative avgrensinga i desse stillingane innskrenkar handlingsrommet deira, samanlikna med det vi ser hjå leiarar i NAV-kontor med einskaplege leing.

Vi skal no sjå nærmare på om tidsaspektet verkar inn på utviklinga av handlingsrommet til leiarane i kontor med delt leing. For det første viser desse leiarane til dei same utfordringane som leiarar i dei andre kontora, med media og presset som dette gav (vert drøfta seinare i artikkelen). For dei kommunale leiarane i kontor med delt leing er dette likevel noko annleis. Presset påverkar dei meir indirekte, fordi det er den statlege delen som har størst medietrykk.

For det andre påpeikar leiarane i kontor med delt leing at dette medfører kunnskapsutveksling og læring på ein annan måte enn om det berre var ein leiar i kontoret. Effekten av det ser ein på to område, det eine er at over tid blir grensegangen mellom eige ansvarsområde og den andre sitt ansvarsområde både klarare og mindre utfordrande. Dette kan sjåast i samanheng med det som Strand omtaler som: «Fullmakter kan forhandles, vellykkede initiativ gir rom for et nytt forsøk» (Strand, 2007, s. 398). Det blir fleire lokale forhandlingar og desse utvidar leiarane sitt handlingsrom. Det andre som denne kunnskapsutviklinga medfører for desse leiarane er at dei saman står sterkare i forhandlingane overfor oppdragsgjevarane sine.

Dette fører til at NAV-kontor med delt leing har mindre vanskar med å ha kapasitet til å oppfylle «må-oppgåvene» («demands»), men det må forhandlast meir internt («constraints») mellom leiarane i desse kontora. Etter kvart som tida går medfører dette auka handlingsrom («choices») for desse leiarane, som resultat av positive erfaringar frå slike forhandlingar, og dei får etter kvart eit betre utgangspunkt for å kunne forhandle med sine overordna, både på kommunal og statleg side.

### 13.4.2 «MÅ-OPPGÅVENE» OG UTVIKLINGA OVER TID

Vi vil i denne delen fokusere på kva «må-oppgåver» («demands») som i størst grad påverka NAV-leiarane (både dei som har einskapleg og delt leiing) i vår studie, og korleis dette utvikla seg i løpet av det året vi gjorde våre intervju. Som vi var inne på i introduksjonen, var det høg merksemd i det offentlege ordskiftet og media i den tidlege fasen av etableringa av NAV og dei lokale NAV-kontora. Dagens Næringsliv hadde oppslag som: «NAV-reforma en fiasko. De ansatte sliter med sykmeldinger, høyt arbeidspress, usikkerhet og lønnskonflikter» (Dagens Næringsliv, 26.04.2007). I tillegg til rikspressa, som henta inntrykk frå heile landet, vart mediemerksemda omkring vanskanene i etableringsperioden mykje omtalt i Hordaland. Bergens Tidende oppsummerer dette på leiarplass 7. desember 2007: «De siste månedenes debatt og reportasjer i Bergens Tidende har imidlertid avdekket flere barnesykdommer. Brukere har fortalt at det ikke er blitt lettere, men tvert imot vanskeligere å få byråkratiet i tale. Saksbehandlingstiden er også blitt lenger.» Den negative merksemda som reforma fekk, kjem fleire av leiarane inn på, og det prega både leiarane og medarbeidarane. Endåtil humoristane kom på bana, og C2 kommenterte det slik: «Når du ser på ‘Nytt på nytt’ så er NAV der. NAV blir latterleggjort, så det er ikkje så enkelt å jobbe her».

Den mediemerksemda som var, særleg i starten, får direkte verknad på leiarane gjennom det negative dei opplever i kontora, og som dei gjer sitt beste for å motverke, og som B1 skildrar som at ho må «spreie det glade budskap» i NAV-kontoret. B1 opplevde her at ho var den einaste internt i kontoret som forsvarte NAV-reforma og formidla til dei tilsette at det kjem til å gå seg til på sikt.

I tillegg blir det eit sterkt press frå dei overordna med tanke på prioriteringar, og spesielt kjem det gamle trygdefaglege styringssystemet med måling av sakshandsamingstider og uferdige saker (restansar) i fokus. Dette kjem mellom anna til uttrykk gjennom at det blir sterkt trykk på «må-oppgåvene» og fylkesnivået trekker fram omdømet for NAV som ein viktig premis. Sett i høve til det første poenget med ekstra fokus på «må-oppgåvene» uttrykker B2 det slik:

Så skjønner eg at det er alvor når leiaren for forvaltningseininga, fylkesdirektøren og ein av dei andre direktørane, reiser på rundar rundt på NAV-kontora for å sjekke korleis vi arbeider med restansar og sånn. Då tenkjer eg at det er trykk ovanfrå på det.

For den lokale NAV-leiaren blir det også problematisert i kva grad omdøme er noko som den lokale NAV-leiaren skal ha fokus på. B1 meiner at det kanskje også er ein forskjell mellom stat og kommune, der staten fryktar eit svekka omdøme,

medan kommunen er oppteiken av brukaren. Han formulerer det slik: «Drit i omdømme, eg gjer ikkje det, men det er brukarane som er viktig.» C2 omtaler stadige utskifting av fylkesdirektør i NAV i sitt fylke (5 fylkesdirektørar på 2 år) som eit uttrykk for det presset ein har frå det nasjonale nivået mellom anna på saks-handsaming, restansar og omdøme.

Biletet som teiknar seg er at i den tidlege fasa av etableringa av lokale NAV-kontor, så er det først og fremst det leiarane oppfattar som «må-oppgåver» som avgrensar leiarane sit handlingsrom. Dette gjeld også dei leiarane som oppfattar at dei har vide fullmakter, slik som B2:

Eg opplever at eg har mange fullmakter, det gjer eg på begge sider. Og eg brukar dei. Det betyr at vi også gjer nokre ting som er på grensa, som vi må seie at: veit du kva, no har vi faktisk brukt handlingsrommet vårt og eg opplever også aksept for det. På kommunesida så er det veldig lite kontroll og veldig lite avgrensingar sånn sett. På statleg side opplever eg at det har vore meir. Eg opplever at viss eg snakkar med fylkesdirektøren så er det stor aksept for å gjere ting. Eg opplever at det blir sett på som positivt. Men samstundes så er det også styring, så eg må vere veldig tydeleg på at dette er styring mi.

Erfaringane dei lokale NAV-leiarane har, er at det er «må-oppgåvene» som tek kapasiteten deira, og sjølv om opplevinga av fullmakter og styring er noko ulikt, så tek «må-oppgåvene» all kapasitet i den tidlege fasen. «Må-oppgåvene» eller krava som leiarane opplever i denne perioden knyter seg både til mål- og resultatstyring (Olsen, 1988; Djupvik og Eikås, 2016), og at tidlegare styringssystem ikkje vert avvikla, men nye kjem til (Fruergaard og Rybirk, 2004).

Lat oss no ta eit steg tilbake, og sjå dette i lys av dei typologiane som vi introduserte i teoridelen. Er det slik at opplevinga av handlingsrommet vert oppfatta som mindre, når fleire rutinar og system er på plass? Strand (2007) skriv: «Handlingsrom er også meir tilgjengelig når situasjonen er tvetydig. Ingen kan påberope seg å ha en regulerende oppfatning av hva som må gjøres i visse konfliktsituasjoner» (Strand, 2007, s. 398). Dei lokale NAV-leiarane i vår studie meiner at dei vart ståande i ein pressa situasjon, der dei på den eine sida opplevde at reforma hadde ambisiøse, men tvetydige mål. På den andre sida var det «alle mann til pumpene» og fokus på det som vert kommunisert ut som «må-oppgåver». Pedersen (2005) forklarar dette med at i «managementstaten» blir leiarane utfordra på å nytte lokal fridom knytt til utviklingsarbeid, men samstundes må dei ta omsyn til eit sterkt mål- og resultatfokus ovanfrå. Måten dette vart løyst på hos leiarane i vår studie, var å halde mest mogleg av det eksisterande produksjonsapparatet intakt og gjen-

nomføre så få endringar som råd. Dette var ikkje nødvendigvis det leiarane sjølv hadde ønskje om, men eit resultat av krav frå andre. Dette blir også eit svar i høve til den andre typologien som vi sette opp, dei leiarane som hadde ei «vente-og-sjå-haldning» fekk delvis støtte for dette, det vil seie minst mogleg endring og mest mogleg produksjon i tråd med tidlegare praksis. I den seinare iverksettingsfasa ser vi at dei som erkjente og hadde ønske om handlingsrom, byrja å ta det i bruk, som følgje av at «må-oppgåvene» ikkje tok all kapasiteten deira.

Dei ti NAV-leiarane har ulik oppfatning av leiarrolla og det å kunne gjere val. Frå dei som gjer alt dei kan for å finne lokale løysingar, til dømes B2 som utfordra tariffsystemet ved å innføre same fridagar for kommunalt og statleg tilsette i juleveka, til dei som først og fremst har blick for kva dei oppfattar som forventningar og retningslinjer frå overordna.

Så er spørsmålet om dette har endra seg når vi møter dei eit år seinare. Gjennom den tidlege turbulente perioden vart fleire av ideane, som vart oppfatta som premisser i NAV-reforma, modifiserte og reduserte, slik som t.d. generalistmodellen (Helgøy, 2011). Dåverande NAV-direktør Tor Saglie reduserte forventningane, ideane og ambisjonane når det gjaldt tidsaspektet for iverksetting (Paulsen, 2009; Danbolt, 2009). Presset som hadde vore på dei kritiske «må-oppgåvene» og justeringa av ambisjonar vart fanga opp av dei lokale NAV-leiarane, og det opna for andre vurderingar. Det same opplevde leiarane når det gjaldt media, slik B3 uttaler det: «Det har nok vore avgrensa av kva vi har fått av trykk i media, men eg opplever at det har blitt rolegare. Det verker som det roa seg litt». I tillegg vart det erfaringsutveksling mellom NAV-leiarane. Forsøk som var gjennomførte, med eller utan hell, ved andre NAV-kontor dannar grunnlag for kva dei ser føre seg som moglege løysingar internt. Eit eksempel som C1 trekkjer fram er at eit kontor i same fylke hadde forsøkt seg på ei fullintegrering av kommunalt og statleg tilsette, etter det som kan omtalast som ei strategi-E-endring (Jacobsen, 2018). Forsøket hadde ikkje lukkast, og C1 seier: «Det smalt skikkeleg, sånn at, den pragmatiske måten å tenkje på kanskje må vurderast». Dette er i samsvar med det Klemsdal (2008) skriv om radikal endringsstrategi versus skrittvis endringsstrategi. Diffusjon og læring som skjer ved at aktørar spreiar idear og organisatoriske løysingar, er eit relativt velkjend fenomen m.a. frå komparative studiar av sosialpolitikk (Ervik og Kuhnle, 1993).

Oppmjukinga av presset trekkjer også NAV-leiar B1 fram, og omtaler fylkesleinga si endring slik: «nokon må ha kviskra dei i øret at NAV-leiarane heldt på å gå i frø.» Samla sett så gjer dette at NAV-leiarane får redusert fokuset på «må-oppgåver» og kapasiteten vert nytta til å gjere eigne val, men òg til å utfordre den ytre avgrensinga slik B1 her uttrykkjer det etter at ho hadde fått nei frå fylkesleinga i NAV til å gå ut med informasjon om det ho frykta kunne medføre redusert service

for eigne innbyggjarar: «Eg kunne gjort det som en sånn kommunedame av omsyn til mine kommunale brukarar, neste gang kan hende eg gjør det.»

Eit anna døme på auka handlingsrom, som nokre av NAV-leiarane nemner, er høvet til å tilsette mellomleiarar i kontoret. Dei som har mellomleiarar å spele på internt, og som dei kan delegere ansvar og oppgåver til, opplever eit større handlingsrom enn leiarane ved kontor utan mellomleiarar. Dette har truleg også blitt oppfatta av fylkesleiinga i NAV, då slike stillingar hadde vorte, eller var i ferd med å bli, oppretta i fleire NAV-kontor.

Reforma med dei organisatoriske endringane skapte i starten utfordringar internt i dei lokale NAV-kontora. Konsekvensane var at restansane auka og det vart lengre sakshandsamingstider. Svaret frå overordna nivå var eit sterkt fokus på å forbetre resultatata på desse områda, gjennom sterk styring, og dette vart opplevd som «demands». I den seinare fasen er det to moment som reduserer det sterke fokuset på «må-oppgåvene» og aukar handlingsrommet. For det første blir dei nasjonale målsettingane modifiserte, og ei meir pragmatisk gjennomføring i dei lokale NAV-kontora vert akseptert. For det andre medførte det sterke fokuset på «må-oppgåvene» i den tidlege fasen at resultatata vart forbetra, og fokus kunne etter kvart flyttast over på andre leiaroppgåver.

### 13.5 KONKLUSJON

Vår problemstilling var å finne faktorar som påverka handlingsrommet til lokale NAV-leiarar, og å undersøke om handlingsrommet endra seg over tid. I den tidlege etableringsfasen vart NAV-leiarane sin kapasitet i stor grad brukt til «må-oppgåver» og opplevinga av kor vide fullmakter dei hadde (og som dei opplevde noko ulikt) var ikkje så viktig, fordi alt fokus var på «må-oppgåvene». Delt leiing medførte lægre press på «må-oppgåvene», men også avgrensingar på kva ein kan gjere internt. Når presset på «må-oppgåvene» vart redusert som følge av at dei nasjonale målsettingane vart modifiserte og ei meir pragmatisk gjennomføring i dei lokale NAV-kontora vart akseptert, byrja leiarane å oppleve eit større handlingsrom, der både interne erfaringar, erfaringsutveksling med kollegaer og dei formelle fullmaktene gav grunnlag for denne endringa. Over den perioden vi følgde leiarane, opplevde dei ikkje innskrenking av handlingsrommet som følge av «byråkratisering» eller modning av den unge organisasjonen NAV.

Vi har vist at Rosemary Stewarts modell, med dei sentrale omgrepa *demands*, *constraints* og *choices*, gjev innsikt i og forklarar kvardagen til NAV-leiarane vi har følgt, og at *demands*, *constraints* og *choices* endra seg over tid for desse leiarane.

Studien vår indikerer ein praktisk implikasjon for rekruttering av leiarar til omsstillingsprosessar. Uavhengig av om du rekrutterer leiarar med utviklingsfokus eller driftsfokus, så vil «må-oppgåvene» få stor merksemd og bli høgt prioriterte, særleg i den tidlege fasen av omstillingsprosessen.

Studien vår gjekk berre over eitt år, og ein meir langstrakt tidsstudie ville både kunne gje meir innsikt i, og forklare endå betre endring av handlingsrom over tid. Styrkar og manglar ved Stewart sin modell ville då også kunne bli grundigare drøfta og problematisert. Regionreforma, høgskulereforma, kommunesamanslåingar og endringar i private verksemdar vil vere interessante reformer og omstillingar å forske på, viss ein vil studere endringar av handlingsrom over tid.

## LITTERATUR

- Alm Andreassen, T. og Aars, J. (2015). *Den store reformen. Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2009), St.prp. nr. 51 (2008–2009) Redegjørelse om situasjonen i arbeids- og velferdsforvaltningen og forslag om tilførsel av ressurser til Arbeids- og velferdsetaten. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009/-id550407/sec2>
- Bergens Tidende, 07.12.2007. *Fornuftig av NAV*. Leiar.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, 5. utg. Oslo: Gyldendal.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, 6. utg. Oslo: Gyldendal.
- Bukve, O. (2016) *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). Frå styring til ledelse. I Byrkjeflot, H. (Red.), *Frå styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Clarke, K.A. og Primo, D.M. (2007). Modernizing Political Science: A Model-Based Approach. *Perspectives on Politics*, 5(4), 742–753.
- Dagens Næringsliv 26.04.2007. *NAV-reformen en fiasko*.
- Danbolt, M. (24.03.2009). Beklager uklare signaler. *Kommunal Rapport*. Frå [www.kommunalrapport.no](http://www.kommunalrapport.no)
- Djupvik, A.R. og Eikås, M. (2016). *Organisert velferd. Organisasjonskunnskap for helse- og sosialarbeidarar*. (3. utg.). Oslo: Det Norske Samlaget.
- Ervik, R. og Kuhnle, S. (Red.). (1993). *Kunnskap, risiko og sosialpolitikk. Institusjonelle perspektiver på skandinavisk utvikling*. Bergen: Alma Mater.
- Fimreite, A.L. (2011). *Partnerskapet i Nav – innovasjon eller "same procedure"?* (Rokkan-notat 4-2011). henta frå <http://bora.uib.no/handle/1956/5789>.

- Fjellvær, H. (2010) Dual and unitary leadership: managing ambiguity in pluralistic organizations. 2010. PhD thesis (Norges handelshøyskole).
- Fruergaard, M. og Rybirk, J. (2004). ”Hvad leter vi efter? I *Ledelse i dag*, nr 56, 2004.
- Gjerde, I., Torsteinsen, H. og Aarseth, T. Kommunenes møte med samhandlingsreformen: om grensekryssinger med og uten kart. I Strand, Ø., Nettet, E. og Yndestad, H. (Red.). *Fragmentering eller mobilisering? Regional utvikling i Nordvest – Fjordantologien 2014* (s. 65–86).
- Helgøy, I., Kildal, N. og Nilsen, E. (2011). *Mot en spesialisert veiledersrolle i Nav?* (Rokkanotat 12-2011). Henta frå <http://bora.uib.no/handle/1956/5991>
- Hennestad, B.W. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen. *MAGMA*, (12)1, 35–43.
- Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis, 3. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse, 3. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, K.K. (2001). New Public Management – en fortolkningsramme for reformer. I Busch, T. Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J.O. (red.), *Modernisering av offentlig sektor; New Public Management i praksis.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L. (2008) Integreringsprosessen på det lokale NAV-kontoret. Tidlig fase av iverksettelsen av NAV-reformen. Arbeidsforskningsinstituttet 2008 AFI-notat (15) HIOA.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. Utg. 3.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G. (2011). Ledelse og styring: «both sides now». *MAGMA*, (1/2011).
- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *MAGMA*, (1)1, 35–43.
- Lave, C.A. og March, J.G. (1975). *An introduction to models in the social sciences.* N.Y.: Harper & Row.
- Lægred, P. (1997) Modernisering og forvaltningsreformer. I *Norsk Statvitenskaplig Tidsskrift* 1997 (13)2, 99–120.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from «Case Study Research in Education».* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Meyer, C.B. og Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, M.B. og Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook.* Beverly Hills: Sage.
- Olsen, J. (1988) The Modernization of Public Administration in the Nordic Countries. LOS-senteret notat 88/2. Bergen.
- Pedersen, D. (2005). Ledelserummet i managementstaten. I Pedersen, D. (red.), *Offentlig ledelse i managementstaten* (s.104–133). Fredriksberg: Forlaget Samfunnslitteratur.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*, utg. 4. Oslo: Universitetsforlaget.
- Paulsen, M. (20.02.2009). Løpsk reform? *FONTENE*. Henta frå [www.fontene.no](http://www.fontene.no)
- Purcell, J. og Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.



- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjonar Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steigum Løes, H. (2015) *Dirigerte dirigenter – Om handlingsrom for ledelse i offentlig sektor*. Masteroppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management: A study of different types of managers' jobs: Their demands and choices*. London: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager: Guide to Managerial Work and Behaviour*. Maidenhead Berkshire: McGraw-Hill Inc.
- Stewart, R. (1982). A model for Understanding Manegarial Jobs and Behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7–13.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskingsmetoder i praksis*, 2 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

# 14. Organisasjonsteoriens første modell – og dens arvtaker Scrum

**KJERSTI HALVORSEN**

Institutt for samfunnsvitenskap, Campus Sogndal, HVL

**KIRSTI SARHEIM ANTHUN**

Institutt for nevromedisin og bevegelsesvitenskap, NTNU

**SAMMENDRAG** Organisasjonsteori forutsetter at organisasjoner har noe til felles som gjør at det kan lages modeller om hvordan de fungerer. Det er tidlige ansatser til en slik abstrakt tenkning om organisering, slik den uttrykkes av effektiviseringsmannen Frederick Winslow Taylor (1856–1915) og hans to nærmeste samarbeidspartnere, ekteparet Frank (1868–1924) og Lillian (1878–1972) Gilbreth, vi utforsker i dette kapitlet. Vi presenterer den klassiske taylorismen og ser etter spor av ny-taylorisme i dagens arbeidsliv, her representert ved en modell for arbeidsorganisering som brukes i en norsk software-bedrift. Bedriften organiserer arbeidet i tråd med Agile prosjektmetodikk, nærmere bestemt etter Scrum-modellen. Arbeidet er delt inn i korte, tidsestimerte sykluser, og ved prosjektskyklusens slutt skal alles produksjon integreres til «et funksjonelt hele». Planlegging og koordinering er skilt ut fra arbeidsoppgavene, og arbeidere og ledere retter et granskende blikk mot progresjonen i eget arbeid og i prosjektet som helhet, og utfører tidsstudier på seg selv. Vi undersøker hvordan Scientific management og Scrum er like, og hva som skiller disse effektiviseringsmodellene fra hverandre. Avslutningsvis diskuterer vi også kontekstuelle forhold i samfunn og arbeidsliv som kan bidra til å forklare de to innflytelsesrike modellenes likheter og ulikheter.

**NØKKEORD** Taylorisme | Scientific management | Scrum | ny-taylorisme | arbeidseffektivisering

**ABSTRACT** Organizational theory presupposes that organizations have something in common that renders it possible to create models about how they work. In this paper, we explore early attempts at thinking about organizing, as described by “the man of work efficiency” himself, Frederick Winslow Taylor (1856–1915), and his two closest

co-workers, the married couple Frank (1868–924) and Lillian (1878–1972) Gilbreth. We present classic Taylorism and look for traces of neo-taylorism in today's working life, here represented by a model for the organization of work from a Norwegian software company. The company organizes work in line with Agile project methodology, more specifically according to the Scrum model. Work is divided into time-estimated, short cycles and by the end of the project-cycle, everyone's production is integrated into a "functional whole". Planning and coordination is separated from the work tasks, and both software engineers and managers direct an investigative eye on how their work is progressing and how the project is being moved forward. By doing this, they are conducting time-studies on themselves. We investigate how Scientific Management and Scrum are similar, and what differentiates these two models of efficiency. Towards the end, we discuss contextual conditions in both society and work that can explain similarities and differences between these two influential models.

## MERKNADER

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

### 14.1 INNLEDNING

I dette kapitlet tar vi for oss organisasjonsteoriens første modell, Scientific management, og undersøker om vi finner spor av denne i en av de mest anvendte prosjektledelsesmodellene innen software-utvikling, Scrum. Vi benytter empirisk materiale fra en bedrift i Norge. Scientific management har, på tross av den sterke kritikken den er blitt møtt med (Braverman, 1974), hatt vedvarende innflytelse som modell for organisering av arbeid, siden den ble lansert av Frederick W. Taylor tidlig på 1900-tallet. Begrepet ny-taylorisme er i seg selv et tegn på dette. Det er vist til tayloristiske trekk i flere bransjer og sektorer, for eksempel i hurtigmatindustrien (Ritzer, 1993), i underholdningsbransjen (Bryman, 2004), i helse- og omsorgssektoren (Armstrong og Armstrong, 2010; Cohen, 2011), i universiteter og høyskoler (Sementelli, 2018), og generelt på arbeidsplasser med høyt innslag av digitaliserte eller automatiserte arbeidsprosesser (Zuboff, 1988; Head, 2014). Det er også pekt på taylorisering av mer komplekst kunnskapsarbeid (Greenbaum, 2004; Kakar, 2014). Dette kapitlet er et bidrag i sistnevnte gruppe. Design og utvikling av software, som er det empiriske eksempelet i dette kapitlet, kan regnes som spesialisert og komplekst kunnskapsarbeid, og det befinner seg dermed langt fra det ufaglærte og repetitive arbeidet som Scientific management ble utviklet for å effektivisere.

Det er gjort sammenligninger av Scientific management og Scrum tidligere (se for eksempel Kakar, 2014). Og sporer vi utviklingen av Scrum tilbake til Scientific management via ledelsestrender som Total Quality Management (TQM), Business Process Redesign (BPR), Six Sigma og Lean produksjon, finnes det helt klart felles tankegods mellom disse to modellene (Kakar, 2014; Appelo, 2010). Litteraturen på feltet er imidlertid delt når det gjelder synet på hvorvidt Scrum er en videreføring av Scientific management (Hounshell, 1988; Pruijt, 2003), eller et drastisk steg bort fra taylorismen (Appelo, 2010; Chau mfl., 2003; Freedman, 1992; Kakar, 2014). Vårt case vil nyansere denne diskusjonen. Det har vært et viktig poeng for oss at de to modellene som sammenlignes adresserer sammen problemstilling – hvordan effektivisere arbeid – og at modellene, hver på sin tid og med hundre års mellomrom, ble benyttet for å effektivisere henholdsvis manuelt og mentalt arbeid.

I kapitlets første del går vi gjennom prinsippene for Scientific management, slik modellens opphavsmann, Frederick Winslow Taylor (1856–1915) fremsatte den på begynnelsen av 1900-tallet. Her vil også ekteparet Gilbreths arbeider med tids- og bevegelsesstudier inkluderes. Deres arbeider var viktige i utbredelsen av Scientific management. I kapitlets andre del, presenterer vi et empiriske eksempel fra norsk arbeidsliv. Det er basert på et langvarig feltarbeid med deltakende observasjon (Anthon, 2013). Deretter diskuteres prinsippene i de to effektiviseringsmodellene Scrum og Scientific management opp mot hverandre. Hensikten er å se hvorvidt, og eventuelt hvordan, grunntanker i modellene harmonerer med hverandre. Avslutningsvis diskuteres bakgrunnen for modellenes likheter og ulikheter.

## 14.2 SCIENTIFIC MANAGEMENT

Problemet Taylor ville løse da han i februar 1911 leste opp sitt innlegg med tittelen «The Principles of Scientific Management» for The American Society of Mechanical Engineers, var at arbeidere flest ikke jobbet hurtig nok. Som han selv formulerte det i sin siste offentlige tale som ble holdt for Cleveland Advertising Club, 3. mars 1915:

«Det viktigste faktum industrien står ovenfor i vårt land, men også i andre siviliserte land, er at ikke bare gjennomsnittsarbeideren, men nitten av tjue arbeidere, tror at det er i deres egen interesse å arbeide langsomt framfor å arbeide raskt. De tror fullt og helt at det er til deres egen fordel å yte så lite som overhodet mulig for pengene de mottar» (vår oversettelse til norsk fra den opprinnelige talen gjengitt i «Bulletin of the Taylor Society» i desember 1916).

For å få bukt med denne mentaliteten blant arbeidere, ville Taylor finne ut: Hvor fort kan et arbeid egentlig gjøres? Det er svaret Taylor finner på dette spørsmålet, som gjør at han, flere tiår etter sin død, ble kanonisert som den amerikanske organisasjonsteoriens pioner. I motsetning til dem som satset på lederpersonligheter som utmerket seg ved å være spesielt effektive, satset Taylor på effektivisering gjennom organisering. Det som spilte rolle var ikke individets egenskaper – men systemets.

På samme måte som det bare finnes én tyngdelov, skulle det i prinsippet også bare finnes én vitenskapelig måte å organisere et arbeid på. Modellen han fant fram til, bestod av et lite knippe prinsipper eller lover som kunne brukes til å beregne standard tidsbruk for ethvert type arbeid, og på ethvert samfunnsområde: «i driften av våre hjemlige husholdninger, i landbruket, i større eller mindre handelsvirksomheter, i kirken, i velgjørenhetsinstitusjoner, ved universitetene og i statsforvaltningen», som han formulerte det (Taylor, 1911, oversatt i 2005, s. 8).

#### 14.2.1 I FRAMTIDEN MÅ SYSTEMET KOMME FØRST

Det nye Taylor brakte med seg til ledelsesdebatten i USA, var ideen om at effektiviseringens problem kunne løses ved å studere egenskaper ved systemene – og at det ikke bar frukter å lete etter ledere som utmerket seg med gode egenskaper, verken genetisk eller moralsk. Rasjonell arbeidsledelse kunne ikke ha et personlig grunnlag. Han formulerte sin enkle idé, som noen tiår senere ble regnet som et grunnleggende organisasjonsteoretisk poeng, i følgende slagord: «In the past man was first – in the future system will be first» (Taylor, 1911, s. 2).

Med den amerikanske industrialismen på begynnelsen av 1900-tallet, da «The Principles of Scientific Management» ble skrevet, hadde det på kort tid skjedd revolusjonerende endringer i dimensjoneringen av det som skulle styres: Det gjaldt ikke lenger å lede små verksted eller gårdsbruk, det som skulle administreres var gigantiske masseproduksjonsfabrikker. Fordi en leder av store enheter, ikke i noen meningsfull forstand kan ha ambisjoner om å ha personlig kjennskap til alt han er satt til å styre, måtte den personlige styringen erstattes av noe annet.

Taylorismens brodd var også rettet mot de tradisjonelle håndverksyrkene. Slik Taylor så det, ville de gamle håndverkene bli overflødige under industrialismen. Som en erstatning for håndverkskunstene, skulle det rasjonelt oppstykkede arbeidet i fabrikkene gjøre det mulig å lage sko uten skomakeren, stoler uten snekkeren, og brød uten bakeren. Kunnskapen som før lå hos den enkelte håndverker, skulle nå bygges inn i selve produksjonssystemet. I det nye systemet skulle redskapene så å si arbeide av seg selv, akkompagnert av arbeidernes enkle og hurtige bevegel-

ser. Å skolere framtidens arbeidere, forutsatte verken en personlig relasjon mellom lærling og mester, eller langvarig opplæring i et håndverk. Det som trengtes, var utrettelige tidsstudier av alle typer arbeid. Den viktigste nyheten som kom med taylorismen, sett med et organisasjonsteoretisk blikk, lå ikke primært i innføringen av nytt maskineri i industrien, men i at produksjons- og ledelseskompetanse skulle flyttes fra «mann» til «system».

#### 14.2.2 GJENNOMSIKTIGHET FOR Å BEKJEMPE DET STØRSTE AV ALLE ONDER

*Soldiering*, eller arbeidstrenering, var et ord Taylor brukte for å beskrive at arbeidere med vilje skjulte hvor fort et arbeid kunne gjøres. Kollektivt og uformelt kunne arbeiderne sette ned tempoet i arbeidsprosessen uten at noen kunne peke på hvem som egentlig var ansvarlig for dette. Problemet med arbeidstrenering hadde Taylor belyst allerede i juni 1903 i paperet «Shop Management» som, i likhet med hans mest kjente bok, også ble presentert for The American Society of Mechanical Engineers. Tåkeleggingen av hvor fort et arbeid kunne gjøres, skyldtes at raske arbeidere viste en malplassert sympati med langsomme arbeidere (Taylor, 1903, s. 57). Arbeidstrenering ble av tayloristene forstått som en sykdom i den amerikanske industrielle hæren, som reduserte dens tempo og svekket dens slagkraft. Denne praksisen var slik Taylor så det, like skadelig som ulydighet blant soldater i en hvilken som helst armé. For nasjonens beste, måtte sløseri med tid og materiell bekjempes i alle sine framtredelesformer.

Overgangen til det moderne industrisystemet fra det gamle håndverkssystemet ble, i Taylors visjoner om framtiden, tenkt som en omvandling der de gamle håndverkerne med sine yrkeshemmeligheter ble tvunget ut i det lyse vitenskapelige rom, og at de lukkede spesialistfelleskap ble erstattet med mer gjennomsiktede organiseringsformer. Men i praksis viste det seg at håndverkernes lukkede og hemmelige felleskap ble erstattet med en ny form for ugjennomsiktighet, nemlig arbeiderkollektivenes. For Taylor var mentaliteten i arbeiderkollektivene et uttrykk for at arbeiderne ikke forstod sitt eget beste, og at industrialismen ennå ikke fullt ut var realisert. Arbeidstrenering var for Taylor «the greatest evil of all», det største av alle onder. I «Shop Management» beskriver han utbredelsen av dette ondet: «Menneskenes medfødte lathet er en alvorlig ting, men det største onde, både for arbeidere og arbeidsgivere, er det vi kaller systematisk trenering av arbeidet, som forekommer nesten overalt under de ordinære formene for bedriftsledelse» (vår oversettelse fra «Shop Management», 1903, s. 26).

### 14.2.3 DEKOMPONERING VED HJELP AV TIDS- OG BEVEGELSESTUDIER

Tidsstudier var Taylors oppfinnelse, og med Frank Gilbreths vitenskapelige supplement ble tidsstudiene kombinert med bevegelsesstudier. Den enkle, men sosialt innflytelsesrike ideen bak tids- og bevegelsesstudier, var at det skulle være mulig å dele ethvert arbeid opp i dets minste bestanddeler, for så å sette det sammen igjen på den mest mulig ressursparende måte. Metallarbeid var Taylors spesialitet, og ble beskrevet som det mest krevende arbeid å utføre tids- og bevegelsesstudier på. Metallarbeid var ifølge Taylor så komplekst at vitenskapelig beregning av lover og regler for andre typer arbeid, i sammenlikning, nesten ikke fortjente å bli hedret med navnet vitenskap.

En god nummer to blant de mest avanserte typer arbeid å gjennomføre tidsstudier på, var muring. Som byggmester og idrettsmann ble Taylors kollega, Frank Gilbreth, kjent som en foregangsmann når det gjaldt å arrangere sportslige konkurranser mellom murere. Gilbreths tidsstudiemenn kunne for eksempel finne ut hvor lang tid en førsteklasses murer med riktige holdninger og rett anvendelse av arbeidsredskaper bruker på å legge 100 murstein. I forbindelse med studiene som lå til grunn for «The Bricklaying system», som ble utgitt i 1909, eksperimenterte Gilbreth med idrettskonkurranser der arbeiderne konkurrerte, enten individuelt eller i lag, mot standardnormer for hvor fort et arbeid kunne gjøres. Idrettens fartsideal og rekorder smeltet sammen med tayloristenes optimistiske fartsvisjoner for fremtidens arbeid.

Kontorarbeidet maskinskriving kunne også effektiviseres ved bruk av de samme prinsippene. Tidsstudiemenn, som sammenliknet hvor mange ord en kontordame med og uten trening i «touch-metoden» der hver enkelt finger skal plasseres i riktig fysisk avstand til bokstavene på tastaturet, fant ut hvor mange tegn som kan skrives pr minutt. Før trening var den vanlige ytelsen 20 ord pr minutt, mens den etter trening var 40–60 ord pr minutt.

Industrielt arbeid var *par excellence* egnet til tids- og bevegelsesstudier. Stoppeklokken, i kombinasjon med filmapparatet «kronosykolgafen» (Gilbreth og Gilbreth, 1908/1953, s. 222), gjorde det mulig å beregne eksakte standardtider selv for de minste bevegelsessekvenser i de hurtigste arbeidsprosesser. Forbilledlige arbeidere i industrien ble valgt ut som forsøkspersoner og fikk montert små lyspærer på hver finger, slik at forskerne bedre kunne observere deres raske bevegelser. Arbeidets flimrende hastighet fordret presise avbildningsteknikker, og med den nye levende filmen, ble det for første gang mulig for tidsstudiemenn å studere produksjonsbevegelser ved å stoppe opp hver enkelt sekvens, og se scenen om igjen i et langsomt tempo, for å finne ut om noe kunne forbedres.

Tids- og bevegelsesstudier fordret også riktige holdninger. Taylor trakk fram holdningen til rasjonell arbeidsledelse blant kirurger som et forbilde. På samme måte som en erfaren kirurg forventer lærevilje og interesse fra en ung lege som vil skolerer i hans fag, burde også arbeidsfolk vise engasjement for arbeidsledernes instruksjoner om hvordan et arbeid utføres i tråd med Taylors effektiviseringsprinsipp. Kommende kirurger vet at de ikke selv kan velge arbeidsredskap etter eget forogdtbefinnende, men at de må følge med på hva den skolerte kirurgen gjør, og gjennom dette lære seg hvordan riktige redskap velges til forskjellige typer arbeid, og hvordan disse redskapene skal brukes på en mest mulig ressursbesparende måte.

#### 14.2.4 EN KOMPLETT MENTAL REVOLUSJON

Taylor var en samfunnsreformator som rettet store forhåpninger til vitenskapen. Med møysommelig innsats skulle alle fakta om tid og bevegelser i det amerikanske arbeidslivet, og i verden for øvrig, samles inn og sorteres. På enkelte områder, for eksempel kutting av metall, som var Taylors spesialfelt, fantes det allerede en komplett katalog på over 700 sider med standardtider for alle typer metallkuttarbeid. På lang sikt utlovet han en «complete mental revolution» (Taylor, 1911/1912, s. 27). Alt arbeid – fra det største til det minste – skulle vitenskapelig registreres og klassifiseres på nytt. Å gå mest mulig detaljert til verks var Taylors anbefaling: «..under scientific management there is nothing too small to become the subject of investigation» (Taylor, 1911/1912, s. 111). Med møysommelig innsats skulle alle fakta om verden samles og sorteres. Vitenskapelig kunnskap om arbeidsorganisering skulle bli det faste holdepunktet som gjorde det mulig å etablere en absolutt pålitelig styringskompetanse. Taylor ville ikke gi seg før hans tidsstudiemenn hadde ryddet opp i alt. Oppryddingsprosjektet, som steg for steg skulle gjennomføres over hele verden, for til slutt å realisere framtidsidealet – *Scientific Management* – ble konkret illustrert med fotografier som dokumenterte «før» og «etter» rasjonalisering. «Før»-bildene viser et dårlig belyst lokale der uinteresserte og skitne arbeidere står tilfeldig plassert blant gammelt maskineri, mens «etter»-bildene viser våkne tidsstudiemenn i hvite frakker som har plassert folk og ting på sine rette plasser i et rent og opplyst produksjonslokale. For tayloristene talte slike «før»- og «etter»- fotografier sitt tydelige språk om fremskrittene den nye tiden ville bringe med seg.



### 14.2.5 DOLLAREN HAR DET SISTE ORDET

Dollaren har det siste ordet, var et uttrykk Taylor brukte for å overbevise arbeidere om det nye systemets fordeler. En typisk gjenstridig arbeider, som Taylor omtalte i anekdoten om den dumme, men sterke nederlenderen, Schmidt the Ox, trengte gjentatte fysiske instruksjoner for å endre sine arbeidsvaner (Taylor, 1911, s. 44–47). Oksen Schmidt tenkte kortsiktig og forstod verken engelsk eller tidsstudiemennesenes vitenskapelige resonnement. Det eneste han forstod, var at han måtte gjøre som han ble fortalt, og at det lønnet seg. Belønningen for slike som ham måtte komme umiddelbart i form av et visst antall dollar og cent. Arbeidere som Oksen Schmidt, fungerte som «grown up children» (Taylor, 1903, s. 69), men å forstå pengenes enkle terminologi, krevde ikke mer enn et barns intelligens, og det fordret heller ikke gode engelskkunnskaper. Penger hadde nettopp de eksakte og universelle egenskapene som ble annonsert i programmet for vitenskapelig arbeidsledelse.

Flest dollar ville bli tjent, og mer tid kunne settes av til «happiness», om industrisystemet arbeidet kontinuerlig, uavhengig av det enkelte individs tilsykekomst eller forsvinning. Idealmodellen for det moderne samvirke, var at det ikke lenger skulle være basert på ulikheten mellom forskjellige yrker, men på at arbeiderne, som hver for seg hadde ansvaret for en liten deloperasjon, satte sine krefter inn samtidig, som om de var én. Koreografien for den moderne fabrikken var basert på at hele produksjonsprosessen, med alle sine folk og ting, skulle bevege seg som om den var én kropp eller ett maskineri.

### 14.2.6 LYKKEMINUTTER

Det andre godet som ble utlovet for å tilpasse seg Taylorsystemet, var tid. Med Taylors nye effektiviseringslære, ble tiden et knapt gode. Sløseri med tid var sløseri med penger. Begge onder skulle bekjempes. Taylors kollega, psykologen Lillian Gilbreth, som var gift med byggmester Frank Gilbreth, som arrangerte idrettskonkurranser for murere for å få dem til å jobbe fortere, gjorde flere banebrytende oppdagelser. Ikke bare fant hun ut at et menneske består av *17 therbligs* – eller elementære bevegelseskomponenter – i tillegg hadde hun et navn på effektiviseringsgevinstene som angikk tiden, nemlig de såkalte «happiness minutes». Den frie tiden – lykkeminuttene – ville automatisk øke i antall, som en konsekvens av at alle unødvendige bevegelser i arbeidet, med utrettelig innsats fra tayloristene, ble eliminert.

Betegnelsen «happiness minutes» ble introdusert av Lillian Gilbreth i «Fatigue Studies», som for første gang ble publisert i 1916 av Sturgis and Walton, New

York. Her understreker hun at Taylors nye ledelsesmodell vil styrke den sosiale ånd:

«[...] den målestokken som må brukes for å finne ut om vi har lyktes med å eliminere tretthet, er den samme målestokken som må brukes for å evaluere enhver annen endring i måten vi gjør ting på, nemlig hvilken effekt disse endringene får på den totale mengde lykkeminutter. Eliminering av tretthet, som starter med ønsket om å verne det menneskelige liv og å eliminere det enorme sløseri, må øke antallet lykkeminutter. Sosiale lykkeminutter består av summen av de individuelle lykkeminuttene, pluss den ubestemmelige tingen som kalles den sosiale ånd» (vår oversettelse fra «The Writings of the Gilbreths», s. 336–337 Gjenoptrykket i 1953)

### 14.3 NY-TAYLORISME

Siden «The Principles of Scientific Mangement» for første gang ble lest opp på en nasjonal konferanse for mekaniske ingeniører i 1911, har taylorismen hatt flere renessanser. Den første nylesningen av Taylor resulterte i, som vi har sett, at han flere tiår etter sin død ble kanonisert til den amerikanske organisasjonsteoriens pionér (Halvorsen, 2005, s.117). Fra lærebøkene kjenner vi denne versjonen av Taylor som mannen med stoppeklokken, tidsstudiene og det mekaniske synet på verden.

Men Taylor har også hatt andre renessanser. Når «The Principles of Scientific Mangement» hundre år etter plukkes fram fra bibliotekenes hyller, brukes den til å tolke forandringer som er i ferd med å skje i vår egen tid (Lanz, 2013; Haakestad mfl., 2017; Mrugalska mfl., 2017; Owen, 2017; O’Neill, 2017). Det som i dag kalles ny-taylorisme, anses ofte, på lik linje med den klassiske taylorismen, som noe kontroversielt. Ifølge Pruijt (2003, s. 81) er ny-taylorisme en strategi som viderefører to kjernekomponenter fra taylorismen; prinsippet om at den beste måten å utføre et arbeid på, skal standardiseres, og prinsippet om at systematisk arbeidstrening bør adresseres og minimeres. Andre forfattere peker på andre trekk ved moderne arbeidsliv når de snakker om ny-taylorisme. Her vises det til en dystopisk utvikling med overdreven kontroll, standardisering, telling og måling i arbeidslivet (Crowley mfl., 2010). Bruken av teknologi gjør dette mer effektivt. Det er også pekt på at det ikke bare er produksjonsprosesser som overvåkes, men også arbeidsmiljø, den enkelte arbeiders engasjement, prestasjoner og helse (Finley, 2013; Kakar, 2017; Khakurel mfl., 2018; Lupton, 2014; Moore, 2016; Salame, 2018; Salento, 2018). I denne sammenhengen trekkes det frem hvordan arbeidere

i økende grad settes til å analysere seg selv og eget arbeid i lys av standarder for effektivisering og optimalisering, eller de drives til å sammenlikne egne prestasjoner med kollegers i jeg-evaluerer-deg-og-du-meg-systemer. Kontrollen er dermed trukket inn på nye områder, og benyttes for en kontinuerlig optimalisering av både produksjonskapasitet og arbeidsengasjement.

Vi skal nå presentere et empirisk eksempel fra norsk arbeidsliv. Bedriften vi henter empirien fra, ble etablert i Norge 70 år etter den klassiske taylorismens storhetstid. Her utvikles software for et internasjonalt marked og de benytter såkalte Agile prosjektmetoder for å styre produksjonsprosessene, og herunder den mest utbredte av dem, Scrum (Bhrel mfl., 2015; Cajander mfl., 2013; Dingsøyr mfl., 2018).

### 14.3.1 SCRUM OG SPRINT

I store software utviklingsprosjekter er tanken at kvaliteten på sluttproduktet er tett forbundet med kvaliteten på produksjonsprosessen. Det er ikke nok å ha gode utviklere, måten arbeidet organiseres på anses som minst like viktig. Som Münch formulerer det: «Høy produktkvalitet fordrer høy prosesskvalitet» (Münch, 2012, s. 236).

Varianter av Scrum-tilnæringer i produktutvikling ble presentert av japanerne Takeuchi og Nonaka i en *Harvard Business Review* artikkel i 1986 (Takeuchi og Nonaka, 1986). De hadde studert hvordan de mest produktive prosjekt-teamene i fremgangsrike selskaper jobber. Noen år senere ble deres ideer formalisert i en modell for effektivt teamarbeid, som fikk navnet Scrum (Sutherland og Schwaber, 2012). I tillegg til å hente inspirasjon fra beste-praksis-metoder i høyprestasjons-team, er Scrum preget av prinsipper fra japansk Lean-produksjon (Womack mfl., 1990), og kompleks adaptiv systemteori (Appelo, 2010; Sutherland mfl., 2012), som vektlegger at produktutvikling er en dynamisk, ikke-lineær prosess (Akgün mfl., 2014, s. 22). Grunnprinsippene i Scrum er enkle; utviklingsprosessen struktureres i korte arbeidssykluser som kalles Sprints. Tidshorizontene vil være korte fordi arbeidets natur er såpass komplekst (Booch, 1994, s. 3). Sprintene ender på en gitt, avtalt dato, vanligvis etter fire uker, uansett om alt arbeidet er utført eller ikke. I starten av en Sprint, vil arbeidsteamet møtes og fastsette og prioritere arbeidsoppgavene. Denne oppgavelisten forplikter de seg til å gjøre ferdig innen Sprinten er over, og i løpet av Sprinten er det ikke tillatt å endre på listen. Hver dag samles teamet og gjør opp status, ser på progresjonen, og beslutter de stegene som trengs for å slutføre arbeidet. Når Sprinten er over, presenterer teamet arbeidet de har gjort for lederne. Til forskjell fra tayloristiske team, som er rollebasert,

er et Scrum-team kryss-funksjonelt, slik at alle oppgaver som skal løses, kan løses innenfor ett og samme team (Kakar, 2003). Teamet skal også være selvorganiserende, hvilket betyr at medlemmene organiserer oppgavene selv – ingen metode for oppgaveløsning eller prioriteringsrekkefølge er dyttet på dem ovenfra. I det følgende skal vi gå inn i oppstarten av en Sprint.

### 14.3.2 PLANLEGGING

En mekanisk jodle-melodi spilles av i korridorene og et tjuetalls software-utviklere i alderen tjuefem til førtifem, de fleste av dem menn, samles i et møterom en tidlig mandag morgen. Fremst i rommet er lerretet rullet ned, og på det står det «Sprint #23». Kaffelukten og småpratene i rommet intensiveres etter hvert som flere kommer inn. Så følger en rutine de alle har vært gjennom mange ganger før: Prosjektlederen ønsker velkommen til en ny Sprint og «fire uker med dedikert programmering og kvalitetssikring». Rundt i rommet nikkes det. «Dette er hvordan verden ser ut nå», fortsetter prosjektlederen og neste PowerPoint-bilde vises på lerretet. «Dette er de prioriterte oppgavene for Sprinten». Fem kulepunkter er listet opp, alle teknologiske termer. Prosjektlederen snakker i noen få minutter til. Han sier de skal følge vanlig prosedyre: De tre utviklingsteamene skal gå hvert til sitt og «bryte ned» fempunktslista til konkrete arbeidsoppgaver som de fordeler mellom seg. Igjen nikkes det rundt i rommet. Ingen spørsmål eller innsigelser – det synes å råde enighet om hvordan verden ser ut nå og hva som skal skje i Sprint tjuetre.

Den første dagen i en ny Sprint-syklus går alltid med til planlegging. Målet er å stykke opp arbeidsprosessen i dens minste bestanddeler for å skape struktur, gjennomsiktighet og effektivitet i arbeidet. Utviklerne starter med å omsette de overordnede målene fra PowerPoint-en til konkrete arbeidsoppgaver. Det noteres og tegnes på veggtavler. De diskuterer hvordan oppgavene best kan løses og gir dem beskrivende navn og en dedikert utfører. De må også tidfeste hver oppgave, og her er det teamets vurderinger av oppgavens natur, tidligere erfaringer med lignende problematikk, og den enkelte utviklerens kapasitet og kompetanse som benyttes som grunnlag for estimeringen. Helt til sist vurderer de sammenhengen mellom oppgavene, og rekkefølgen de bør utføres i, slik at det ikke skapes unødige flaskehalser i produksjonsarbeidet. En utvikler forklarer:

«Nøkkelen her er å se etter muligheter for å sjonglere flere oppgaver samtidig, og se hvilke oppgaver som avhenger av hvilke. Hvis du ikke tenker nøye gjennom dette, får du heller ikke prioritert oppgavene optimalt. Du kan risikere å

ende opp med tre prosjektarbeidere som sitter med hendene i fanget mens de venter på at det fjerde gruppe-medlemmet skal gjøre ferdig sin oppgave. Og dette er ikke en situasjon du ønsker.»

Utvikleren fortsetter: «Dette er grunnleggende prosjekttenkning». Han skriver fem bokstaver på tavla: «S, M, A, R, T» og forklarer at hver bokstav står for et nøkkelord. S står for «spesifikk», M står for «målbart», A står for «oppnåelig» (*achievable*), R står for «relevant» og T står for «tidsavgrenset». Han sier: «Sånn er idealet. Det er dette vi skal få til her nå. Vi skal dele alt arbeidet vårt inn i spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsavgrensede entiteter.»

### 14.3.3 GJENNOMSIKTIGHET

I løpet av den korte Sprint-perioden skal utviklerne ferdigstille så mange planlagte oppgaver som mulig. Mye av arbeidet er monitorerbart fordi det utføres digitalt. Monitoreringen muliggjøres også av den store innsatsen som legges i å gjøre arbeidet målbart – det vil si ved å definere oppgavenes begynnelse, slutt, grensesnitt, varighet, omfang og relasjon til øvrige oppgaver. Slik skapes det større grad av gjennomsiktighet for både utviklere og ledere. Teamlederen deltar i planleggingen, og underveis i Sprinten følger han opp utviklernes arbeid. Det skjer i stor grad ved hjelp av ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Teamlederen driver oppsøkende virksomhet hos utviklerne på daglig basis. Én av de tre teamlederne omtaler funksjonen sin slik:

«Jeg vil karakterisere det som en ‘sweeper-funksjon’ egentlig. En teamleder er en som forsøker å sikre ting bredt, mens han fokuserer på det tekniske. Noen må nødt til å ha det overblikket, uten å nødvendigvis kjenne til alle de små detaljene.»

Det er også utstrakt kommunikasjon mellom utviklerne. Og hver morgen klokken ti samles alle til et ti minutters møte i korridoren, en såkalt *Stand-up*, der de tre teamene avgir status og varsler om oppståtte vanskeligheter og hvorvidt de trenger hjelp fra andre utviklere. Viktigheten av å synliggjøre hvor utviklerne er i arbeidet, kan ses som en naturlig konsekvens av at hver enkelt gjør en liten bit av et større hele, som mot slutten av Sprinten skal integreres. Begreper som «synkronisering» og «koordinering» nevnes ofte. Og mens de jobber, holder de hele tiden et øye med den gjenværende arbeidsmengden gjennom såkalte «burndown»-diagrammer der oppgaver hakes av så snart de er utført. Den nøye overvåkingen av arbeidet begrunnes ikke med kontroll. Det er nødvendigheten av å synkronisere som

understrekes. «Poenget er å kommunisere med hverandre, informere, slik at ingen arbeider i blinde», sier én av teamlederne. Én av utviklerne forklarer: «Det er helt forferdelig når folk ikke har snakket sammen, og den ene ikke vet at den andre har laget en rund dings der det var en firkantet dings før, slik at nå fungerer ikke ting når delene integreres.» Ved å holde hverandre informert, har de større sjanse til bevege seg fremover som en enhet, og sikre at ingen gjør overflødig arbeid.

Utviklerne er bundet til teamet sitt og til teamets arbeidsoppgaver. Det er ikke akseptabelt at oppgaver blir «hengende» slik at de bremser produktiviteten og innsatsen hos de andre. Når alt skal integreres, føles det ubehagelig å være den som sakker farten. Én av utviklerne sier det slik:

«[...] spesielt når ting går mot lansering [av ny versjon av programvaren], og folk jobber skjorta av seg for å få ferdig oppgavene sine, ... hvis du 'henger' da ..., da vil du normalt ønske å få ting gjort, for ikke å forsinke det hele.»

Ubehaget ved at ting stopper opp gjelder altså ikke bare forsinkelser som skyldes arbeidsprosesser i teamet, eller i prosjektet som helhet, det gjelder også forsinkelser som skyldes den enkelte utvikler. I bedriften jobber høyt utdannede utviklere som er prestasjonsfokuserede og som liker å løse komplekse programmeringsutfordringer. Hver utvikler, og hvert team, har i Sprinten etablert en rute for seg selv som gir et flytmønster mot målet. Hvis flyten forhindres, må dette flagges for å finne løsninger som gjenoppretter flyt og effektivitet.

#### 14.3.4 ANSVARLIGGJØRING

Fokuset på å bevege ting framover og å levere er merkbart. Både ledere og utviklere i Sprint-forløpet fremstår som svært dedikert. Det snakkes tekniske løsninger ved kaffemaskinen, over lunsjbordet og ute i korridorene. Bedriftslederen sier det slik:

«[De som jobber her] må hele tiden forbedre seg. Hvis folk presterer for dårlig, må vi forvandle dem til folk som presterer godt. Ellers må de finne seg en annen jobb. [...] Du må være god hvis du vil være en del av denne bedriften. Folk vil oppfordres til å finne seg andre steder å jobbe hvis de ikke passer inn her, eller ikke liker seg her [...]. For å jobbe her må du prestere med en viss fart.»

Her understrekes det at prestasjonsnivået og ambisjonene må være noenlunde de samme for at teamet skal bevege seg fremover samstemt og med en viss effektivitet.

tet. Flere av utviklerne legger også vekt på at en god utvikler ikke vil orke å jobbe med middelmådige utviklere. Ikke i lengden. Det vil virke negativt inn på deres egne prestasjoner og personlig utvikling. De sier også at arbeidet ville bli langt mer kjedelig.

Dedikasjonen, og fokuset på det høye prestasjonsnivået, underbygges, og forsterkes kanskje også, av belønningssystemet. En gang i året evaluerer teamlederen teamet sitt og teammedlemmene evaluerer og gir karakterer til hverandre på en skala fra 1–5. God innsats, slik den kommer til syne i det daglige arbeidet, og i disse evalueringene, premieres med økonomiske bonuser og oppgaver som innebærer mer ansvar.

De horisontale evalueringene innad i team har sammenheng med flere forhold. I kritisk organisasjonslitteratur argumenteres det for at dette er en styringsstrategi som benyttes for å ansvarliggjøre den enkelte arbeider og sørge for at hans eller hennes interesser blir ens med bedriftens (du Gay, 2007; Rose, 1999). Det kan også ha en mer praktisk side, og være et utslag av at mye kunnskapsarbeid er spesialisert og derfor mindre tilgjengelig for ledelsen. En stor del av kunnskapen i software-utvikling er taus, og lite av den eksplisitte kunnskapen dokumenteres. Sistnevnte forhold skyldes dels at software-utviklere er motvillige til å gjøre det fordi de ofte jobber innenfor stramme tidsrammer, og dels også fordi en slik dokumentering ville vært fåfengt; å holde dokumenteringen oppdatert ville ikke vært mulig (Kakar, 2014). I tillegg er det vanskelig å si på forhånd hva som vil være den beste løsningen eller algoritmen for et gitt problem. Ett problem kan også ha flere løsninger. I sum betyr alt dette at det er vanskelig for ledere å få innsyn i arbeidet og i utviklernes prestasjoner. Men ved hjelp av delvis integrerte teamledere og det at utviklerne evaluerer hverandres prestasjoner, settes lederne høyere opp i systemet i stand til å få et visst innblikk i arbeidernes prestasjoner.

Et fullt innblikk kan de likevel ikke ha, for ved Sprint-periodens slutt, når utvikleren presenterer arbeidet sitt for hele lederteamet, har han mulighet til å pynte litt på sannheten.

«Sprint-review'en er et spark bak for å få deg til å gjøre ferdig de siste 5 % av oppgaven. Men hvis jeg ser at jeg ikke kommer til å klare og gjøre ferdig alt, gjør jeg ferdig det jeg vet kommer opp til evaluering – du vet, de tingene de vil jeg skal presentere. Så går jeg tilbake senere og avslutter mer skikkelig.»

Med dette viser utvikleren hvordan han gjør en avveining, og at det er mulig å trikse litt med virkeligheten, i alle fall i møte med ledere som sitter lenger unna arbeidsutførelsen enn hans eget team og teamleder. Lederne på sin side legger vekt

på nødvendigheten av å vise tillit og respekt for utviklerne, og å gi dem frihet ved å la være å detaljstyre arbeidet deres.

«Forestill deg at du tvinger disse menneskene til å gjøre noe på den måten du synes er best, men de er ikke enige i at det bør gjøres slik. Da ender du opp med en gruppe ingeniører som setter alt inn på å vise deg at du tar feil. De vil bruke all sin energi og tid på å vise deg alle de måtene din løsning vil være feil på. Fra tidligere erfaring vet jeg at et skygge-regime kan utvikle seg hvis ledere fristes til å bestemme alt og styre alt til minste detalj. Resultatet vil bli en splittelse mellom utviklere og ledere, hvor utviklere begynner å kjøre sitt eget spill.»

#### 14.3.5 ORDEN VERSUS UORDEN

Da bedriften gikk over til å organisere arbeidet i tråd med Scrum, med korte, klart definerte produksjonssykluser og selvorganiserende team, var dette ment å virke effektivitetsfremmende. Ledere og ansatte peker også på en økt leveringsfrekvens. Andre studier av Agile-metoder understøtter dette (se for eksempel Baxter og Sommerville, 2011; Misra mfl., 2011; Rico, 2009). Men effekten av en Sprint som organiseringsmodell kan ikke forstås isolert fra den omkringliggende arbeidsperiodene som ikke er organisert i Sprinter. I den ukelange mellomperioden, når det ikke organiseres Sprinter, kan utviklerne falle tilbake i et mer hverdagslig tempo. Arbeidet i denne perioden gjøres ikke like transparent (i form av lister og Stand-up rapporteringer), og det synkroniseres og organiseres i mindre grad. Utviklerne kan jobbe mer hver for seg, og gjøre ferdig oppgaver de har liggende. Mellomperiodene brukes også til å forhandle om prioriteringer for neste Sprint. Motsetninger mellom de tre teamenes arbeidsområder vil komme til overflaten, likeså teamledernes individuelle mål, som er å få sitt team til å prestere best mulig. Tiden mellom Sprintene preges derfor av forhandlinger, dragkamp og motsetninger, og får Sprintene til å fremstå som enda mer effektive og ordnet. Som vi har sett er det fellesskapet og den felles kontrakten som gjelder i en Sprint, og arbeidet har et tydelig «plot» eller et skjema alle er enige om å jobbe etter. En av utviklerne kommenterer det slik: «Vi bruker prosjektledelsesteknikker. Vi planlegger, skjematiserer, fremskriver, vi 'engineerer' det hele, selv om vi vet at virkeligheten ikke alltid kan underlegges slike tricks.» Sprinten blir dermed et forsøk på å realisere et ideal, eller en modell av virkeligheten som de både tror på, og ikke tror på. Men som både ledere og utviklere ser virker positivt inn på produktiviteten.



## 14.4 DISKUSJON

Modeller kjennetegnes ved at de løfter fram noen aspekt ved virkeligheten og ser bort fra andre. De viser ikke virkeligheten som den er, men framstiller den på en forenklet og velordnet måte. Som vi har sett, handlet de klassiske tayloristenes modell i stor grad om hvordan tiden bør brukes. Taylor så sin egen epoke som en irreversibel linje som strakk seg fra en fortid preget av langsomme håndverk, til en nåtid preget av forsinkelser forårsaket av arbeidstrening i industrien, til en framtid der alt sløseri med tid var helt fjernet. Denne endelige og ordnede framtidstilstanden er hos Taylor og hans kolleger Lillian og Frank Gilbreth noe som snarlig kommer til å inntreffe – og det var denne framtidstilstanden som var Scientific management.

Drivkraften i Scrum og i Scientific management er på mange måter den samme; ønsket er å maksimere effektivitet ved å stykke opp arbeidsprosesser. Begge modeller vektlegger også det å holde øye med hvordan arbeidet utføres, og tilpasse prosesspraksis med ønsket måloppnåelse. Tanken er at den beste måten å utføre en jobb på, kan avgjøres rasjonelt og vitenskapelig, spesielt ved å analysere tidsbruk systematisk, for så å optimalisere bruken av denne. Men her er det også noen forskjeller. Mens målet i Scientific management var å komme frem til den ene beste praksis for effektiv *arbeidsutførelse*, er man i Scrum ikke ute etter bestepraksis-løsninger i arbeidsutførelse – som nevnt er det mange løsninger for et gitt problem – men heller å bli dyktig til å estimere bruk av tid, slik at man gradvis blir mer treffsikker i hvordan man planlegger ressurser og setter mål.

Begge modellene har også det til felles at de går aktivt inn for å få arbeidere til å bevege seg som om de utgjør én kropp eller ett maskineri. De strategiene eller virkemidlene som benyttes for å sikre dette, er like i noen henseender, og ulike i andre. Vi har fremstilt dette skjematisk i figur 14.1 under.

**FIGUR 14.1** Strategier som skaper et koordinert arbeidslag.

	<b>Scientific management</b>	<b>Scrum</b>
Oppgavelogikk	Lineær. Stegvis modell for arbeidsprosessen.	Kompleks. Alt-på-en-gang modell for arbeidsprosessen. Avhengigheten mellom oppgavene må analyseres nøye for å finne rekkefølgen som gir optimal effektivitet.
Incentiver	Økonomiske bonuser, akkordsystem	Økonomiske bonuser Kollega-evalueringer
Arbeider-og-oppgave-match	Sette rette mann til rette oppgave	Ansette personer med rette «karakter» (ambisiøs, prestasjonsfokusert).
Planlegging	Planlegging utskilt fra gjennomføring Planlegging gjøres forut for gjennomføring Planlegging plassert ett hakk over arbeiderne, hos arbeidsledere	Planlegging utskilt fra gjennomføring Planlegging gjøres forut for gjennomføring Planlegging utføres av arbeiderne.
Ledere	Ledere på utsiden av arbeidsteamet	Arbeidsleder integrert i teamet
Styring	Ledere styrer arbeidet i minste detalj	Ledere skal ikke detaljstyre arbeidet
Kommunikasjon	Sentralisert kommunikasjon, arbeidslederens sitter med overblikket og oversikten og koordinerer fra et «fugleperspektiv».	Distribuert kommunikasjon. Det er de som utfører oppgavene som har det fulle innsynet og overblikket over arbeidet.

Oversikten viser at Scientific management og Scrum har til felles at planlegging av arbeidet er skilt ut fra selve gjennomføringen. Det strenge skillet er sterkest tilstede i taylorismen, men det er også et viktig prinsipp i Scrum. De to modellene avviker imidlertid når det gjelder hvem som har ansvaret for denne planleggingen. I Scientific management var det lederne som planla og arbeiderne som utførte, men i Scrum er det arbeiderne som planlegger. Utviklingsteamene får riktignok utdelt en prioritert liste med mål eller oppgaver, men denne listen er basert på en overordnet, langsiktig planlegging som alle har vært med på å utvikle – både arbeidere og ledere. Vi så også at den tilliten og friheten som gis til arbeiderne ble presentert som selve nøkkelen til å unngå arbeidstrening. Utviklerne ses som

kompetente og autonome nok til å definere og fordele arbeidsoppgavene sine selv, men lederne mente også at arbeidere kun kan bidra til bedriftens måloppnåelse hvis de ser at disse målene er forenelige med deres interesser. Flere forfattere har pekt på dette utviklingstrekket, spesielt innenfor kunnskapsintensive yrker (Burns og Stalker, 1966; Drucker, 1993; Edwards, 2011). Niepce og Molleman (1998, s. 273) hevder resultatet blir at ledere forsøker å skape en kultur som preges av gjensidig forpliktelse, der skillet mellom ledere og ansatte viskes ut. Hvorvidt dette lykkes, vil, slik vi finner det i den norske bedriften, avhenge av den gitte situasjonen utviklerne og lederne til enhver tid befinner seg i. Vi har sett at i Sprinten er teamet, inklusive lederen, på lag, mens skillelinjen mellom ledere og utviklere reaktiveres i gjennomgangen av Sprinten.

Taylor foreskrev et tydelig skille mellom beslutningsnivået og utførernivået, og dermed mellom ledere og arbeidere, men i Scrum er utviklerne i stor grad med og planlegger og tildeler oppgavene de skal utføre. Dermed står utviklerne i større grad fritt til å definere det som skal gjøres, og det er også utviklerne som avgjør oppgaveinnholdet og hvordan oppgavene skal løses. Da Massachusetts Institute of Technology (MIT) presenterte det japanske produksjonssystemet som de kalte Lean-produksjon, som Scrum er sterkt influert av, var det også som en post-tayloristisk arbeidsform og et alternativ til masseproduksjonssystemet utviklet av Frederick Taylor (Womack mfl., 1990; 278).

Modellene har også til felles at økonomiske incentiver er et sentralt virkemiddel for å øke prestasjonsnivået hos arbeiderne. Taylor mente at gjenstridige arbeidere kunne temmes ved å belønne høyere innsats med penger. I den norske softwarebedriften benyttes økonomiske bonuser, sammen med kollega-evalueringer, som redskap for å fremme selvkontroll og disiplin hos den enkelte. Der Scrum-metodikken kan utvanne ansvarsfølelsen ved at oppgaver plasseres i en gruppe, og ikke hos den enkelte, kan slike personalstrategier ha positiv korrigerende virkning sett fra arbeidsgiverens perspektiv.

En sterk drivkraft i begge modeller er å unngå sløseri. Sløseri handler i begge tilfeller om å unngå overflødig arbeid, eller arbeid som ikke har direkte nytte for sluttproduktet. Sløseri kan også dreie seg om å ha uproduktive arbeidere, enten fordi, slik Taylor så det, arbeidstempoet senkes av arbeiderne (*soldiering*), eller, som det ble pekt på av utvikleren: Arbeideren gjøres uvirksom i påvente av at en kollega skal gjøre ferdig sin oppgave.

Scrum og Scientific management ser derfor ut til å avvike mest med hensyn til de kontrollsystemene som anvendes og den grad av autonomi og beslutningsfrihet arbeiderne besitter (Niepce mfl., 1998, s. 275). I Scrum er prinsippet om gjensidig justering av arbeidet mellom utviklerne også viktig, og arbeidsorganiseringen hvi-

ler dessuten tungt på de sosiale relasjonene mellom utviklerne, og mellom utviklerne og lederne. Dette anses som avgjørende for å kunne dra fordel av alles ferdigheter, og for å fremme innovasjon og kreativitet (Kakar, 2017). Taylorismen var langt mer ovenfra-og-ned disiplinierende, og mangel på autonomi var ett av kjerneproblemene (Pruijt, 2003).

Distribusjonen av makt nedover i hierarkiet er viktig i Agile metoder, og herunder Scrum. Prinsippet om, og troen på, at det er frontlinjearbeiderne som er de rette til å avgjøre hvordan de best kan utføre og forbedre egne arbeidsmetoder står sterkt (Poppendieck og Poppendieck, 2003, s. 97). Kritikere har likevel pekt på at teamene i Scrum ikke er fullt så autonome i praksis som de ser ut på papiret (Dankbaar, 1997, s. 576; Niepce mfl., 1998, s.273). Det pekes også på at arbeidsformer som preges av selvledelse og horisontal koordinering, og der det gjøres bruk av ansvarliggjørende strategier slik som individuelle bonuser og kontinuerlige prestasjonsevalueringer, fører til overinvolvering og utmattelse (Bourdieu, 1998). Burawoy (1985, s. 151) har også argumentert for at teamarbeid og økt autonomi og innflytelse for arbeiderne, bare er et forsøk på å invadere de frihetsrommene som arbeiderne skapte seg under de foregående arbeidsregimene, og at dette gjøres for å mobilisere samtykke til økt produktivitet. I forlengelsen av dette argumenteres det for at slike nye former for arbeidsorganisering langt på vei er en videreføring av tayloristiske prinsipper (Pruijt, 2003). Det vises også til at den mer fleksible arbeidsorganiseringen vi finner i Scrum, bidrar til relativt lav grad av jobb tilfredshet (Dankbaar, 1997, s. 577). I Scientific management var det tydelig for arbeideren når arbeidsoppgaven hans var ferdig, men i Scrum er det forventet at når du er ferdig med dine egne arbeidsoppgaver, skal du hjelpe de øvrige team medlemmene med å få i havn sine. Dette ble også kommentert i den norske software-bedriften, av en av utviklerne: «En blir jo av og til sliten og lei, fordi selv om jeg selv jobber fort, så får jeg en ny oppgaveliste så snart jeg er ferdig med mine egne oppgaver. Det lønner seg ikke alltid å jobbe raskt». Effekten kan bli det Parker og Slaughter (1988) har kalt «management by stress», en intensivering av stressnivået fordi arbeidspresset økes uten at muligheten for kontroll eller autonomi økes tilsvarende.

En kan derfor spørre seg om strategien som skulle føre til at arbeidere involverte seg mer i arbeidet og aktivt søkte å nå stadig mer utfordrende mål, det vil si innføringen av selvorganiserende team med autoritet til å fastsette og styre eget arbeid, virker helt mot sin hensikt og resulterer i en utslitt arbeidsstokk som legger mer press på seg selv enn noen arbeidsleder ville gjort under det tayloristiske regimet (Deetz, 1998:166). Empowerment-strategier på arbeidsplassen kan derfor være mer forførende og finmaskede disiplineringsmekanismer (Cederström og

Flemming, 2012; Hacking, 2008), enn de klassiske, hierarkiske strategiene. I den norske software bedriften er det satt inn bremsende mekanismer i form av streng overtidskontroll, fokus på arbeid–fritidsbalansen og en aktiv inkludering av familien til den enkelte arbeidstaker i bedriftens sosiale arrangementer. Det spøkes, med underliggende alvor, om at det lønner seg å ha en øverste sjef som har erfart utbrenthet.

## 14.5 KONKLUSJON

I dag er presset på bedrifter stort når det gjelder å øke kundenes tilfredshet med det de produserer, samtidig som de skal redusere ineffektivitet i produksjonen. I dette kapitlet har vi sett et eksempel på hvordan en norsk software-bedrift organiserer arbeidet sitt i korte sykluser som gir det hele et tayloristisk preg. Den klassiske taylorismen og ny-taylorismen har fellestrekk slik medlemmer i samme familie kan gjenkjennes selv om de er innbyrdes forskjellige (Wittgenstein, 1968, paragraf 65–67). Og selv om den typen arbeid Taylor studerte var av manuell art, og derfor skiller seg vesentlig fra kunnskapsarbeidet som software-utviklerne bedriver, ser vi likevel spor etter Scientific management i Scrum, og en viss modell-likhet når vi sammenligner noen av trekkene. Likhetsstrekkene gjelder spesielt det å stykke opp arbeidsprosesser, utføre systematiske tidsstudier, skille mellom planlegging og utførelse og benytte økonomiske bonuser for å øke yteevnene hos arbeiderne. Men forskjellene er der også, og den aller viktigste forskjellen er distribusjonen av makt. Sammenliknet har det skjedd en nedgradering av ledernes rolle og en oppjustering av arbeidernes beslutningsmyndighet i produksjonsprosessen. Dette skyldes at software bedriften befinner seg i en norsk kontekst med en egalitær bedriftskultur, men det er også et uttrykk for endring i moderne industriorganisering generelt.

I denne sammenhengen er det også av betydning at det i den vestlige delen av verden har skjedd en dreining fra det som kalles et produksjonsdrevet til et produkt-og-markeds-drevet fokus (Fieldes og Bramble; Harvey, 1989). Tendensen er en mer fleksibel spesialisering drevet av konsumentbehov, der kvalitet og unikhet vektlegges, framfor lavkostnader og standardisering. På tross av slike relativt fundamentale endringer, og fremveksten av nye organiseringsmodeller som resultat av dette, ser vi at de nye modellene – som for eksempel Scrum – kan fremme noen av de prinsippene som Taylor innførte i Scientific management.

Det interessante spørsmålet for ytterligere empirisk utforskning, er hvordan modeller for økt arbeidermedvirkning og demokratiske arbeidsformer kan eksistere parallelt med modeller som innebærer automatisering og disiplinierende tek-

nologiske og ledelsesbaserte strategier, og hvilke paradoksale utfordringer og løsninger dette resulterer i for arbeidere og ledere.

## LITTERATUR

- Anthun, K.S. (2013): *Work in Progress. An ethnographic study of power and work in a Norwegian engineering unit*. Doctoral Thesis, Department of Social Anthropology. NTNU, The Norwegian University of Science and Technology, 2013:84.
- Akgün, A.E., Keskin, H., og Byrne, J.C. (2014): Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.31, 21–42.
- Appelo, J. (2010): *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Professionals.
- Armstrong, P. og Armstrong, H. (2010): Contradictions at work: struggles for control in Canadian health care, *Socialist Register*, Vol. 46, s. 145–167.
- Baxter, G. og Sommerville, I. (2011): Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *InteractComput*, Vol. 23(1), 4–17.
- Bhrel, M., Meth, H., Maedche, A., og Werder, K. (2015): Exploring principles of user-centered Agile software development: A literature review. *Information and Software Technology*, Vol. 61, 163–181.
- Booch, G. (1994): *Object oriented analysis and design with applications*. The Benjamin/Cummings Publishing Company Inc.
- Bourdieu, P. (1998): 'L'Essence du néolibéralisme', *Le Monde diplomatique* 3; tilgjengelig på: [www.monde-diplomatique.fr/md/1998/03/BOURDIEU/10167.html](http://www.monde-diplomatique.fr/md/1998/03/BOURDIEU/10167.html)
- Braverman, H. (1974): *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Bryman, A. (2004): *The Disneyization of society*. London: Sage.
- Burawoy, M. (1985): *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism*. London: Verso.
- Burns, T. og Stalker, G.M., ([1961] 1966): *The Management of Innovation*. Social Science Paperback. London: Tavistock.
- Cajander Å., Larusdottir M., Gulliksen J. (2013): Existing but Not Explicit – The User Perspective in Scrum Projects in Practice. I: Kotzé P., Marsden G., Lindgaard G., Wesson J., Winckler M. (red) *Human-Computer Interaction – INTERACT 2013*. Lecture Notes in Computer Science, vol. 8119. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Cederström, C. og Flemming, P. (2012): *Dead man working*. Ropley, UK: John Hunt Publishing.
- Chau, T., Maurer, F., og Melnik, G. (2003): Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods. *IEEE Computer Society*. 2003.
- Cohen, R.L. (2011): Time, space and touch at work: body work and labour process (re)organization, *Sociology of Health and Illness*, Vol. 33 (2), s. 189–205.

- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L.J., Hodson, R. (2010): Neo-Taylorism at work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. I *Social Problems*, Vol. 57(3), s. 421–447.
- Dankbaar, B. (1997): Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical systems design? *Human Relations*, Vol. 50 (5), 567–583.
- Deetz, S. (1998): Discursive formations: Strategized subordination and self-surveillance, i McKinlay, A. m.fl. (red.), *Foucault, management and organization theory*. London: Sage Publications.
- Dingsøy, T., Moe, N.B., Fægri, T.E., og Seim, E.A. (2018): Exploring software development at the very large-scale: a revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering: An International Journal*, Vol. 23 (1), 490–520.
- Drucker, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Du Gay, P. (2007): *Organizing identity: Person and organizations «after theory»*. London: Sage Publications.
- Edwards, D. (2011): *I'm Feeling Lucky: The Confessions of Google Employee Number 59*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Fieldes, D. og Bramble, T. (1992): Post-Fordism: Utopian fantasy or historical break? *Journal of industrial relations*, Vol. 34(4), 562–579.
- Finley, K. (2013): What if your boss tracked your sleep, diet, and exercise? *Wired*, 18. April. Tilgjengelig på <https://www.wired.com/2013/04/quantified-work-citizen/> (lastet ned 30.01.19).
- Freedman, D. (1992): Is management still a science? *Harvard Business Review*, 70(6), 26–38.
- Gilbreth, F.B. og Gilbreth, L.M. (1953): *The Writings of the Gilbreths*, utgitt av Spriegel, William R. og Myres, Clark E., Homewood (Ill.) The Irwin Series in Industrial Engineering and Management 1953.
- Greenbaum, J. (2004): *Windows on the workplace: Technology, jobs, and the organization of office work*. New York: Monthly Review Press.
- Hacking, I. (2008): The Suicide Weapon. *Critical Inquiry*, Vol. 35(1), 1–32.
- Halvorsen, K. (2005): «Kampen mot sløseriet.» Etterord i *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. Erasmus-serien i Vidarforlaget Kulturbibliotek. Oslo.
- Harvey, D. (1989): *The condition of Postmodernity. An Enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Head, S. (2014): *Mindless: Why smarter machines are making dumber humans*. New York: Basic Books.
- Hounshell, D.A. (1988): The same old principles in the new manufacturing. *Harvard Business Review*, 66(6), 54–61.
- Kakar, A.K. (2014): Teaching theories underlying Agile methods in a systems development course, *IEEE Computer Society*, s. 4970–4978.
- Kakar, A.K. (2017): Assessing self-organization in Agile software development teams. *Journal of computer information systems*, Vol. 57(3), 208–217.
- Khakurel, J., Melkas, H., og Porras, J. (2018): Tapping into the wearable device revolution in the work environment: a systematic review. *Information Technology and People*, Vol. 33(3), 791–818.
- Lanz, R. (2013): Offshoring of tasks: Taylorism versus Toyotism. *The world economy: The leading professional journal on international economic relations*, Vol. 36(2), 194–212.

- Lupton, D. (2014): Self-tracking cultures: towards a sociology of personal informatics, *OZCHI 2014: The 26th Australian Computer-Human Interaction Conference: Designing Futures, the Future of Design*, s. 1–10.
- Misra, S., Kumar, V., Kumar, U., Fantazy, K, og Akhter, M. (2011): Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29(9), 972–980.
- Moore, P. (2016): The quantified self: What counts in the neo-liberal workplace. *New Media and Society*, Vol. 18(11), s. 1–14.
- Mrugalska, B. og Wyrwicka, MK. (2017): Towards Lean production in industry 4.0. *Procedia Engineering*, Vol. 182, 466–473.
- Münch, J. mfl. (2012): “Software process definition and management”, i *The Fraunhofer IESE Series on Software and Systems Engineering*.
- Niepce, W. og Molleman, E. (1998): Work Design Issues in Lean Production from a Socio-technical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design? *Human Relations*, Vol. 51(3), 259–287.
- O’Neill, C. (2017): Taylorism, the European science of work, and the quantified self at work. *Science, Technology and Human Values*, Vol. 42(4), 600–621.
- Owen, H. (2017): Public Management: 30 years on. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 (6-7), 547–554.
- Parker, M., og Slaughther, J. (1988): Management by stress. *Technology Review*, Vol. 91(7), 36–44.
- Poppendieck, M. og Poppendieck, T. (2003): *Lean software development: An Agile toolkit*. Boston: Addison-Wesley.
- Pruijt, H. (2003): Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 24(1), 77–101.
- Rico, F.D. m.fl. (2009): *The Business Value of Agile Software Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Ritzer, G. (1993): *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.
- Rose, N. (1999): *Powers of freedom: Reframing political thought*. New York: Cambridge University Press.
- Salame, R. (2018): *The New Taylorism*. Retrievable at: [www.jacobinmag.com/2018/02/amazon-wristband-surveillance-scientific-management](http://www.jacobinmag.com/2018/02/amazon-wristband-surveillance-scientific-management)
- Salento, A. (2018): Digitalisation and the regulation of work: Theoretical issues and normative challenges. *AI and Society*, Vol. 33(3), 369–378.
- Sementelli, A.J. (2018): Faculty in Tamara-Land: Taylorism, Ritual, and Performance. *Administrative Theory and Praxis*, Vol. 0, s. 1–14.
- Sutherland, J. og Schwaber, K. (2012): *The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Framework*. <http://34slpa7u66f159hfp1fhl9aur1-wpengine.netdna-ssl.com/scrumpapers.pdf>
- Takeuchi, H. og Nonaka, I., (1986): The New, New Product Development Game. *Harvard Business Review*, Vol. 64(1), 16–33.



- Taylor, F.W. (1906): "On the Art of Cutting Metals": An Address Made at the Opening of the Annual Meeting in New York December 1906, New York, American Society of Mechanical Engineers. Gjenopptrykt i C.B. Thompson: *Scientific Management. A Collection of the more Significant Articles Describing the Taylor System of Management*, Harvard University Press, 1914, 242–271.
- Taylor, F.W. (1903): *Shop Management*, New York: Harper and Brothers.
- Taylor F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Brothers.
- Taylor F.W. (1911/1912) *Testimony Before the Special House Committee*, Harlow S. Person, Greenwood Press, 3 bind.
- Taylor, F.W., ([1916] 2015): *Bulletin of the Taylor Society* (1916). Taylors tale til Cleveland Advertising Club, 3. mars, 2015.
- Taylor, F.W. (2005): *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. Erasmus-serien i Vidarforlagets Kulturbibliotek. Oslo.
- Wittgenstein (1968): *Philosophical Investigations*. Translated by G. E. M. Anscombe. 3d ed. New York, Macmillan.
- Womack, J., Jones, P.T., og Roose, D. (1990): *The Machine that Changed the World: The Triumph of Lean Production*. New York: Rawson Associates.

# 15. Høgskulekultur i støypeskeia: ein analyse av organisasjonskulturen i ein fusjonerande høgskule

**LEIF LONGVANES**

HVL

**JON GUNNAR NESSE**

HVL

**TORBJØRN ÅRETHUN**

HVL

**SAMANDRAG** Frå 1.1.2017 vart høgskulane i Bergen, Sogn og Fjordane og Stord/Haugesund slått saman til Høgskulen på Vestlandet (HVL), med i alt fem campusar. I slike fusjonar kan det vere ei utfordring å integrere ulike kulturar. Føremålet med dette kapitlet er å finne kva som karakteriserer organisasjonskulturen i ein fusjonerande høgskule som HVL og i kva grad denne kulturen, ifølgje dei tilsette, skil seg frå den optimale. Data vart samla inn gjennom ei nettbasert spørjeskjemaundersøking i februar 2018. Modellverktøyet som vart brukt for å måle kultur, er kalla OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dette verktøyet er validert, men i liten grad nytta på akademiske institusjonar. Konklusjonen er at dei tilsette gjennomgåande meiner at dagens HVL-organisasjon har eit internt fokus, og at dei ønskjer seg ein organisasjonskultur prega av større fleksibilitet.

**NØKKEWORD** høgskule | kulturendring | OCAI | organisasjonskultur

**ABSTRACT** In 2017, the formerly independent university colleges in Bergen, Sogn and Fjordane and Stord/Haugesund were merged into the Western Norway University of Applied Sciences (HVL). In such mergers, it is a challenge to integrate different cultures. The purpose of this study is to analyze the main characteristics of the organizational culture in a merging university college such as HVL, and to investigate to what extent this

culture is suboptimal, according to the staff. Data was collected through an online survey in February 2018. We used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to analyze the dataset. This tool has been used to analyze the culture in a variety of organizations, but to a lesser extent in academic institutions. The main conclusion is that, according to the staff, the present HVL-organization has an internal focus, whereas they prefer an organizational culture characterized by flexibility.

## MERKNADER

Stor takk til dei tilsette ved HVL som tok seg tid til å svare, og til leiinga ved HVL som let oss gjennomføre denne undersøkinga. Forfattarane har ingen interessekonfliktar.

### 15.1 INTRODUKSJON

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er resultat av samanslåing av Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) og Høgskolen Stord/Haugesund (HSH). Den nye høgskulen vart etablert 1.1.2017. HVL er, i norsk målestokk, ein stor høgskule med campusar i Bergen, Førde, Haugesund, Sogndal og Stord. Talet på studentar er omlag 16 000, der ca. halvparten går i Bergen. HiSF og HSH var jamstore, men altså monaleg mindre enn HiB.

Med fem campusar, store geografiske avstandar og mange studium og fagmiljø kan det vere ei utfordring å få til ein integrasjon av dei gamle kulturane i ein ny organisasjonskultur. Samanslåinga av desse høgskulane på Vestlandet er ei kritisk hending som kallar på ulike typar forskning. Det vi konsentrerer oss om her er ei kartlegging av organisasjonskulturane i dei tre tidlegare høgskulane like før samanslåinga. Vi kartla både korleis organisasjonskulturen blei oppfatta å vere på samanslåingstidspunktet, heretter kalla faktisk situasjon, og korleis dei tilsette meiner organisasjonskulturen i HVL bør vere, det vil seia ønska situasjon. Ei slik kartlegging av faktisk og ønska organisasjonskultur i fusjonens startfase er interessant for leiinga ved høgskulen, som grunnlag for å handtere integreringa av potensielt ulike kulturar, og elles for å ta gode strategiske grep. Leiingsutfordringane dei fyrste åra vil avhenge av kor ulik organisasjonskulturen var ved dei tre tidlegare høgskulane og i kva grad det er samanfall mellom den organisasjonskulturen som er best tilpassa HVL sine strategiske målsettingar og den ønska kulturen, slik han kjem til uttrykk i denne undersøkinga.

Undersøkinga har derfor følgjande todelte problemstilling: «Kva kjenneteiknar organisasjonskulturen ved HVL i starten av fusjonsprosessen, og korleis ønskjer dei tilsette at kulturen skal vere?»

For å kunne gjere ei undersøking av faktisk og ønska organisasjonskultur er det ein fordel å ha ein modell å bygge på. Vi har valt OCAI-modellen (Cameron & Quinn, 2006; 2013), som er validert og mykje brukt internasjonalt som verktøy til å kartlegge organisasjonskultur. Lave & March (1975) definerte ein modell som å vere eit forenkla bilde av den verkelege verda. OCAI lever opp til denne definisjonen ved at det er ein enkel modell som ved hjelp av to dimensjonar konstruerer fire idealtypar av organisasjonskultur: Klan, adhokrati, marknad og hierarki. Clarke & Primo (2007) har skissert fem mulege føremål med ein modell:

1. Forståing: Å skaffe meir innsikt i eit overordna problem.
2. Strukturering: Å organisere empiriske funn eller kjende fakta på ein ny måte.
3. Utforsking: Produsere ikkje-opplagde retningar for vidare forskning (eller endra praksis, vår tilføyning).
4. Forklaring: Undersøke årsaksforhold.
5. Prediksjon: Føreseie hendingar eller utfall.

Vi har gjennomført ein tverrsnittsanalyse og difor vil punkta 4 og 5, forståing og predikasjon, vere lite aktuelle modellføremål i denne studien. Intensjonen i dette kapitlet er å nytte OCAI-modellen for å kunne forstå og strukturere organisasjonskulturen ved ein norsk høgskule, og å gje ei retning for ønska utvikling av denne kulturen.

Den vidare gangen i dette kapitlet blir som følgjer: Først presenterer vi relevant teori, så gjer vi greie for metodane som er nytta. I det vidare, blir resultat presentert og deretter drøfta opp mot problemstillinga. Konklusjon og framlegg til vidare analysar avsluttar kapitlet.

## 15.2 TEORI

På 1980-talet var det stor interesse for fenomenet organisasjonskultur, og innfallsvinklane var mange (Smircich, 1983). Inspirert av sosialantropologien prøvde organisasjonsforskarar å analysere organisasjonar som samfunn med ein klårt definert kultur, eventuelt også med subkulturar. Bang (1988, s. 128 ff.) skildrar to hovudlinjer i denne forskinga: ei som framhevar at organisasjonskulturen utviklar seg som eit passivt resultat av historia, og ei anna som legg vekt på at organisasjonskulturar kan byggast og utviklast i ønska retning. Eit anna og like viktig

skilje i tilnærminga til organisasjonskultur, har gått mellom dei som står for at organisasjonar *er* «kultur» og at kulturen er varig, og dei som reknar organisasjonskultur som eitt av fleire organisasjonselement som kan påverkast og endrast. Strand (2007, s. 182) refererer til dette som eit skilje mellom samfunnsvitskapen/ antropologien på den eine sida og managementfag på den andre.

Organisasjonskultur har mange definisjonar. Ein av dei mest kjende definisjonane er utforma av Schein (2010, s. 18), som knyt omgrepet kultur i organisasjonar opp mot grupper:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Organisasjonskultur er altså eit delt mønster av forventingar i ei gruppe til korleis problem knytte til ekstern tilpassing og indre integrering skal handterast. Dette mønsteret er utvikla over tid av gruppemedlemmane, og det har fungert godt nok til at det blir sett på som høveleg. Derfor blir det lært bort til nye medlemmar som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på når det gjeld desse problema. Organisasjonskulturen kan vere einskapleg og såleis femne heile organisasjonen, men det er også mogleg at det oppstår subkulturar. I det siste tilfellet vil organisasjonskulturen vere differensiert eller fragmentert.

Schein (2010) meiner at organisasjonskultur kan studerast på tre nivå:

- Nivå 1: Artefaktar eller synlege element. Dette kan vere fysisk og sosialt miljø, og observerbar åtferd og kommunikasjon.
- Nivå 2: Uttrykte verdier. Det er gjerne leiinga som legg desse fram gjennom å formulere eit verdigrunnlag knytt til t.d. etikk, berekraft, likestilling osv. Men for at desse verdiane skal få gjennomslag i organisasjonen må det vere tilslutnad frå dei tilsette, jf. Nivå 3.
- Nivå 3: Grunnleggande forventingar til kva som er rett og galt i organisasjonen. Det kan vere uskrivne reglar, forventa veremåte, eller internaliserte normer som blir tatt for gitt og ikkje stilt spørsmål ved. Dette sit djupt, og kan vere vanskeleg både å kartlegge og å endre. Dei faktisk gjeldande normene kan vere i strid med verdier formulert på nivå 2, i så fall vil truverdet til organisasjonen bli utfordra.

Kulturuttrykk på nivå 1 og 2 er lettare å endre enn dei på nivå 3 (Schein, 2010). Dessutan kan det vere lettare å endre kultur i samband med ei kritisk hending for ein organisasjon (Yukl, 2013). Ei kritisk hending kan vere ei overlevingskrise, men det kan også vere tale om store endringar som følgje av fusjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Schein, 2010).

Andre forskarar har òg teke til orde for nivåtenking i si forklaring av organisasjonskultur, der ein går frå det tydelege, og det som er lett å endre, til det meir abstrakte og stabile. Strand (2007, s. 186) presenterer ein slik modell med heile 7 nivå.

Det følgjer av Scheins (2010) definisjon at organisasjonskultur har to hovudfunksjonar: Ekstern tilpassing og intern integrering. Ekstern tilpassing betyr å handtere relasjonane til viktige interessentar i omgivnadene, som kundar (målgrupper), konkurrentar, investorar og styresmakter. Intern integrering kan innehalde element som sosialisering, åtferdsregulering, identitetsskaping og samarbeid. Ein velfungerande organisasjonskultur er altså ein avgjerande faktor for effektiviteten til ein organisasjon. Dette gjer det også viktig å forske på og forstå organisasjonskultur.

OCAI er ei forkorting for Organizational Culture Assessment Instrument, og er eit verktøy for å måle og illustrere organisasjonskultur, utvikla av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (Cameron & Quinn, 2006; 2013). OCAI er validert gjennom undersøkingar i meir enn 10 000 organisasjonar over store delar av verda, og instrumentet er godt dokumentert både på engelsk og norsk (Cameron & Quinn, 2006; 2013). Ein annan fordel med OCAI er at verktøyet får fram balansen mellom ulike kulturtypar i ein organisasjon (Scott et al., 2003). Dette kan gjerast for organisasjonen totalt og for undergrupper av tilsette.

OCAI er basert på det som Cameron & Quinn (2006, 2013) kallar «competing values framework», altså eit rammeverk for konkurrerande eller motstridande verdier. Rammeverket består av to dimensjonar med følgjande ytterpunkt:

- ▀ intern versus ekstern merksemd
- ▀ stabilitet versus fleksibilitet

Når merksemda hovudsakleg er retta innover i ein organisasjon, blir forhold som reglar og kontroll, og internt samarbeid og samhandling, viktige element. Og omvendt, om merksemda er retta utover, blir det avgjerande å utvikle gode relasjonar til aktørar utanfor organisasjonen, som kundar, samfunnet rundt eller styresmakter på ulike nivå. For akademiske institusjonar vil omgrepet «kundar» høyr-

rest noko framandt ut. Sentrale målgruppene for slike institusjonar er studentar, oppdragsgivarar for forskning og ålmenta generelt.

Organisasjonar som søker stabilitet er prega av at endringar er noko som ikkje er ønska. Slike organisasjonar vil helst halde fram på same måte som før, då det gir føreseielege forhold og låge kostnader. På den andre sida vil fleksible organisasjonar kunne snu seg rundt fort og gjere endringar på eige initiativ, eller som resultat av eit press eller ønske frå omverda.



**FIGUR 15.1** Rammeverk for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2006; 2013).

Om vi kombinerer desse to dimensjonane, får vi ein modell som viser fire ulike idealtypar når det gjeld organisasjonskultur: klan, hierarki, marknad og adhokrati (figur 15.1). Ein klan kombinerer intern merksemd og fleksibilitet, og det sentrale er å samarbeide, og å gjere noko saman. Den hierarkiske kulturen kombinerer indre merksemd med stabilitet. I ein slik kultur blir det viktig med reglar og kontroll, og å gjere ting rett. Marknadskulturen kombinerer ytre merksemd med stabilitet. Det blir viktig å konkurrere gjennom å produsere mykje og effektivt. I dette konseptet vil endringar skape uro. Ifølgje Røvik (2009) er det marknadstenkinga som har fått størst gjennomslag i norske organisasjonar frå ca. 1990. Adhokratiet kombinerer ytre merksemd med fleksibilitet. Då blir kreativitet og innovasjon prioritert; det er om å gjere å skape noko, og å vere først ute. Tabell 15.1 illustrerer dei viktigaste særtrekka ved dei fire kulturtypane.

**TABELL 15.1** Fire typar organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2006; 2013)

	<b>KLAN</b>	<b>HIERARKI</b>	<b>MARKNAD</b>	<b>ADHOCKRATI</b>
KLIMA	«Familie», vennlegsinna	Formelt, krav til orden, prosedyrar som må følgjast	Resultatorientert, konkurranseprega	Dynamisk, entreprenørielt, kreativt
LEIARTYPE	«Forelder», mentor	Koordinator, overvakar, organisator	Hardtkøyrande, krevjande	Innovatør, entreprenør
DRIVKREFTER	Kommunikasjon, engasjement, personleg utvikling	Økonomisk rasjonalitet, det å vere påliteleg, punktleg, konsistent og uniform	Marknadsdel, måloppnåing og profitt	Innovasjon, tilpassingsevne, transformasjon
TEORI	Menneskeleg utvikling, høgt engasjement og solidaritet fører til effektivitet	Kontroll, måling føreseielege prosessar fører til effektivitet	Aggressiv konkurranse og kundefokus fører til effektivitet	Innovasjon, visjonar og kontinuerleg endring fører til effektivitet

Figur 15.1 og tabell 15.1 skildrar ein modell med fire idealtypar når det gjeld organisasjonskultur. Vi kallar han her for OCAI-modellen. Denne modellen har vist seg å vere ein nyttig reiskap for å analysere kulturen i mange ulike organisasjonar over store delar av verda (Cameron & Quinn, 2006; 2013). Men vi må ta eit atterhald her, sidan vi berre har funne ei undersøking av norske akademiske institusjonar som tek i bruk denne modellen. Det er Lunde & Neteland (2017) si masteroppgåve, der Høgskulen i Molde vart studert. Denne oppgåva drøftar ikkje eksplisitt om OCAI-modellen eignar seg til analyse av høgskulekulturar.

## 15.3 METODE

### 15.3.1 DATAINNSAMLING

Eit elektronisk spørjeskjema tilrettelagt i datainnsamlingsverktøyet ProQuest vart medio februar 2018 sendt til alle dei 1665 personane som på det tidspunktet var tilsette ved HVL. Populasjonen skulle omfatte dei som hadde vore tilsette då strukturane frå dei tre tidlige høgskulane framleis var dominerande. Difor vart



berre dei som var tilsett ved HVL per 1. august 2017 bedne om å svare. Etter ei puring, var det 467 som svara, ei responsrate på om lag 28 prosent. Nettoutvalet er representativt når det gjeld fordelinga på dei tre tidlegare høgskulane, medan det er skeivfordelt etter stillingstype då leiarar er underrepresenterte i utvalet. Det siste kan skuldast at mange av leiarane på undersøkingstidspunktet var i ein overgang frå leiarstilling i den tidlegare strukturen eller dei var nyttilsette leiarar ved HVL og difor kjende seg usikre på eigen framtidig posisjon.

Spørjeskjemaet inneheldt 24 påstandar om ulike sider ved organisasjonskulturen. Respondentane vurderte kvar av påstandane på ein skala frå 1 (usamd) til 5 (samd). For kvar påstand skulle dei vurdere situasjonen slik han var før HVL-fusjonen, namnsett «nosituasjonen», og dei skulle vurdere korleis organisasjonskulturen i HVL bør vera, namnsett «føretrekt situasjon».

OCAI-modellen legg til grunn at 6 av påstandane skildrar ulike dimensjonar av kulturtypen klan, 6 andre påstandar skildrar ulike dimensjonar av kulturtypen adhokrati, medan dei to siste gruppene med 6 påstandar i kvar gruppe skildrar ulike dimensjonar av kulturtypene marknad og hierarki.

### 15.3.2 RELIABILITET OG VALIDITET

OCAI-modellen baserer seg på at organisasjonskulturen kan delast inn i fire grupper; klan, adhokrati, marknad og hierarki. Frå tabell 15.2 går det fram at samvariasjonen mellom svara på dei einskilde påstandane om nosituasjonen for kvar kulturtype er høg. Ein gruppeintern samvariasjon, målt ved Cronbachs alfa, på over 0,75 vert rekna som ein tilstrekkeleg indikasjon på at grupperinga har høg reliabilitet (Crano & Brewer, 2002). Kulturtypen hierarki ligg på grensa, medan dei andre organisasjonstypene ligg godt innfor.

**TABELL 15.2** Cronbachs alfa for dei ulike organisasjonstypene. Nosituasjonen

Type organisasjonskultur	Cronbachs alfa
Klan	0,895
Adhokrati	0,872
Marknad	0,820
Hierarki	0,754

For å kunne måle undersøkinga sin interne validitet, har vi utført ein eksplorative faktoranalyse. Ein forenkla presentasjon av denne analysen er vist i tabell

15.3 (for ei detaljert faktorladingsmatrise, sjå appendiks 1). Denne viser at 15 av dei 24 påstandane ladar mot faktor 1. Av desse er alle dei 6 som i OCAI-modellen blir klassifiserte som klanpåstandar, og alle 6 adhokrati-påstandane. I tillegg ladar 1 marknadspåstand og 2 av påstandane som OCAI-modellen grupperer under kulturtypen hierarki mot faktor 1.

**TABELL 15.3** Talet på faktorladingar større enn 0,3 frå dei ulike påstandane

Påstandar	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Andre faktorar
Klanpåstandar	6	0	0	1
Adhokrati-påstandar	6	2	0	0
Marknadspåstandar	1	6	0	1
Hierarkipåstandar	2	1	6	0

Både klanpåstandane og adhokrati-påstandane ladar mot faktor 1. Organisasjonar kjenneteikna av eit omfattande internt samarbeid, med ein leiarsstil prega av makt- og ansvarsdelegering med rom for personleg initiativ scorar høgt på denne faktoren. Denne kan difor tolkast som fleksibilitet. I motsetning til OCAI-modellen, slik denne er skildra i Cameron & Quinn (2006; 2013), så ladar altså ikkje klan og adhokrati mot 2 ulike faktorar i vår undersøking.

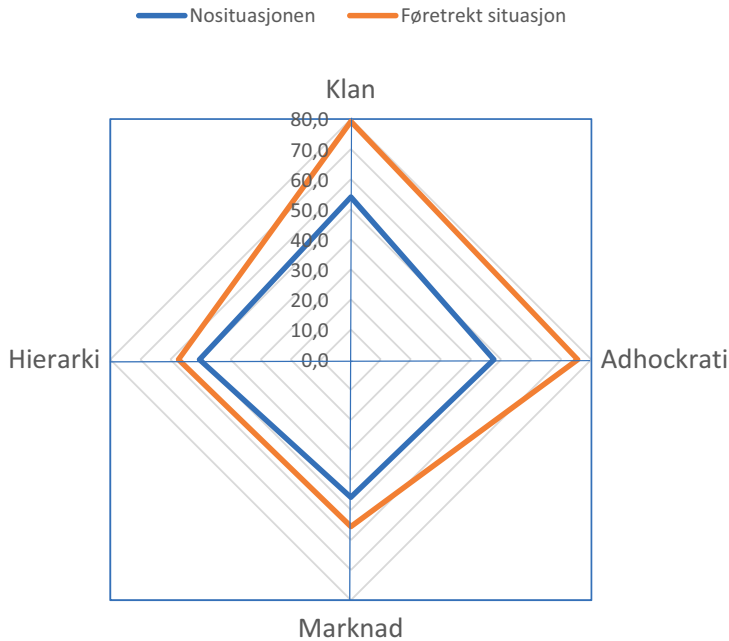
Faktor 2 består av respondentar som meiner dagens organisasjon er resultatorientert og prega av konkurranse og marknadstenking. Dette er marknadsfaktoren. Respondentar som i stor grad meiner at dagens organisasjon er prega av ei stram, regelbunden styring med stort islett av faste kontroll- og oppfølgingsrutinar der leiinga legg vekt på rutinar og prosedyrar i sin styringsfilosofi, scorar høgt på påstandar som ladar mot faktor 3 – hierarki. Faktorane 2 og 3 er begge i tråd med OCAI-modellen.

## 15.4 RESULTAT

I den vidare analysen, legg vi OCAI-modellen sine 4 kulturtypar til grunn.

### 15.4.1 ORGANISASJONSKULTUREN VED HVL

Figur 15.2 viser kulturell profil for HVL. Skalaen i figuren tek utgangspunkt i gjennomsnittsscoren for dei 6 påstandane innan kvar kulturtype. Denne ligg ein stad i intervallet 1 til 5 som deretter er skalert opp til intervallet 0–100. Dette gjev eit meir naturleg nullpunkt og ein skala som er lettare å lese.



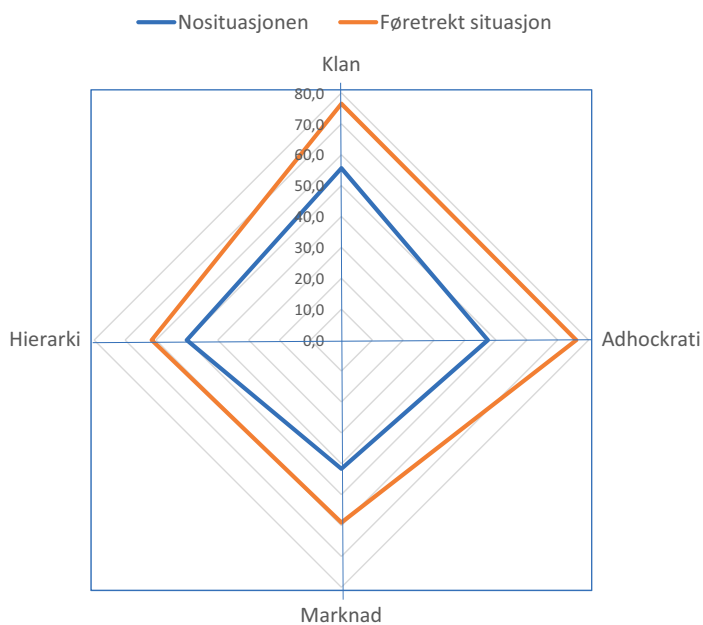
**FIGUR 15.2** Kulturell profil for HVL. Nosituasjon og ynskt situasjon.

Det er ei overvekt av tilsette som meiner at dagens HVL-organisasjon har eit internt fokus. Dette inneber at klankulturelle drag – ein inkluderande og rettleiande leiarstil og eit arbeidsmiljø prega av samarbeid og tillit – kombinert med ein kultur med hierarkiske trekk – ein leiarstil prega av regelstyring og kontroll og der det å vere punktleg og nøyen er viktig – dominerer.

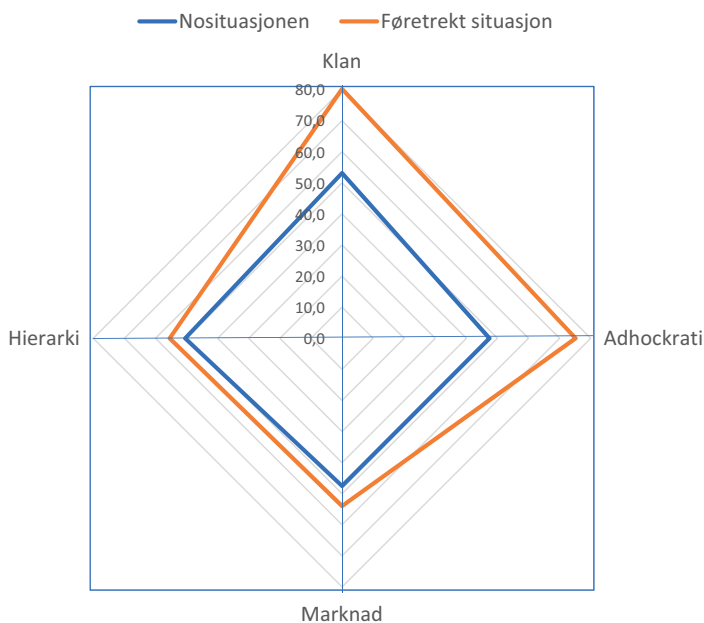
Dei tilsette ønskjer ein organisasjonskultur som i større grad enn i dag er prega av fleksibilitet, det vil seie ein kultur med både klankulturelle drag og autokrati – eit innovativt arbeidsmiljø prega av stor omstillingsevne med ein delegerande og entreprenørorientert leiarstil.

#### 15.4.2 ORGANISASJONSKULTUREN FOR GRUPPER AV TILSETTE

Dei faglege og dei administrativt tilsette har om lag samanfallande vurderingar av organisasjonskulturen. Den einaste signifikante skilnaden er at dei fagleg tilsette vurderer kulturen til å vere noko meir marknadsorientert enn det dei administrativt tilsette gjer.



FIGUR 15.3A Kulturell profil. Administrativt tilsette.

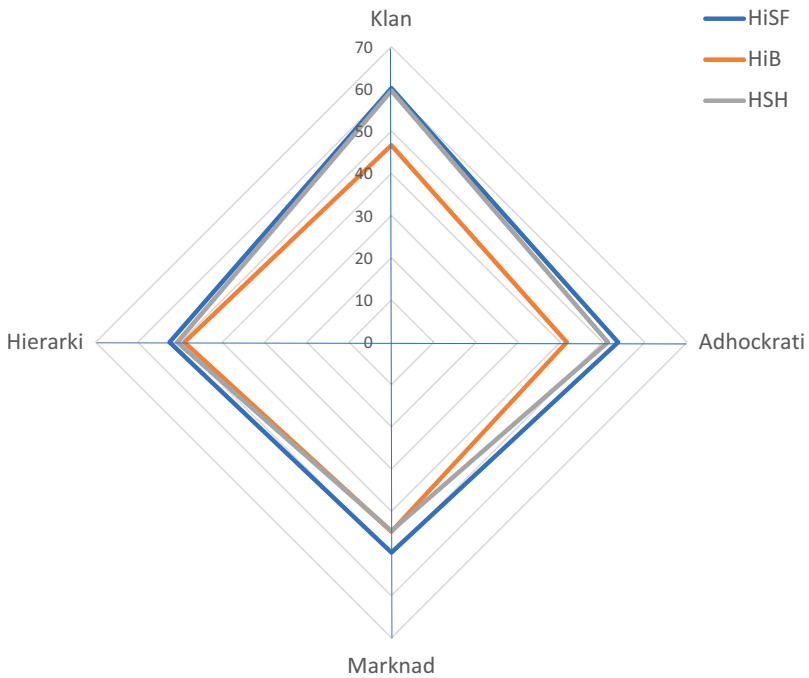


FIGUR 15.3B Kulturell profil. Fagleg tilsette.

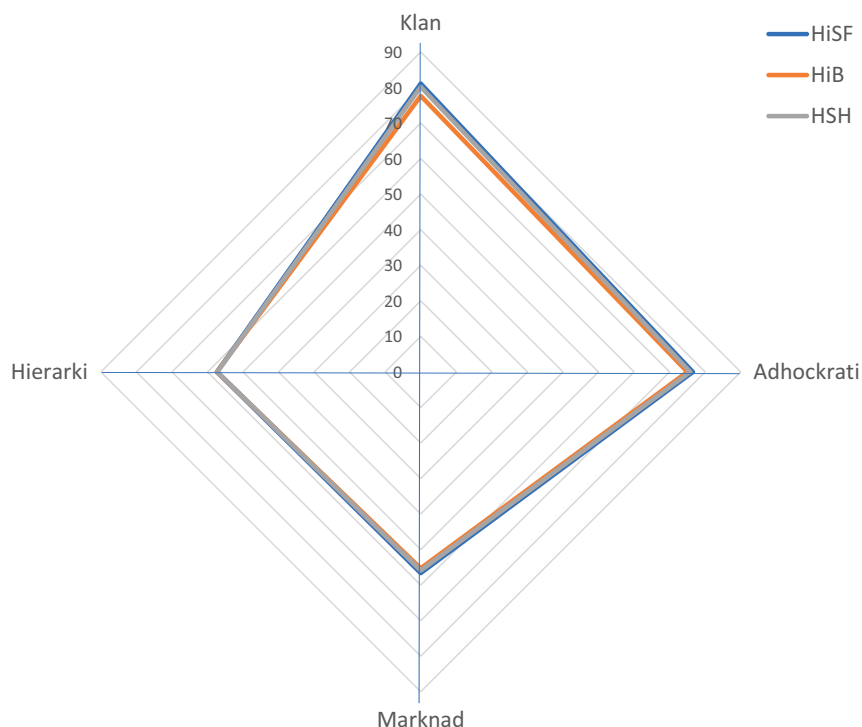
Begge gruppene ønskjer at organisasjonskulturen ved høgskulen blir prega av meir fleksibilitet, medan dei administrativt tilsette også ønskjer eit større islett av marknads- og hierarkikultur. Retningsvalet er difor meir eintydig blant dei fagleg tilsette.

### 15.4.3 ORGANISASJONSKULTUREN VED DEI TIDLEGARE HØGSKULANE

Det var berre små skilnader mellom Høgskulen Stord/Haugesund (HSH) og Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) når det gjaldt korleis dei tilsette oppfatta organisasjonskulturen ved eigen høgskule. HiSF hadde ein meir utprega marknadskultur enn HSH. Derimot var det store skilnader mellom Høgskulen i Bergen (HiB) og dei to andre, då HiB scora lågare på alle 4 kulturtypene. Tilsette ved HiB meinte organisasjonskulturen ved eigen høgskule var mindre prega av fleksibilitet enn det tilsette ved dei to andre høgskulane meinte.



FIGUR 15.4A Kulturell profil for HVL. Nosituasjon og nærregion.



**FIGUR 15.4B** Kulturell profil for HVL. Førretrekt situasjon og nærregion.

Det er likevel ingen skilnad mellom campusane når det gjeld kva organisasjonskultur dei tilsette ønskjer.

## 15.5 DRØFTING

OCAI-modellen gjev høg reliabilitet brukt på organisasjonskulturen ved HVL. Dette er i tråd med funn i andre undersøkingar der OCAI-modellen er nytta for å kartlegge organisasjonskulturen i offentlig forvaltning og tenesteproduksjon (Cameron & Quinn, 1999; Berrio, 2003; Lunde & Neteland, 2017). Reliabiliteten, målt ved Cronbachs alfa, er høgare enn i Cameron & Quinn (1999) for alle 4 påstandsgruppene, men lægre enn i undersøkinga av 28 private og offentlege norske verksemdar (Gottenborg, 2015). Berre ein av påstandane – Leiarstilen er kjenneteikna av eit trygt tilsetjingsforhold, konformitet og føreseielege arbeidsvilkår – som ifølgje modellen er ein dimensjon ved kulturtypen hierarki, vil i sitt fråværgje modellen høgare intern reliabilitet. Denne påstanden korrelerer sterkt med påstandar som ifølgje OCAI-modellen utgjer ulike dimensjonar av kulturtypene

klan og autokrati, noko som kan skuldast at respondentane tolkar påstanden som stø leiing og stabile arbeidsvilkår.

OCAI-modellen har og god intern validitet i møtet med data frå HVL, men dei 4 kulturtypepane i modellen kan reduserast til 3. Dette samsvarar med funn i Gottenborg (2015) si undersøking av norske verksemdar, men til skilnad frå denne var det kulturtypepane klan og adhokrati som var vanskeleg å skilja frå kvarandre i HVL-undersøkinga, medan hos Gottenborg (2015) stod adhokrati- og marknads-typepane fram som ein faktor. Desse funna kan tyde på at OCAI som verktøy må justerast før det kan brukast i norsk kontekst, men dette vil krevje meir forskning for å finne ut av.

Det å bruke OCAI som verktøy til å måle organisasjonskultur plasserer oss i management-tradisjonen (Strand, 2007). Ei sosialantropologisk gransking ville sjølv sagt ha kravd ei meir intensiv tilnærming, som kunne gitt djupare informasjon om kulturen i tråd med Scheins (2010) nivå 3. Sjølv om OCAI nok opererer på Scheins (2010) nivå 2, er det likevel interessante resultat å lese ut av undersøkinga vår.

Kulturen ved dei tre tidlegare høgskulane som no utgjer HVL, var noko ubalansert i retning av eit internt fokus. Ei tilsvarande undersøking av organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde (HiM) viser ein symmetrisk nosituasjon (Lunde & Neteland, 2017). Dette heng truleg delvis saman med at utvalet ved HiM hadde eit mindre innslag av administrativt personale. Eit anna slåande trekk ved nosituasjonen, er at HiB skårar mykje lågare på kulturtypepane klan og adhokrati (fleksibilitet) enn HiSF og HSH. Det er ikkje noko i materialet som kan gje ei forklaring på dette, men ei muleg hypotese er at dette har med storleik å gjere. HiB var dobbelt så stor som kvar av dei to andre høgskulane, og kan som ein følgje av dette ha utvikla meir hierarki og regelverk enn dei to andre. Om dette er rett, blir det interessant å sjå korleis kulturen ved HVL utviklar seg vidare. Ei anna muleg forklaring på skilnaden mellom HiB og dei to andre høgskulane kan vere ulik fordeling av dei tilsette på stillingskategoriar.

Skiljet i graden av marknadsorientering mellom fagleg og administrativt tilsette kan dels skuldast at forskingsaktivitet og finansieringa av denne inneheld eit element av ekstern konkurranse, og dels at fleire studium ved HVL i periodar har vore prega av svakare studentrekruttering enn ønska. Det siste har ført til nedlegging av studium, noko som fagleg tilsette i større grad enn administrativt tilsette vil ha eit nært forhold til. Difor vil opplevinga av å vere i ein type «marknad» stå sterkare hjå dei fagleg tilsette enn blant dei administrativt tilsette.

Tilsette frå alle dei tre tidlegare høgskulane ønskjer ein organisasjonskultur som i større grad legg vekt på fleksibilitet, der klan- og adhokrati-elementet blir meir

synleg. Det same fann Lunde & Neteland (2017) i undersøkinga frå HiM. Dette reflekterer signal frå styresmaktene som i aukande grad legg vekt på resultatbaserede kriterium, som m.a. talet på uteksaminerte kandidatar, publiseringspoeng og eksterne inntekter, i sine løyvingar til høgskule- og universitetssektoren (Stortingsmelding nr. 18, 2014–2015, s. 64). Når ein mindre prosentdel av inntektene kjem frå ramme- og regelverksstyrte aktivitetar, vil det auke krava til lokale tilpassingar av undervisinga både på programnivå og ved dei einskilte campusane, og til å vera innovativ og nyskapande for å finne nye inntektskjelder. Denne trenden er også tydeleg ved dei ulike delane av HVL. Dei tre tidlegare høgskulane har samanfallande vurderingar knytt til eit auka behov for fleksibilitet. Derimot går ønsket om meir klan og adhocokrati mot den generelle trenden i retning av meir marknadstenking i norske organisasjonar, påvist mellom anna av Røvik (2009). Dette er eit viktig resultat med tanke på strategisk utvikling av norske høgskular i tida som kjem. Ut frå management-tradisjonen er det muleg å bygge ein ønska organisasjonskultur, men dette er sjølvstøtt eit diskusjonsspørsmål (Strand, 2007). I alle fall gjer dette det muleg for HVL å bygge ein fleksibilitetskultur som *både* er fornuftig strategisk ut frå signal frå styresmaktene *og* i tråd med ønskemålet blant dei tilsette.

Når det gjeld vidare forskning, ville det vere svært interessant å gjere ei tilsvarende undersøking om t.d. fem år i HVL for å sjå kva lei utviklinga har gått. Bruk av OCAI-modellen kan då supplerast med intervju av nøkkelpersonar. Særleg interessant ville det vere å få vite kva syn leiarar på ulike nivå har på utviklinga av organisasjonskulturen. I den samanheng kunne ein tenkt seg å gjere tilsvarende undersøkingar i andre høgskular, både ved høgskular som har slått seg saman og ved einingar som ikkje har fusjonert, for å sjå om ønsket om meir fleksibilitet er gjennomgåande i den akademiske kulturen.

## 15.6 KONKLUSJON

Fusjonen av tre sjølvstendige høgskular til HVL var eit gyllent høve til å undersøke dei opphavlege organisasjonskulturane, og kva som er ønska utviklingsretning blant dei tilsette. Dette har vi gjort ved hjelp av verktøyet OCAI.

Resultata syner at det går eit skilje mellom dei tilsette ved den tidlegare HiB og tilsette ved dei to andre høgskulane. Tilsette ved HiB oppfatta organisasjonskulturen ved eigen høgskule som mindre prega av fleksibilitet enn tilsette ved dei to andre høgskulane. Såleis har vi nytta OCAI både til å skildre kulturen ved kvar campus, og til å få fram skilnadene mellom dei.



Vi la og til grunn at undersøkinga skulle gje eit bidrag til framtidig utvikling av HVL. Analysen konkluderer med at tilsette ved alle dei tidlegare høgskulane som i dag utgjer HVL og ulike grupper av tilsette, ønsker ein organisasjonskultur prega av større fleksibilitet. Såleis peikar OCAI-modellen ut ei strategisk utviklingsretning for organisasjonskulturen ved høgskulen.

Datamaterialet som denne artikkelen baserer seg på, gjev ikkje grunnlag for å seie noko om kva retning organisasjonskulturen ved HVL tek. Derimot vil det om nokre år liggje vel til rette for å kunne gjennomføre ei oppfølgingsundersøking. Då vil det vere mogleg både å kartlegge utviklingsretninga for organisasjonskulturen ved HVL og kunne seie meir om årsakene til ei eventuell endring. Eit uavklara spørsmål er òg om leiinga ved HVL deler synspunkta blant dei tilsette når det gjeld i kva retning organisasjonskulturen bør gå, og om fusjonen bidreg til å føre høgskulen i den ønska leia.

## LITTERATUR

- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extensions*, 41(2), 1–10.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Clarke, K. A. & Primo, D. M. (2007). Modernizing Political Science: A Model-Based Approach. *Perspectives on Politics*, 5(4), 742–753.
- Crano, W. D. & Brewer, M. B. (2002). *Principles and methods of social research*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Gottenborg, S. (2015). *Organizational Culture Assessment Instrument. En studie av dimensjonaliteten i en norsk oversettelse*. Oslo: Masteroppgåve i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lunde, E. & Neteland, I. A. (2017). *Én høgskole, to organisasjonskulturer?* Molde: Masteroppgåve, Høgskolen i Molde.
- Lave, C. A. & March, J. G. (1975). *An introduction to models in the social sciences*. N.Y.: Harper & Row.
- Røvik, K. A. (2009). Den radikale økonomismen: forretningslogikkens seier over forvaltning og forening. I K. A. Røvik: *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (s. 161–181). Oslo: Universitetsforlaget.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshal, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38 (3), 923–945.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortingsmelding 18 (2014–2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Kunnskapsdepartementet.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson Education.

## APPENDIKS 1: FAKTORLADINGSMATRISE

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonen er ein svært personleg stad. Han er som ein utvida familie. (KLAN)	0,568	0,047	-0,045	0,662	-0,053
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å rettleia, tilretteleggja eller støtta. (KLAN)	0,808	-0,059	0,014	0,063	-0,034
Leiarstilen er kjenneteikna av teamarbeid, semje og deltaking. (KLAN)	0,840	0,022	-0,017	0,027	-0,056
Organisasjonslimet er lojalitet og gjensidig tillit. (KLAN)	0,755	-0,001	0,068	0,202	0,072
Organisasjonen legg vekt på menneskeleg utvikling. Høg tillit, ei open framferd og deltaking står sentralt. (KLAN)	0,844	-0,010	-0,045	0,129	0,036
Organisasjonen definerer suksess på basis av utvikling av dei menneskelege ressursane, teamarbeid og omsynet til dei tilsette. (KLAN)	0,804	-0,026	0,036	0,053	0,048

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonen er ein dynamisk stad og har ei entreprenørånd. (ADHOCKRATI)	0,672	0,234	-0,039	0,199	-0,063
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å oppmuntra til aktivt engasjement, innovasjon eller djervskap. (ADHOCKRATI)	0,822	0,074	-0,001	-0,035	-0,035
Leiarstilen er kjenneteikna av mot, innovasjon, fridom og særpreg. (ADHOCKRATI)	0,811	0,150	-0,040	-0,102	-0,067
Organisasjonslimet er engasjement for innovasjon og utvikling. (ADHOCKRATI)	0,629	0,466	0,041	-0,130	-0,041
Organisasjonen legg vekt på å skapa nye utfordringar. Utprøving av nye løysingar blir verdsett. (ADHOCKRATI)	0,745	0,221	-0,056	-0,017	0,181
Organisasjonen definerer suksess på basis av å ha dei mest oppdaterte tenestene. Han er leiande på fornying av tilboda i sektoren. (ADHOCKRATI)	0,503	0,342	0,112	-0,076	0,240
Organisasjonen er svært resultatorientert. (MARKNAD)	0,088	0,682	0,120	0,078	-0,074
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å vera seriøs, resultatorientert eller pågåande. (MARKNAD)	0,497	0,464	0,240	-0,099	0,144
Leiarstilen er kjenneteikna av hardt konkurransejag, høge krav og prestasjonsorientering. (MARKNAD)	0,011	0,810	0,211	0,105	0,079

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonslimet er vektlegging av prestasjonar og måloppnåing. (MARKNAD)	0,174	0,693	0,296	-0,077	0,026
Organisasjonen legg vekt på prestasjonar. Å strekkja seg mot høge mål og å ta ein leiande posisjon er viktig. (MARKNAD)	0,203	0,752	0,087	-0,029	0,155
Organisasjonen definerer suksess på basis av å vinna kampen om studentar og forskingsoppdrag. Konkurransorientert leiing. (MARKNAD)	0,086	0,445	0,123	0,026	0,687
Organisasjonen er prega av kontroll og struktur. (HIERARKI)	-0,183	0,335	0,637	0,075	-0,071
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å vera oppteken av å koordinera og organisera. (HIERARKI)	0,557	0,179	0,437	-0,101	0,134
Leiarstilen er kjenneteikna av eit trygt tilsetjingsforhold, konformitet og føreseielege arbeidsvilkår. (HIERARKI)	0,653	-0,310	0,303	0,042	0,006
Organisasjonslimet er formelle reglar og retningslinjer. (HIERARKI)	-0,007	0,202	0,827	-0,047	-0,029
Organisasjonen legg vekt på kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og straumlinjeforming er viktig. (HIERARKI)	0,153	0,035	0,822	0,056	-0,012
Organisasjonen definerer suksess på basis av effektivitet gjennom prosedyrar og system. (HIERARKI).	0,095	0,192	0,730	-0,060	0,257

# 16. A Framework Positioning Informal Managerial Influence and Employee Identities

**ATANU NATH**

Department of Business Administration, Western Norway University of Applied Sciences.

**SAMMENDRAG** Tidligere forskning når det gjelder innflytelse og makt i sosialpsykologisk litteratur har i stor grad anlagt et konfliktsentrisk perspektiv på organisasjoner. Andre studier har vist viktigheten av at ledelsen bekrefter gruppe-medlemmers sosiale identitet, men for det meste innenfor en kontekst der ledelsen forventer formell ettergivenhet. Dette paperet legger fram et rammeverk for lederadferd som postuleres å ha en modererende effekt på individuelle så vel som sosiale identiteter innen organisasjoner, og som uformelt påvirker arbeidstagerne forventninger til å bli mer i samsvar med ledelsens forventninger.

**ABSTRACT** Earlier research on influence and power in social psychology literature has mostly taken a conflict-centric view within organizations. Other studies have shown the importance of leadership's affirmation of group member social identity but mostly in the context of formal compliance. This paper proposes a framework positing that managerial acknowledgment has a moderating effect on individual self as well as social identities within organizations, informally influencing employee expectations to be more conformant to managerial expectations.

**KEYWORDS** self-identity | social identity | managerial influence | acknowledgment | expectations

## **REMARKS**

The author of this chapter has no conflicts of interest.

## 16.1 INTRODUCTION

Studies on managerial influence and competence have tended to revolve around the roles and traits of managers themselves. Gunawan, Aunguroch, and Fisher (2018) identified that factors influencing managerial effectiveness fall into three main categories: organizational factors, managerial characteristics and personality factors, and role factors. Organizational factors involve formal training and development, while role factors are comprised of work complexity, demand, etc. Personality variables consist of extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness to experience. Ilciuc (2017) states that managers aim to influence employees so their manifest behavior is in consonance with their desires; the leader must be a collaborator who behaves closely in accordance with the expectations of the employees in order to motivate them. This shifts the focus away from managerial personalities to employee expectations and the congruence thereof as the influencers of motivation. Moreover, this appears to put the manager in a passive role, conforming to employee expectations to drive motivation. In contrast, we may look to Alvesson and Willmott (2002), who view managerial roles as more interventionist; acknowledging and influencing employee self-construction in order to gain more coherence, distinctiveness, and commitment from them. Alvesson and Willmott (2002) viewed identity as a focus for exercising organizational control. We will adopt a similar perspective.

This paper looks into informal managerial influence that is independent of power and proposes managerial acknowledgment of employee self and social identity as a key moderating factor that can shape employee expectations, whose alignment with managerial expectations may lead to more effective employee engagement.

We interpret and limit the scope of our deliberation to managerial influence as a means of organizational control that is manifested in elevated employee engagement. In doing so, we accept the position that social power and influence are separate constructs. In his seminal paper “An analysis of Social Power”, Bierstedt (1950) contended a close relationship between social power and influence, and drew an important distinction that succumbing to the exertion of influence is voluntary, whereas power requires a submission. Bierstedt (1950) postulated that power and influence can arise in isolation from each other and can act as relatively independent variables. However, Bierstedt (1950) did not explicitly state whether social power and influence are intertwined to different degrees when it comes to an organizational context vis-à-vis a social one. French, Raven, and Cartwright (1959) claimed social power to be present among qualitatively different processes of social influence, and indeed defined power in terms of influence, and influence

in terms of psychological change, where psychological change is measured through the alteration of the state of a system over time. Thus, power may permeate within influence over time, but influence can be viewed as a precursor to power. The framework posited in this paper concerns itself with informal managerial influence exercised through its relationship with agent identities within organizations, but stops short of examining formal power and related influence. French et al. (1959) define the strength of social power as the maximum potential ability of the social agent or the norm-setting person (i.e. the manager) to affect the individual (i.e. the employee). Thus, a nomological net binding managerial intervention through acknowledgment and organizational member identity will still be valid and complete without power.

## 16.2 LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUALIZATION

### 16.2.1 ON THE POSITIONING AND SALIENCE OF IDENTITY IN ORGANIZATIONS

Cobb (1980) observed that studies following French et al. (1959) have been preoccupied with compliance with supervisory directives or means of production, rather than informal influence and utilization of power. Others have stressed a dependency framework where the extent of power is linked to the dependency of one on the other (Emerson, 1962). Brass (1984) identified two principal streams of research on power and influence; one that focused on structural sources of power while the other on behavior and personal traits. His study empirically connected individuals, informal communication and friendship networks to influence, operationalized through reputational measures. However, his view of influence stays within the dependency framework (Emerson, 1962), and the ability to bring about desired outcomes through the control of resources (Salancik & Pfeffer, 1977). Principal works of research on power and influence have not focused on the relationship between influence and identity, even when they have taken individual behavior into account.

This lack of focus does not suggest that the identity paradigm is not worthy of scrutiny. Alvesson, Lee Ashcraft, and Thomas (2008); and Alvesson and Willmott (2002) stated that while identity was an important dimension of organizational control, it has not been explored enough. To clarify, we do not focus on organizational identity in this paper, rather we are concerned with employee self and social identity. We make this choice because we wish to explore organizational control as exerted through managerial intervention, and not how an organizational identity takes shape. It may well be asked whether such delineation or isolation is

advisable. Dutton, Dukerich, and Harquail (1994) observe that images of one's work organization do shape the strength of their identification with it. The more the organizational image preserves the continuity of the employees' self-concept and self-esteem, the more attractive the organizational image becomes. However, Dutton et al. (1994)'s conceptualization is pre-occupied with the influences of the "self" on the attractiveness of organizational internal and external images. Conversely, in this paper, we focus on the managerial influences, or rather interventions, on the "self". Our postulations and Dutton et al. (1994)'s conceptualization may well be complementary, but not inseparable.

Recent research efforts regarding identity in organizational contexts have mostly revolved around studying organizational identity however, and not so much around employee level identities. There has been some peripheral focus. Pfeffer and Fong (2005) proposed focusing on self-enhancement and psychological processes to explore power and influence phenomena. Haslam, Powell, and Turner (2000) in particular highlight that need theories, when applied in an organizational perspective, have mostly considered the personal need for challenge and development as antecedents of motivation. Haslam et al. (2000) instead propose that lower-level needs such as security, existence, etc. are not inherently more relevant to motivation than higher level needs of self-actualization or growth. Rather, any impact of need (and of its fulfillment) changes as the norms associated with employee self-categorization change. For instance, they suggest group-based needs to be important for motivation where social identity is salient. As such, we may extend this argument and contend that individualized needs, as well as their cognizance and fulfillment, will be important in situations where self-identity is key. Instilling employee motivation is one of the goals of managerial influence, and Burke and Stets (2000) posit that identity and social identity theories proffer roles and self-categorizations of individuals or employees, leading to processes including motivational processes once an identity is activated. This relevance of self-identity is reflected in Haslam et al. (2000)'s work as well, where it is echoed that people categorize themselves both as individual selves or as having personal identities as well as being members of social groups. In this paper, we refer to the former as self-identity, and the latter as social identity. Unlike Haslam et al. (2000) however, we are hesitant to associate self with what they term a lower-level identity, and social with a higher-level identity. In the absence of clarification of such by Haslam et al. (2000), one might presume that lower-level identity refers to it having lower-level needs, and vice versa; such an equalization between identity and needs is not supported by the definition.



### 16.2.2 SOCIAL IDENTITY

Brown (2015) understood identities to be people's subjectively construed understandings of who they were and who they desire to become, implicating them in all that happens in and around organizations. Brown (2001) further stated identity to increasingly be the key concept in any study of human relations. Thus identities are both inherent (self) as well as shaped by who they happen to be among (social). Ybema et al. (2009) echo this notion, stating that the pursuit of identities by social agents draws from a multitude of discursive sources, and the variety of the "self-other" talk is the critical ingredient in identity formation. Hogg, Terry, and White (1995) highlight that identity theory and social identity theories are both taken as perspectives on the social basis of self-concept, sharing many similarities. Hogg et al. (1995) further state that they both interpret the social nature of self as constituted by society, and neither posit the idea of self as independent of it. McCall and Simmons (1978); Stryker and Serpe (2016); Stryker (1968) identify that identities are reflexive and are sensitive to expectations with regard to other as well as own behavior, setting standards that guide behavior (Burke & Reitzes, 1980, 1991). Abrams and Hogg (1988)'s work frames roles and social identities, bringing forth the presence and influence of in-groups vs. out-groups based on shared values within organizations.

In this paper, we rely on the conceptualization as offered by Hogg et al. (1995) which in turn is based on the earlier seminal work on intergroup relations by Tajfel and Turner (1979). Social identity defines an individual based on which social categories the individual feels he or she belongs to, self-defining the characteristics of such categories (Hogg et al., 1995). This self-categorization is part of an overall self-concept, and categorical memberships of the self can vary in their importance within the overall self-concept. Tajfel and Turner (1979) recall a "realistic group conflict" theory to propose that as individuals self-categorize themselves into groups, opposed group interests that compete for shared (but limited) resources can lead to overt social conflicts, whereas positive interdependent goals facilitate cooperation. It is our view that acknowledging and affirming the self-concepts manifested through group memberships, in other words, the "social identities", informal managerial influence can promote a positive interdependent goal across groups, averting conflict.

### 16.2.3 SELF-IDENTITY

As Gleason (1983) stated about self-identity, "Its very obviousness seems to defy elucidation!" Taking a psychological approach, self-identity would be likened to

what remains consistent through a person's phases of existence, a continuity of his personality, a matter of retaining a "sameness" (Nath & Saha, 2017). Gleason (1983), while equating identity to an integrity of the self, vacillated in his discussion of self-identity between the sense mentioned above, and other forms of identity such as political, ethnic, and others. We, however, consider these to belong to social identity. In our view, self-identity is a quest for retaining a consistent thread in one's life, by which one interprets and anchors the self (Nath & Saha, 2017). Conner and Armitage (1998) viewed self-identity to be distinct from a person's moral values. They viewed the construct as more aligned to an individual's own values, leading to personal norms and alternating with moral values in dictating behavior.

Sociological and psychological literature have both underlined the influence of self-identity on behavior (Biddle, Bank, & Slavings, 1987b; Turner, 1982). Moreover, Ellemers, Spears, & Doosje (2002) state that group cohesion which may contribute to social identity often stems from interpersonal ties between individuals within the group, and that groups in turn affect people's self-definitions, leading to reassessments regarding whether to distance the self from the group. Thus, employee expectations as a function of group identity dynamics must also account for the employee's self-identity. The inextricability of the presence of self-identity from social identity is also remarked upon by Conner & Armitage (1998), who claimed self-identity "to reflect the extent to which an actor sees him or herself as fulfilling the criteria for any societal role". Self-identity as self-concept may stand alone, but social identity must co-exist with self-identity.

Biddle et al. (1985); Biddle, Bank, and Slavings (1987) identified self-referent identity labeling, or the concept of self, being one of the three different drivers (the other two being norms or personal standards and preference or attitude) influencing behavior. Falk, Heimlich, and Bronnenkant (2008) stress that identities are malleable and continuously constructed. Falk et al. (2008) propose that there are big and enduring identities that are innate – the self-identity of the individual. Sparks and Shepherd (1992) have linked the construct self-identity to a sense of belonging. Biddle et al. (1987) contend that a person's self-identity is conceptually distinct from his or her evaluative attitude in predicting behavior when the behavior is non-utilitarian. As such, conversely, in utilitarian (such as organizational) circumstances, it may thus be posited that an individual's self-identity is akin to an evaluative attitude. How utilitarian informal managerial interaction is with regard to employees could thus determine whether employee self-identity takes on an evaluative form, as it is capable of assuming both. Falk et al. (2008) refer to the identities that respond to the needs and realities of specific moments and situations

as little “I” identities or situated identities. This latter set, activated as responses to social situations, is likened to the social identity of the individual. Organizations through interaction are certain to be social situations, and individuals working within the confines of an organization need to assume situated identities while carrying forth innate identities. As Burke and Hoelter (1988) argued, social structures influence people’s identities, and identities in turn influence behavior. Internal stakeholder-facing organizational processes are inherently social structures, and Burke and Hoelter (1988) point out that any production or reproduction of status systems within social structures involves social psychological processes relating to people’s identities.

#### 16.2.4 INFORMAL MANAGERIAL INFLUENCE AND EXPECTATION CONFORMATION

Peabody (1961), in his study of attitudes, determined four types of authority that drive a subordinate superior interaction; legitimacy, position, competence, and person. Of these four, legitimacy and position are the formal authority types more effective within stringent bureaucratic structures. However, Leonard-Barton and Deschamps (1988) note that in complex and competitive organizational environments characterized by decentralized decision processes, freer communication, and looser structures, persuasive messages coming from a competent person in position of authority will be more effective in influencing the attitude and behavior of subordinates (Fidler & Johnson, 1984; Leonard-Barton & Deschamps, 1988). For our purpose, we are more interested in informal means of exerting managerial influence, that we believe stems more from the latter components of employee perceived competence and persona rather than legitimacy and position, the more formalized components.

We have previously raised the notion of the need for managers to acknowledge identities; we place this managerial support in the forms of acknowledgment akin to what Alvesson et al. (2008) dubbed managerial intervention, or soft control. For this purpose, managerial acknowledgment may be defined as recognition of the individual, taking note of, and if needed, reinforcement, of self-concepts. If we are to postulate employee expectations as a function of employee self and social identity, then depending on whether the emergent expectations align with that of managerial expectations, this managerial support could then be extended or withdrawn to encourage or dissuade certain behaviors. We have argued social identity to be inextricably linked to, and composed of, self-identities. Thus, positive reinforcement of desired attributes and the steerage thereof may lead to desired social iden-

tity formation. The resultant employee expectation is postulated to have a higher conformity to managerial expectations.

Deetz (1995) alluded to effective management as managing what is inside – the hopes, fears, and aspirations of the employees, rather than striving for direct control of their behavior. We postulate that acknowledgement of the attributes that compose the identities which employees alternately find themselves in (the self and the social) may lead to the formation of desirable employee expectations. Alvesson and Willmott (2002) posited that better organizational control could be achieved when employees can identify and self-position themselves within “managerial inspired discourses”, leading to better commitment. We furthermore acknowledge the identity attributes as the starting point of any such discourse, begun informally, which in turn influences employee expectations. The managerial intervention in the form of acknowledgment is viewed to take a moderator role rather than being an antecedent. If such emergent expectations are in alignment with the formally set managerial expectations, it may lead to higher employee engagement. Thus, we view that the role of managerial intervention that affects identity attributes through acknowledgment will primarily be to steer these expectations.

This is not an entirely new notion. As Smircich and Morgan (1982) observed, “...successful acts of organization are often seen to rest in the synchrony between the initiation of action and the appeal for direction; between the actions of leaders and the receptivity and responsiveness of followers.” It is our contention that this initiation of managerial action begins by acknowledging identity attributes, in turn providing direction that is more palatable to the employee.

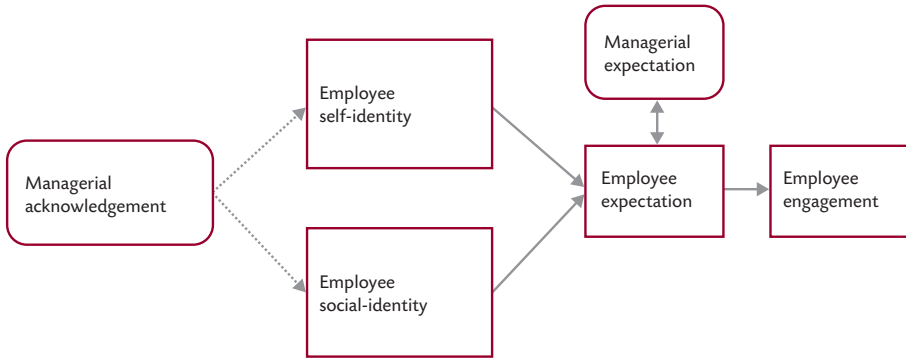
Based on the discussion so far, the contentions are summarized in the following propositions:

P<sub>01</sub>: Managerial intervention by way of acknowledgment of employee self-identities influences employee expectation formation.

P<sub>02</sub>: Managerial intervention by way of acknowledgment of employee social-identities influences employee expectation formation.

P<sub>03</sub>: Increased conformity between managerial and employee expectations leads to higher employee engagement.

The propositions are illustrated in the proposed Acknowledgment-Identity-Expectation framework.



**FIGURE 16.1** Acknowledgment-Identity-Expectation (AIE) framework.

**16.3 CONCLUDING REMARKS AND FUTURE RESEARCH**

This paper is an attempt to renew a discussion regarding the need to focus on self and social identity as constructs open to managerial intervention. While Brown (2001) picked identity as a burgeoning central theme in organizational studies, subsequent research has increasingly occupied itself with organizational identity; in the last ten years or so, surprisingly little research has focused on the self and social aspects of individual or employee identity. This paper moves away from a conflict and domination-centric view of authoritative management and focuses on informal managerial influence where effective influence is exerted through acknowledgment of internal stakeholder identities, in turn directing the desired course of employee expectations.

The paper makes a conscious choice to focus on informal influence rather than formal influence and power. Simon and Oakes (2006) highlighted that any analysis of social life must inevitably account for how some people may decide what needs to be done and induce others to do it. They dubbed this an exercise of social power. Any exercise of social power will be reflected through the wielding of managerial influence. On the other hand, Haslam (2001) claimed domination and forced compliance to be hallmarks of situations involving social power. However, this appears to be a rather sweeping position, especially when framed within an organizational context. In effect, his own work appears to go beyond such a generalization. Haslam and Platow (2001)’s work on leadership shows that successful stewardship or leadership positions need to affirm the identities of their followers as part of a bigger group, and that leadership’s affirmation of social identity of group members takes precedence over equitable treatment. Collective interests are

promoted when a shared in-group identity, i.e. social identity, is formed and encouraged. Thus, within organizational settings, strengthening social identity can lead to an increase in managerial influence. We have attempted to refine this understanding further, positing that managerial acknowledgment can have a moderating effect on both employee self and social identities in nudging employee expectations toward the desired managerial expectations.

Consequently, this research is an attempt to offer a general framework that proposes managerial acknowledgement of employee self and social or in-group identity for effective exertion of influence manifested through expectation conformation. Identity is a malleable, and as Brown (2001) mentioned, cacophonous notion; yet it remains a fascinating and not fully charted territory. It is hoped that this paper can help rekindle some interest in people's identities as separate from organizational ones. While future research by the author will attempt to develop and refine operationalizations of said constructs for empirical validation, it is fervently hoped that the paper prompts interest in, and scrutinization of, the ideation presented leading to further refinement.

## LITERATURE

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18, 317–334.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Biddle, B. J., Bank, B. J., Anderson, D. S., Hauge, R., Keats, D. M., Keats, J. A., ... Valantin, S. (1985). Social Influence, Self Referent Identity Labels, and Behavior. *Sociological Quarterly*, 26(2), 159–185. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00221.x>
- Biddle, B. J., Bank, B. J., & Slavings, R. L. (1987a). Norms, Preferences, Identities and Retention Decisions. *Social Psychology Quarterly*, 50(4), 322–337.
- Biddle, B. J., Bank, B. J., & Slavings, R. L. (1987b). Norms , Preferences , Identities and Retention Decisions Author ( s ): Bruce J . Biddle , Barbara J . Bank and Ricky L . Slavings Published by : American Sociological Association Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2786817> References Linked reference, 50(4), 322–337.
- Bierstedt, R. (1950). An Analysis of Social Power. *American Sociological Review*, 15(6), 730–738.

- Brass, D. J. (1984). Being in the Right Place : A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518–539.
- Brown, A. D. (2001). Organization Studies and Identity: Towards a Research Agenda. *Human Relations*, 54(1), 113–121. <https://doi.org/10.1177/0018726701541014>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal Of Management Reviews*, 17, 20–40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Burke, P. J., & Hoelter, J. W. (1988). Identity and sex-race differences in educational and occupational aspirations formation. *Social Science Research*, 17(1), 29–47.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1980). College Student Identity : Measurement and Implications. *The Pacific Sociological Review*, 23(1), 45–66.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An Identity Theory Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237.
- Cobb, A. T. (1980). Informal Influence in the Formal Organization: Perceived Sources of Power among Work Unit Peers. *The Academy of Management Journal*, 23(1), 155–161.
- Conner, M., & Armitage, C. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1429–1464.
- Deetz, S. (1995). Character, Corporate Responsibility and the Dialogic in the Postmodern Context: A Commentary on Mangham. *Organization*, 2(2), 217–225. <https://doi.org/10.1177/135050849522005>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and Social Identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161–186.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Falk, J., Heimlich, J., & Bronnenkant, K. (2008). Using Identity-Related Visit Motivations as a Tool for Understanding Adult Zoo and Aquarium Visitors' Meaning-Making. *Curator: The Museum Journal*, 51(1), 55–79. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2008.tb00294.x>
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, 9(4), 704–711. <http://www.jstor.org/stable/258492>
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7, 311–320.
- Gleason, P. (1983). Identifying Identity : A Semantic History. *The Journal of American History*, 69(4), 910–931.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 24(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/ijn.12611>
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organisations. The Social Identity Approach*.

- Haslam, S., & Platow, M. J. (2001). The Link between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision into Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469–1479. <https://doi.org/10.1177/01461672012711008>
- Haslam, S., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319–339. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories : A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory Author ( s ): Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, Katherine M. White Published by: American Sociological Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stabl>. *Social Psychology*, 58(4), 255–269. [https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2402\\_2](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2402_2)
- Iliciuc, C. (2017). Analysis of Managerial Influence on The Personal Motivation In Organisations in The Republic Of Moldova. *Revista Economica*, 100(2), 62–67. Retrieved from <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>
- Leonard-Barton, D., & Deschamps, I. (1988). Managerial Influence in the Implementation of New Technology Author ( s ): Dorothy Leonard-Barton and Isabelle Deschamps Published by : Informs Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2632162> References Linked references are available on JSTOR for this a, 34(10), 1252–1265.
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978). *Identities and interactions: An examination of human associations in everyday life* (Rev. ed.). New York, Ao.
- Nath, A., & Saha, P. (2017). A Theoretical Positioning of Self and Social Identities as Antecedents in Cultural Experiential Tourism. *Academica Turistica*, 1–20.
- Peabody, D. (1961). Attitude content and agreement set in scales of authoritarianism, dogmatism, anti-Semitism, and economic conservatism. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/h0046990>
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2005). Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence. *Organization Science*, 16(4), 372–388.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3–21.
- Simon, B., & Oakes, P. (2006). Beyond dependence: An identity approach to social power and domination. *Human Relations*, 59(1), 105–139. <https://doi.org/10.1177/0018726706062760>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-Identity and the Theory of Planned Behavior : Assessing the Role of Identification with “Green Consumerism” Author ( s ): Paul Sparks and Richard Shepherd Source: *Social Psychology Quarterly*, Vol. 55 , No. 4 (Dec., 1992), pp. 388–399. Published by: *American Sociological Association*, 55(4), 388–399.
- Stryker & Serpe. (2016). Identity Salience and Psychological Centrality: Equivalent, Overlapping, or Complementary Concepts? Author ( s ): Sheldon Stryker and Richard T. Serpe Source: *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57, No. 1 (Mar., 1994), pp. 16–35 Published by: *Social Psychology Quarterly*, 57(1), 16–35. <https://doi.org/10.2307/2695840>



- Stryker, S. (1968). Identity Salience and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research Author ( s ): Sheldon Stryker Source. *Journal of Marriage and Family*, 30(4), 558–564.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social Identity and Intergroup Relations*, 15–40.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299–322.  
<https://doi.org/10.1017/CHOL9780521460835.019>

# 17. Modellar for spelar- og talentutvikling i fotball: frå draum til røyndom

**VEGARD FUSCHE MOE**

Høgskulen på Vestlandet

**EINAR YLVISÅKER**

Høgskulen på Vestlandet

**JOAR FOSSØY**

Høgskulen på Vestlandet

**SAMANDRAG** I dette arbeidet studerer me modellar for spelar- og talentutvikling i fotball. Me utforskar Norges fotballforbund sin modell for spelarutvikling, Landslagsskolen, og diskuterer innhaldet i denne i forhold til tre lokale toppklubbar sine sportsplanar. Me avdekkar to gap mellom dei nasjonale og lokale planverka som gjeld verdiar og kunnskap. På basis av desse legg me fram tilrådingar for å forbetra samanhengane mellom modellane og spelarutviklingsarbeidet i fotball.

**NØKKEWORD** talent | modellar | Landslagsskolen | sportsplan | spelarutvikling

**ABSTRACT** In this work we study models for player and talent development in football. We explore the Norwegian Football Association's model for player development, Landslagsskolen, and discuss the content of this in relation to the sport plans of three local elite football clubs. We reveal two gaps between the national and local models, one regarding values and the other knowledge. Based on these, we present proposals for improving the relationship between the models and the work on player development in football.

## **MERKNADER**

Forfattarane har ingen interessekonfliktar. Me gjer merksam på at Vegard Fusche Moe er styremedlem i Sogndal Fotball og har vore med og vedteke sportsplanen

til klubben. Me ønskjer også å takka Jan Tore Jåstad og Frode Telseth for nyttig bakgrunnsinformasjon til arbeidet.

## 17.1 INTRODUKSJON

Denne undersøkinga handlar om modellar for spelar- og talentutvikling i fotball. Fotball er ein av verdas mest populære idrettar og har ei stor merksemd i samfunnet (Fossøy mfl., 2017). Det er svært mange som engasjerer seg rundt spelet, og det er mange som deltek i det. Men det er svært fåe som når opp til dei øvste prestasjonsnivåa, sjølv om mange drøymmer eller ønskjer seg nettopp dit.

Det finst likevel gode døme på utøvarar som når langt. Det ser ein ved å følgja med på Team Ingebrigtsen. Det er ein kjent norsk dokumentarserie frå NRK som skildrar oppturar og nedturar for løparbrørne Henrik, Filip og Jakob. Dei blir trena av far sin, Gjert Ingebrigtsen. I fotball er det kanskje berre historia om Martin Ødegård som i dag kan måla seg med framgangen til løparbrørne Ingebrigtsen. Forteljingane har i alle fall ein ting til felles. Bak gutane står det ivrige og målretta pappaer som har gjort sitt for å leggja forholda til rette for at gutane skal nå toppen i idretten sin. Både far til Martin, Hans Erik Ødegård, og Gjert Ingebrigtsen, fortel om ei svært aktiv tilrettelegging for sønene sine, om søner som har trena mykje og som har teke eigarskap til treninga og prioritert det framfor det meste anna. At dei har lukkast godt, kan takast som prov på at dei har gjort mykje rett saman. Slik blir forteljingane om Team Ingebrigtsen og fotballtalentet Martin Ødegård gjort om til rollemodellar som andre ønskjer å etterlikna. Så finst det mange andre modellar å sjå til òg.

Me snakkar gjerne om modellar i vitenskap, av natur, menneske og samfunn. Modellar spelar ei viktig rolle i liva våre. Dei er om noko. Dei avbildar, representerer eller er kart over verkelegheita. Tenk på den hypotetisk deduktive metode, på kort form berre HDM. Dei tre bokstavane illustrerer den mest brukte og kjente framgangsmåten for å produsera og grunngje vitenskapleg kunnskap. Slik blir dei tre bokstavane, HDM, til eit skjema eller eit kart for vitenskapleg kunnskapsutvikling.

Modellar kan altså fungera som kart. Dei kan visa veg eller beskriva terreng og blir eit forenkla bilete av verda. Eit godt kart passar til terrenget og gjer det lett å finna fram. Det er også strukturerande ved at det viser fram samanhengar mellom delar. Gode kart er med andre ord nyttige. Dei kan brukast til noko. Dei kan vera verktøyet me bruker til å beskriva verda, utforska ho eller å føreseia noko om ho (Bukve, 2016, s. 53–58).

I denne artikkelen skal me gå nærare inn på ein konkret og praksisnær modell for spelar- og talentutvikling i norsk fotball. Me siktar til Landslagsskolen som frå

no av blir skrive på nynorsk. Landslagsskulen er Norges fotballforbund (NFF) sin skuleringsplan for unge lovande fotballspelarar (NFF, 2018b). Den kom i 2014 (Thorsen, 2015). Sidan har den gått gjennom årlege revisjonar. Planen skal brukast til å identifisera, stimulera og utvikla dei mest lovande 12–16-åringar i landet og er primært eit verktøy for landslag og kretsar. Det er også eit sterkt ønskje om at innhaldet til landslagsskulen skal brukast i toppklubbane der dei lovande utøvarane bruker mesteparten av tida si. Derfor vil me i denne artikkelen ta opp om innhaldet til landslagsskulen er i samsvar med spelarutviklingsmodellar som ein finn i lokale toppklubbar sine sportsplanar.

Problemstillinga til undersøkinga vår er: Kva er samspelet mellom innhaldet til landslagsskulen og innhaldet til sportsplanar i lokale toppfotballklubbar? Føremålet til undersøkinga er å sjå om det er gap mellom dei sentrale føringane til NFF og dei lokale fortolkingane av desse føringane. Blir gap avdekka, vil me også koma med tilrådingar om korleis gapa kan handterast.

Vegen vidare går slik: Me ser først inn i talentomgrepet og tidlegare forskning rundt det. Så går me inn på modellar på idretts- og fotballfeltet. Deretter kjem metoden. I funn- og diskusjonsdelen løftar me fram vesentlege element frå landslagsskulen og dei lokale klubbane sine sportsplanar. Me diskuterer likskapar og ulikskapar mellom desse. Analysane viser til at det er store gap mellom innhaldet til landslagsskulen og lokale klubbar sine sportsplanar. Me avdekkar gapa og peikar på nokre moglege grep som kan gjerast for å handtera gapa betre.

## 17.2 TALENTOMGREPET

Kva er eit talent i fotball? Korleis kan me velja ut eller identifisera talenta, og korleis kan me utvikla dei? Dette er velkjente problemstillingar i idrettsvitskap som me ser nærare på i denne delen.

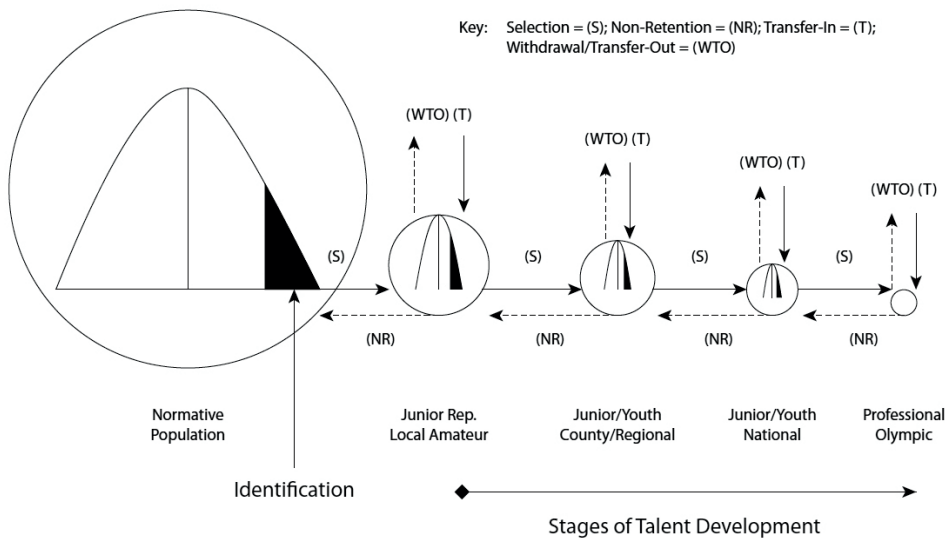
Det er ei aukande interesse for talentutvikling. Me har fått fleire oversiktsartiklar (Gledhill mfl., 2017; Haugaasen & Jordet, 2012; Rees mfl., 2016), fagbøker (Aggerholm, 2015; Baker mfl., 2012), ei handbok (Baker mfl., 2017) og fleire populærvitskaplege forteljingar om talentutvikling i idrett (Ankersen, 2012; Coyle, 2009; Epstein, 2013). Desse gir oss eit utal av modellar å arbeida etter. Det første ein ofte møter i denne litteraturen, er ei terminologisk klarering av omgrepet «talent».

Eit talent kan enkelt definerast som ein person eller utøvar sitt potensiale til å oppnå suksess på eit område (Cobley mfl., 2012, s. 3). Dette potensialet kan forståast på minst to måtar. For det første vil det vera avhengig av komponentar som kjem frå arv (t.d. genetik) og miljø (t.d. treningsmengde, fasilitetar). For det

andre viser eit potensiale til noko framtidig som ein ikkje kjenner utfallet av i dag. Dermed må me skilja mellom prestasjonen til ein utøvar her og no og kva som kan vera mogleg for vedkommande å oppnå av framtidig suksess. Eit snevert eller statisk talentomgrep har merksemda retta mot prestasjonar her og no. Eit utvida eller dynamisk talentomgrep legg derimot vekt på utøvaren sitt potensiale til å utvikla seg mot framtidig idrettsleg ekspertise (Ommundsen, 2011).

Skilnaden mellom notidig prestasjon og eit framtidig potensiale, fører oss over til distinksjonen mellom talentidentifikasjon og -utvikling. Talentidentifikasjon handlar om dei prosessane der me vel ut eller selekterer utøvarar som viser, ofte i ung alder, eit potensiale til å nå langt og prestera på eit høgt konkurransenivå i idretten sin. Å velja ut ein spelar til krets- eller landslag i ung alder, er døme på det. Talentutvikling handlar om dei tilrettelagte prosessane som skal gje utøvarane best mogleg lærings- og prestasjonsvilkår. Å leggja til rette for høgare treningskvalitet, vil vera døme på det (Cobley mfl., 2012, s. 5).

I modell 17.1 er samanhengen mellom talentidentifikasjon og -utvikling gjort greie for. Det er mange tidkrevjande utviklingssteg som skal gjennomførast for å nå opp til dei øvste prestasjonsnivåa illustrert til høgre i figuren. Legg også merke til kor sterke seleksjonsprosessane er for å nå heilt fram til eit profesjonelt eller olympisk nivå.



**MODELL 17.1** Vanlege steg når det gjeld identifikasjon og utvikling av talent med vekt på lagidrettar (etter Cobley og Cooke, henta frå Cobley mfl., 2012, s. 6).

Litteraturen om talentutvikling deler kunnskapsområda i tre: (i) utøveren, (ii) miljøet rundt utøveren og (iii) treninga/øvinga til utøveren (Rees mfl., 2016). Når det gjeld kunnskapar om utøveren, framhevar Rees mfl. (2016) betydninga av den relative alderseffekten og kor viktige fysiske og psykologiske faktorar er for idrettsleg prestasjon. Dei fremste utøvarane er til dømes kjenneteikna av å vera samvitsfulle og optimistiske. Dei kjem vanlegvis frå miljø som er mindre til middels store, der støtta frå foreldre og trenarar er god. Utøvarane trenar svært mykje og målretta for å nå langsiktige mål (Rees mfl., 2016). Dette er i samsvar med ei norsk undersøking av oppvekstvilkår og idrettsleg utvikling hjå 18 av Norges mestvinnande utøvarar. Utøvarane meiner at det er støtte frå foreldre som har hatt størst betydning for deira idrettslege utvikling (Gilberg & Breivik, 1998). Dernest følgjer lystbetont trening, dyktige trenarar og at suksessen til utøvarane har kome gradvis. Ser ein på forskning som er gjort på Olympiatoppen, viser Andersen (2009) at eininga har spelt ei vesentleg rolle for resultatutviklinga i norsk toppidrett. Han forklarar dette ved at Olympiatoppen har utvikla pålitelege læringsprosessar og gjennom det blitt ein påpasseleg («mindful») organisasjon.

Når det gjeld forskning på fotballfeltet, viser den retrospektive undersøkinga til Haugaasen (2015) at norske elitespelarar har trenta minst like mykje som elitespelarar frå andre europeiske land gjennom utviklingsåra sine. Han argumenterer for at treningsmengde ikkje kan vera ei tilstrekkeleg forklaring for seinare skilnader i prestasjonsnivå. Han legg også vekt på at grunnlaget for ei mogleg framtidig profesjonell karriere, blir lagt først og fremst av kvaliteten på treningar. Sæther (2017) si langsgåande undersøking av dei norske fotballtalenta viser også at treningsmengda deira er høg og at det ikkje er nokon vesentleg skilnad i mengda trening mellom spelarar som vart profesjonelle, og dei som ikkje nådde opp til dette nivået. I tillegg løftar han fram betydninga av eit godt, heilskapleg treningsmiljø for utøvarane. Rolla til foreldre, klubb og trenarar vart særleg framheva som viktig. Heilskapstenkinga står sterkt i dag. I ein systematisk gjennomgang av psyko-sosiale faktorarar som er relevante for talentutvikling i fotball, viser Gledhill mfl. (2017) at forskinga på feltet har fått eit meir tydeleg fokus på heilskapen i miljøet til utøveren dei siste fem åra. Medan det før var rolla og betydninga til enkeltpersonar i eit miljø som vart vektlagt, er det i dag miljøet sitt kollektive ansvar som står i fokus (Larsen mfl., 2013).

### 17.3 MODELLAR PÅ IDRETTSFELTET

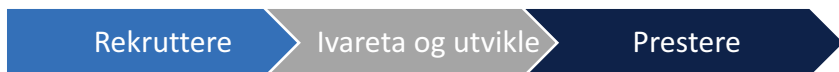
Staten har det overordna kollektive ansvaret for idrett og fysisk aktivitet i befolkninga. Det har vore tre meldingar til Stortinget om idrett sidan starten på 1990-

talet. Den siste kom i 2012 og fekk tittelen «Den norske idrettsmodellen». Den målber ein politikk som «skal legge til rette for at befolkningen har mulighet til å delta i idrett og fysisk aktivitet på alle nivåer» (Meld. St. 26, s. 7). Ifølgje dåverande kulturminister, Anniken Huitfeldt, handlar modellen om fire ting: at folk er med, frivillig innsats, breidde og topp, samt inkludering (Huitfeldt i VG, 2012).

Samspelet mellom breidde- og toppidrett kjem tydeleg til uttrykk i omtalen av den norske idrettsmodellen. På den eine sida gir breiddeidrett, ifølgje Huitfeldt, aktivitetsglede og fellesskap for mange. På den andre sida er den også ein føresetnad for toppidrett. Ho poengterer:

Når Norge på tross av lavt folketall klarer å hevde seg så godt internasjonalt er det nettopp fordi vi har en idrettsbevegelse som er opptatt både av å rekruttere bredt og dyrke talentene. ... Det er med bredden vi når toppen! (Huitfeldt i VG, 2012)

Forholdet mellom breidde- og toppidrett er også tydeleg uttrykt i Norges idrettsforbund (NIF) sitt idrettspolitiske dokument for perioden 2015–2019 (NIF, 2015). Visjonen til NIF er «idrettsglede for alle». Den skal prega all aktivitet, og organisasjonsarbeidet og idrettens verdigrunnlag kviler på denne visjonen. I NIF er det fire verdiar for aktivitet og for organisasjonen. Aktivitetsverdiane er glede, fellesskap, helse og ærlegheit. Organisasjonsverdiane er frivilligheit, demokrati, lojalitet og likeverd. Det er ein kjerneprosess i norsk idrett å levera eit godt aktivitets-tilbod til alle. I modell 17.2 blir denne prosessen illustrert.



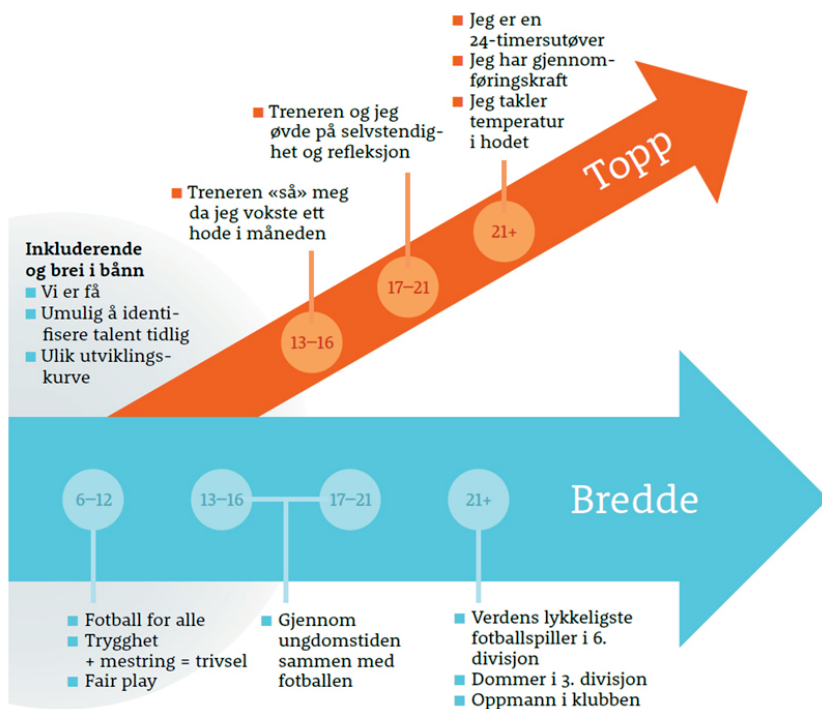
**MODELL 17.2** Kjerneprosess i norsk idrett (NIF, idrettspolitisk dokument, 2015–2019, s. 8).

Modellen er enkel og fortel oss at NIF ønskjer å rekruttera variert og breitt i befolkninga. Dei som er i organisasjonen, skal få god og heilskapleg oppfølging slik at medlemmar held fram med deltaking i idrett over eit livsløp, og at organisasjonen også legg godt til rette for høge idrettslege prestasjonar i toppidrett.

Fotball er Norges største idrett og har eit særskilt ansvar for at visjonar, verdiar og kjerneprosessar er i flukt med føringane frå NIF (Larsen & Bergo, 2011). Visjonen til NFF er «Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle» (NFF, 2016, s. 2). Visjonen kviler på tre grunnleggjande pilarar: i) fotball for alle, ii) trygghet og utfordringar + mestring = trivsel og utvikling, samt iii) fair play. Dei tre pilarane utgjer verdigrunnlaget til fotballen i Noreg og er med det ein føresetnad for at NFF

skal nå målet sitt som er: *Flest mogleg, lengst mogleg, best mogleg!* (Larsen & Bergo, 2011). I fotballforbundet ønskjer ein at så mange som mogleg spelar fotball gjennom livsløpet, og at dei som verkeleg vil nå langt, får gode vilkår for å utvikla seg til å bli best mogleg.

Ved å jobba mot *fotball for alle* skal klubbar legge til rette for ei inkluderande spelarutvikling der alle skal få like gode tilbod. Å skape trivsel og utvikling, handlar i hovudsak om å halde spelarane mest mogleg i, men av og til også utanfor, flyt- eller komfortsona. Tryggheit og meistring handlar også om at det er ein balanse i dei ulike arenaene som spelaren deltek på. Arenamodellen tek opp samspelet mellom fotball, skule, anna trening, familiesituasjon, vener og fritid m.m. Den ligg bak mange av dagens debattar om ei heilskapleg utvikling av unge fotballspelarar (Henriksen, 2010; Larsen mfl., 2013). Fair play handlar om å vise respekt for kvarande både på og utanfor bana. Det er også ei norm om at ein skal følgja reglane til spelet (fair) og gjera sitt beste (play) (Loland, 2015). NFF understrekar at verdigrunnlaget er like mykje verdt uansett kva nivå ein er på i «fotballfamilien». I modell 17.3 blir dei to hovudlinjene, breidde og topp, illustrert. Saman utgjer dei fotballfamilien.



**MODELL 17.3** Moglege utfall av ein verdibasert breidde- og toppfotball (Larsen & Bergo, 2011, s. 30).



Som modellen viser, skal ei rimeleg fortolking av verdiarbeidet innan fotballen føra til gode utfall som både understøttar ei spelarutvikling innan breidde- og toppfotball.

#### **17.4 PLANVERK I FOTBALL – OM SPORTSPLANAR OG LANDSLAGSSKULEN**

For å utvikla norsk fotball, må ein ha gode planar. Det finst i dag to tydelege planverk frå NFF som skal vera til for å utvikla unge spelarar i breidde- og toppfotballen. Det eine er sportsplanane til klubbane. Dei skal vera klubbane sine styringsdokument når det gjeld den sportslege aktiviteten i klubben og blir eit hjelpemiddel for arbeidet til trenarar og lagleiarar ute i klubbane (Veibust, 2017; Smeland & Seippel, 2015). Med utgangspunkt i klubben sine verdiar og målsettingar, legg sportsplanen grunnlaget for at flest moglege spelarar held fram lengst mogleg og utviklar seg best mogleg.

Ein god sportsplan skal ifølgje NFF seie noko om prosess, kriterium, forklaring og konkretisering og vera ei «verktøykasse» med hjelpemidlar for gjennomføring (NFF, 2018a). Den må vera godt forankra i klubben og fungera som ei rettesnor i det daglege trenar- og leiararbeidet. I retningslinjene for utvikling av ein god sportsplan, blir det gjort eit skilje mellom verdi- og aktivitetsarbeid på feltet. Dette blir delt opp i aldersgruppene barne- og ungdomsfotball som er høvesvis 7–12 år og 13–19 år. Sportsplanane er klubbane sine skriftlege fortolkingar av korleis dei ønskjer å leggja til rette for utvikling i både breidde- og toppfotball. Seinare i arbeidet går me inn på innhaldet til tre utvalte sportsplanar som uttrykk for denne typen planverk.

Det andre planverket me skal sjå inn i, er Landslagsskulen. Det er NFF sin skuleringsplan for lovande unge norske fotballspelarar. Modellen vaks fram i ei tid etter at prestasjonane i norsk fotball hadde svinga mykje, særleg på herresida. Landslagsskulen er innretta mot sone-, krets- og landslag. Slik er det ein modell, eller ein sportsplan, som er til for dei mest lovande utøvarane i landet. Men fordi den spring ut av arbeidet som skjer i barnefotballen og ute i klubbane, er det relevant å sjå den i samheng med klubbane sine sportsplanar. Håkon Grøttland er ansvarleg for landslagsskulen hjå NFF og seier det slik: «Landslagsskolen skal være som en bro mellom bredde og topp og sikre at vi får en helhetlig modell» (Delgado-Rodriguez, 2018).

## 17.5 FORSKINGSDESIGN OG METODE

Det er ein fortolkande, hermeneutisk forskingslogikk som ligg til grunn i prosjektet då me er opptekne av å forstå modellar på fotballfeltet og bruken av dei. Den hermeneutiske forskingslogikken kan illustrerast som ein spiralliknande vandring mellom forståing/forforståing og data (Bukve, 2016, s. 71). Dette blir også kalla for den hermeneutiske sirkel. Den er kjenneteikna av fleire sirkelstrukturar som forholdet mellom del og heilskap, subjekt og objekt, og mellom hypotesar og materiale (Føllesdal & Walløe, 2000, s. 71). Prinsippet er «at kvar ytring eller kvart tekstelement blir tolka som del av ein heilskap» (Bukve, 2016, s. 71). Det er innhaldet i sirkelstrukturane som grunnjev tolkingane, og det synet om at all grunnjevning må vera sirkulær, kallast for «holisme» (Føllesdal & Walløe, 2000, s. 101).

Eit holistisk grunnjevingsblikk konstruerer data som casar (Bukve, 2016, s. 93). Yin (2009) definerer ein casestudie som ei empirisk undersøking som:

- ▶ undersøker eit samtidig fenomen i sin verkeleg kontekst når
- ▶ grensene mellom fenomenet og konteksten ikkje er innlysande klare, og der
- ▶ fleirfaldige datakjelder blir brukte (oversett i Bukve, 2016, s. 122)

I dagens debattar om casestudiar er det vanleg å sjå casen ein undersøker som ei større gruppe av hendingar eller tilfelle som viser til fenomen av teoretisk interesse (Bukve, 2016, s. 125). Me har sett at fenomenet i dette prosjektet, talentutvikling, rører ved teoriar om talent- og ekspertiseutvikling. Me ønskjer å undersøka talentutvikling med basis i modellar på fotballfeltet. Dermed handlar case-studien om talentutvikling der undersøkingseiningane er modellane slik dei står fram i landslagsskulen og utvalte sportsplanar.

### 17.5.1 UTVAL AV DATA OG ANALYSE

Utvalet av data i denne studien er strategisk og vil basera seg på data frå skriftlege og visuelle kjelder. Utgangpunktet for studien er å gjera ein analyse av modellar og planverk i fotball. Hovudmodellen på sentralt nivå er landslagsskulen. Den er sett saman i dag som ein presentasjon i PowerPoint på 127 lysbilete som vekslar mellom reine tekstbilete, grafiske framstillingar av modellar, tabellar, figurarar, bilde og integrerte videoklipp. Den er delt opp i dei fire hovuddelane: struktur og overordna rammer, faglege prioriteringar, metodikk og pedagogikk, samt øvingar. Modellen er distribuert rundt om til alle kretsansvarlege for spelarutvikling, og den er tilgjengeleg på NFF sine vevsider.

Sportsplanane til tre satsingsklubbar i Sogn og Fjordane er strategisk valt ut. Utvalskriteria gjekk på at klubbane skulle representera satsingslag på seniornivå innan dei to øvste nivåa i landet (i det hovuddelen av dette skrivearbeidet føregjekk), at både dame- og herrefotball var representerte og at klubbane hadde styregodkjente sportsplanar som låg allment tilgjengeleg via vevsider. I tillegg danar denne studien grobotn for ei vidare oppfølging av moglege tiltak i dei tre nemnte klubbane. Det var også ein del av grunngjevinga for at nettopp desse tre klubbane vart valde ut.

Når det gjeld analysestrategi, har me brukt ein tematisk analyse (Thagaard, 2018) som ser på likskapar og ulikskapar mellom dei to modellnivåa: landslagsskulen og sportsplanane.

## 17.6 FUNN OG DISKUSJON

I denne delen skal me diskutere samspelet mellom innhald og modellar frå landslagsskulen og sportsplanane til tre lokale toppklubbar i Sogn og Fjordane, dvs. Florø Fotball, Kaupanger Fotball og Sogndal Fotball. Dermed ønskjer må å utforska korleis ein nasjonal modell som landslagsskulen blir fortolka gjennom sportsplanar til lokale fotballklubbar. Dette gjer me for å sjå påstandar i samanheng. Er samsvaret mellom ulike modellar og påstandssystem godt, kan me hevda at modellane me bruker er nyttige (Bukve, 2016, s. 56).

Sportsplanane til Florø Fotball (2017), Kaupanger Fotball (2015) og Sogndal Fotball (2016) er omfattande dokument. Planen til Florø Fotball er på 25 sider og vart godkjent av fotballstyret i januar 2017. Kaupanger Fotball sin sportsplan er på 17 sider og har vore gyldig frå juni 2015, medan Sogndal Fotball sin plan er på 40 sider og vart godkjent av styret i januar 2016. Me har analysert dokumenta i tråd med føringar frå malen for sportsplanar til NFF for å sjå på innhaldet (NFF, 2018a). I malen skal følgjande punkt vektleggjast: klubbens verdiar og aktivitetar. Sentralt for verdiarbeidet er å ha visjonar og målsetjingar som veks ut frå fotballens verdigrunnlag, og at klubben har verkemiddel for verdiarbeidet på feltet som gjer at ein kan imøtekoma måla og visjonane sine. Sentralt for aktivitetsarbeidet er at klubben følgjer NFF sine prinsipp for læring og trivsel. I tillegg skal klubbane ha utviklingsplanar som gjeld ulike årssteg. Både verdi- og aktivitetsarbeidet blir i malen delt inn i barne- og ungdomsfotball. Landslagsskulen er også, som me har sett, eit omfattande dokument som er forma som ein presentasjon i PowerPoint for å kommunisera direkte og visuelt med trenarar.

### 17.6.1 SPORTSPLANANE: VERDIARBEIDET I KLUBBANE STÅR SENTRALT – ALLE SKAL FÅ DELTA!

Gjennomgåande i dei tre sportsplanane er det fokus på verdiarbeid og sosiale faktorar både på og utanfor bana. Dette er i tråd med NFF sine retningslinjer (Larsen & Bergo, 2011). Florø Fotball refererer tidleg til NFF sine tre pilarar som saman dannar verdigrunnlaget for fotballen, og dei er tydelege på at all sportsleg aktivitet i klubben skal følgje vedtekne prinsipp og handlingsplanar for arbeidet med fair play i klubben (Florø Fotball, 2017, s. 7). Visjonen til Kaupanger Fotball er at «fotball skal vere moro for alle!» (Kaupanger Fotball, 2015, s. 3). Dei sentrale verdiane deira er kompetent, inkluderande og lagspelar. Her har klubben valt ei fiffig dobbeltyding av akronymet sitt. KIL er lik Kaupanger Fotball som igjen er lik det å vera Kompetent, Inkluderande og Lagspelar. Breiddefotballtilbodet er kjenne-teikna av å vera «tilbod om fotballaktivitet til alle som ynskjer det, uavhengig av kvar dei er på ferdigheitsskalaen eller kva fotballambisjonar dei måtte ha» (Kaupanger Fotball, 2015, s. 3).

Kjerneverdiane til Sogndal Fotball er å vera ambisiøs, utviklande, inkluderande og ærleg. Av verdigrunnlaget kan me lesa ambisjonane til klubben. Sjølvforståinga til Sogndal er å vera ein «toppklubb med breiddeavdeling» (Sogndal Fotball, 2016, s. 4). Klubben ynskjer å legge til rette for å utvikle unge fotballspelarar ved å vera ein «utviklingsarena for toppfotball». Det er visjonen (Sogndal Fotball, 2016, s. 3). Men dette betyr ikkje at klubben berre satsar mot toppen. I planen blir det presisert:

Sogndal Fotball ynskjer å tilby eit fotballtilbod og ei fotballoppleving prega av trygghet, meistring og trivsel i både trening og kamp, samt deltaking i eit sosialt og trygt lags- og klubbmiljø. Sogndal Fotball skal vere ein stor breiddeklubb, og vi ynskjer å vera ein viktig bidragsytar til eit godt barne- og ungdomsmiljø i Sogndal. (Sogndal Fotball, 2016, s. 8)

Verdipåstandane me finn i dei tre sportsplanane ovanfor, viser alle til idrettens grunnverdi om at fotball skal vera for alle.

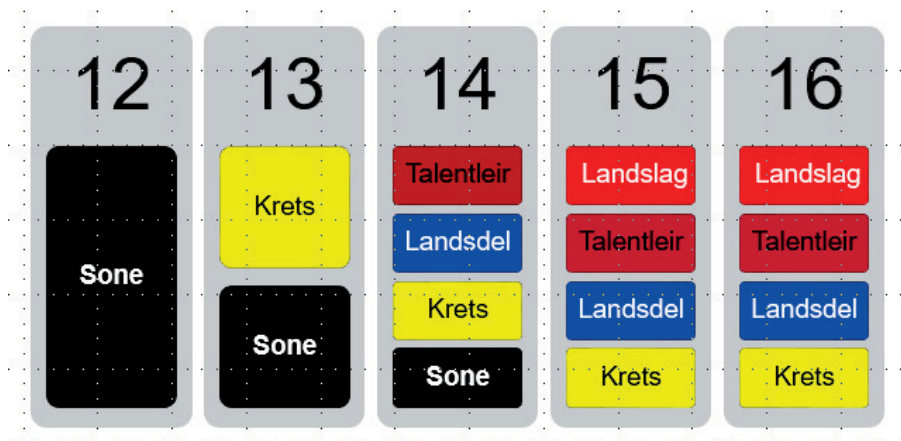
### 17.6.2 LANDSLAGSKULEN: VERDIEN TIL FOTBALL ER FAG

Verdipåstandar som me har sett i dei tre sportsplanane, er fråverande i landslagsskulen. Den einaste gongen verdiomgrepet blir brukt i landslagsskulen, ser ein på bilete 27 der overskrifta går slik: «Landslagsskolens faglige hovedverdier». Adjektivet «fagleg» er lagt til verdiomgrepet. Fag blir i denne samanheng forstått

slik: «Fotball handler om å overvinne motstand gjennom å håndtere tid og rom. Med og uten ball. All aktivitet i NFF-regi tar utgangspunkt i fotballens egenart» (NFF, 2018b, bilde 27). Dette er for oss den største skilnaden mellom sportsplanane si inkluderande verdiorientering og landslagsskulen sitt faglege verdiomgrep. Kort fortalt, der klubbane sine sportsplanar legg vekt på at alle skal få vera med i eit inkluderande fellesskap, legg kunnskapshaldninga til landslagsskulen vekt på at planen først og fremst skal vera nyttig for å utvikla dei mest lovande spelarane i landet. Frå ein slik skilnad følgjer mykje anna.

### 17.6.3 TALENTIDENTIFISERING OG -UTVIKLING: SELEKSJON, DIFFERENSIERING OG HOSPITERING

Frå forskingslitteraturen om talent har me tidlegare sett at det er sterke seleksjonsmekanismer i toppidretten (sjå modell 17.1). Ein slik seleksjon kjem også tydeleg til uttrykk i ein av landslagsskulen sine overordna modellar.



**MODELL 17.4** Nivåa i landslagsskulen (NFF, 2018b, bilde 8).

I modell 17.4 ser ein kva tiltak aldersgruppa 12–16 år kan bli valt ut til å delta på. Frå modellen kan ein lesa ei gradvis spissing av tiltak og av tal deltakarar per tiltak. Frå ein normalfordelt populasjon på klubbnivå, blir ein del spelarar valt ut til å delta på regionale sonesamlingar. Blant desse blir det gjort nye uttak til krets-samlingar der færre får delta. Det er rundt 20 spelarar i ein kretslagstropp. Det er kretslag på U13, 14 og 15, og det er 18 kretsar i landet. Det gir vel 1000 jente- eller gutespelarar over tre årskull. Langt færre får tilbod om landsdelsamlingar og talentleiarar. Det er rundt 50 spelarar som blir uttekne for talentleir for U14, og 40

spelarar som får plass på kvar av talentleirane til aldersstega U15 og U16. Til slutt er det rundt 18 spelarar som utgjer toppen til ein landslagstropp, og som kjent er det berre 11 av desse får starta kampen. Det er ikkje mange når det kvart år blir fødde rundt 56 000 gutar og jenter i landet. No spelar ikkje alle desse ungane fotball, men når ein veit at det er rundt 100 000 gutar og jenter som spelar fotball i aldersgruppa 13–19 år (NFF, 2017), er det, rundt rekna, 0,1–0,2 prosent av desse som når fram til spel på eit landslag. Det er eit uvanleg trongt nålauge. Endå mindre er det om ein ønskjer å spela profesjonell fotball. Av dei nær 265 millionane aktive spelarane i fotball på verdsbasis tilbake i 2006, spelte berre rundt 113 000 av dei profesjonell fotball (FIFA, 2007). Det utgjer vel 0,04 prosent av totalen.

Om me går inn i dei tre sportsplanane, snakkar ein ikkje lenger om seleksjon slik ein tydeleg gjer det i landslagsskulen. I klubbane sine sportsplanar er det dei beslekta orda differensiering og hospitering som rår. Med differensiering meiner klubbane å legge til rette for riktig fotballaktivitet med tanke på motivasjon, modning og ferdigheiter. I planen til Florø blir det peika på at ein skal differensiere for å skape gode føresetnader for tryggleik, meistring og utvikling for alle (Florø Fotball, 2017, s. 17). Her står det at det er ein vesentleg skilnad mellom differensiering og selektering ved at differensiering handlar meir om å leggja opp til treningar der spelarar kan oppleva ei god blanding av meistring og utfordring. Sogndal strekar også under i planen sin at differensiering handlar om å handtera spelarar ulikt, men i positiv forstand (Sogndal Fotball, 2016, s. 20).

Sjølv om sportsplanane ikkje seier noko om seleksjon eller selektering, er ordet hospitering hyppig brukt. Hospitering kjem frå latinsk og betyr opphavleg «å ta inn ein stad som gjest». Kaupanger skriv at hospitering er noko klubben skal tilby talentfulle, ambisiøse og engasjerte spelarar, men at det alltid skal gjennomførast etter spelaren sitt ønskje. Dei følgjer prinsippet «har du gode nok ferdigheiter, og er mentalt og fysisk moden nok, er du gamal nok» (Kaupanger Fotball, 2015, s. 8). Å hospitera, betyr dermed å flytta ein spelar oppover i aldersklassane midlertidig, som ein gjest, til ein stad der spelet har høgare fart og hardare taklingar. Slik kan spelaren få meir motstand og nye utfordringar som ein kan læra av. Det er også ei læring som kan delast med andre, når spelaren kjem heim att til årsklassen og laget der ein har fast tilhaldsplass. I Sogndal og Florø sine sportsplanar blir hospitering sett på som ei form for differensiering, der spelarar i periodar får trenast og spelt på eldre årstrinn.

Hospitering kan også by på problem og skapa konflikhtar. I eit innlegg i Fotballtreneren skriv Gjelsvik (2018) at hospiteringshysteriet kan skapa mange usikre spelarar. Når ein ung og lovande spelar blir flytta oppover i aldersklassane, møter ein tøffare motstand og spelar meir på det trygge. Støttepasningar og meir forsik-

tige måtar å bevega seg på, står då i fare for å bli ein del av repertoaret til spelaren framfor den meir framoverlente og leikne spelestilen ein ofte ser når dei fremste spelarane på eit årskull spelar i lag med vener som er like gamle. I tillegg betyr det ofte mykje sosialt å vera heime i sitt eige årskull framfor å vera gjest på kulla til andre.

Alle dei tre sportsplanane tek opp ulike faresider ved hospitering. Belastninga kan bli for stor og skadar kan koma (Kaupanger Fotball, 2015). Sogndal har eit eige avsnitt knytt til korleis konflikhtar skal handterast ved hospitering. At tematikken er sensitiv, kan ein også lesa mellom linene når ein får følgjande skildring av prosedyrane for hospitering i sportsplanen til Florø:

Med klubbstyrt hospitering ønsker Florø Fotball at vi følgjer hospiteringsprosessen nedanfor. Hospitering utan at vi har følgd denne prosessen er ikkje i samsvar med klubben sine retningslinjer og **vil bli rapportert til styret i Florø Fotball**.

(A) = spelaren sin trenar

(B) = trenarkoordinator

(C) = spelaren sin akademitrenar

(D) = trenar i spelargruppa der hospitering er aktuelt

(E) = foreldre/føresette

(F) = spelar

1) Hospitering bør initierast av (A), (B) eller (C). Det er desse (og spesielt (A)) som kjenner spelar best og som skal sjå behovet for ekstra utfordringar.

2) Den som initierer (for eksempel (A)) skal kontakte (B), (C) og (D) for å finne ei fornuftig hospiteringsordning.

3) Når vi har komme fram til ei fornuftig ordning skal (A) kalle inn (B), (D) og (E) for å presentere tilrådd hospiteringsordning.

4) (E) snakkar med (F) for å avklare om spelar i heile tatt har lyst, og om spelar ønsker å ta ein prat med (A) og (D) for å avklare og planlegge hospiteringsordning. Spelar må sjøl få valmuligheiten!

5) Hospitant blir tatt i mot og blir presentert for spelargruppa til (D), (A) skal delta på den første treninga. Det er viktig å forklare at hospiterande spelar skal vere med under gitte aktivitetar (trening og/eller kamp) og behandlast som dei andre

*(Florø Fotball, 2017, s. 20)*

Prosedyren held fram med underpunkt som fortel at hospiteringa skal evaluerast kontinuerleg, og at skriftlege avtalar skal inngåast. Det er prisverdig at klubben har handtert denne ordninga så grundig og seriøst. Samtidig kan det tolkast som eit uttrykk for at klubben ønskjer å vera i forkant på eit mogleg omstridd og konfliktfylt tema.

Me har kalla denne delen for talentidentifikasjon og -utvikling. Ei kjerneutfordring handlar om kva ein legg i omgrepet den talentfulle spelaren. Er det, som me såg i omgrepsavklaringa tidlegare, prestasjonen til spelaren her og no eller er det heller oppfatningar om at spelaren kan ha eit stort potensiale til å nå langt når vedkommande får fleire år på å utvikla seg vidare (Cobley mfl., 2012, Ommundsen, 2011)?

Ein fare ved å velja ut spelarar til sone- og kretslag og deretter vidare til landslag i svært ung alder, er bruken av einsidige vurderingskriterium. I tenåra veit me at det skjer ei svært rask utvikling både fysiske, mentalt og sosialt hjå spelarane. Nokre er tidleg utvikla og hevdar seg godt på grunn av det. Dei er kanskje fødde tidleg på året, er raskare og sterkare enn medspelarane sine og blir derfor lagt meir merke til av trenarane sine. Me har her å gjera med eit fenomen som har fått eit eige namn både i idretten og i skulen. Dei som er fødde tidleg på året, har ein relativ fordel til dei som er fødde seint. Dette er den relative alderseffekten (Rees mfl., 2017). Den blir gradvis viska ut til eldre spelarane blir, men den representerer ei utfordring i fotballen når det gjeld det å leggja merke til ulike sider ved ein spelar. I landslagsskulen er ein klar over denne utfordringa.

Vi har ansvar for å stimulere, påvirke og kartlegge spillere som er i en fase hvor det er store forskjeller i fysiologisk alder. Hvis vi i for stor grad gjør vurderinger basert på prestasjon her og nå, så vil konsekvensen bli at vi implisitt nedprioriterer sent eller normalt utviklede spillere. ... Det faktum at spillere født første halvår har vært overrepresentert på våre spillerutviklingstiltak, viser at vi i for stor grad setter likhetstegn mellom nå-prestasjon og potensial (NFF, 2018b, bilde 15).

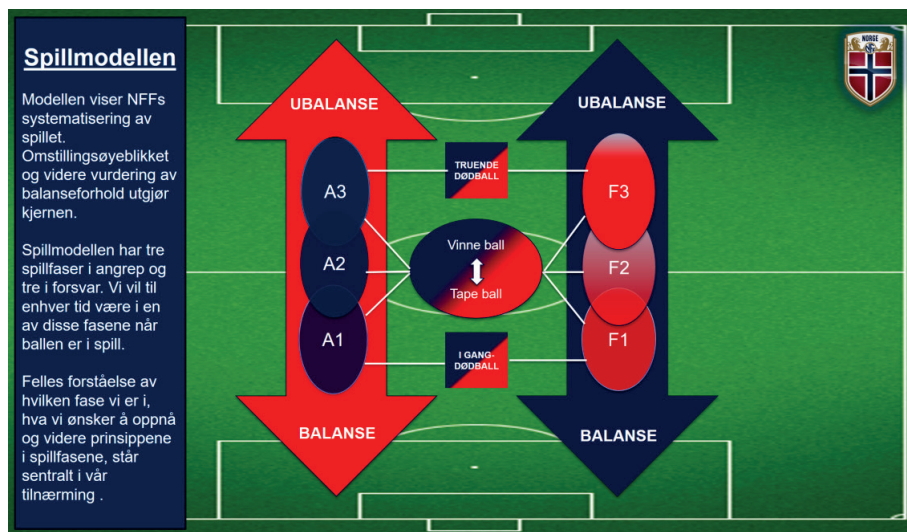
Me er her tilbake til eit snevert og utvida talentomgrep der det snevre legg vekt på notidig prestasjon medan den utvida forståinga legg vekt på potensialet til utøvaren over tid (Ommundsen, 2011). Ei snever talentoppfatning kan skapa negative forventningar til utøvaren, og det kan føra til at me overser ei rekkje utøvarar som blir seinare fysisk og mentalt modne enn andre. Eit dynamisk talentomgrep som fokuserer på potensialet til utøvaren, kan motverka dette. Dette temaet er også til stades i sportsplanane, men det dukkar opp indirekte via differensieringsomgrepet



og er slik ikkje like tydeleg handsama som i Landslagsskulen. I Landslagsskulen praktiserer ein også to uttak i året blant dei som skal på talentleirar for U14. Ein tek ut dei som ein trur vil nå lengst, og som er fødte i første halvår, og ein gjer tilsvarende uttak blant dei som er fødte i andre halvår.

#### 17.6.4 FAGET FOTBALL STÅR STERKAST I LANDSLAGSSKULEN

Ein vesentleg del av landslagsskulen handlar om faglege prioriteringar knytt til fotballspelet. Heile 35 av dei 127 bileta som utgjer landslagsskulen er via til dette temaet som også blir krydra med ei rekkje videoanimasjonar som eksemplifiserer og klargjer faglege poeng. Dei faglege prioriteringane handlar om ferdigheitsutvikling i fotball, at spelet føregår i ein spel-motspel-kontekst som er utleia av ein overordna modell om speleprinsippa i fotball, at desse speleprinsippa har fleire fasar og at dei skal følgjast opp ulikt på sone-, krets- og landslagsnivå. I tillegg til alt dette følgjer det detaljerte rolleskildringar av kva som kjenneteiknar alle dei 11 spelrollane i spelets tre angreps- og forsvarsfasar. Kort fortalt, detaljeringsgraden av kva ein spelar skal kunna gjera i ulike situasjonar, er svært høg og den er forankra i ein overordna spelmodell som er skildra i modell 17.5.



MODELL 17.5 Spillmodellen til Landslagsskulen (NFF, 2018b, bilde 36).

I spelmodellen til Landslagsskulen er det liten tvil om kva som er læringsinnhaldet. Fotball er eit dynamisk og raskt skiftande spel der omstillingsevne og vurdering av balanseforhold står sentralt. Slike faglege perspektiv er langt mindre sys-

tematisk omtalt i dei lokale sportsplanane. Her blir ein kjent med omgrep som taktikk og teknikk og kva slags mentale og fysiske ferdigheiter ein ønskjer å påverka på ulike alderssteg. Men ei systematisk framstilling av korleis klubben ønskjer å spela fotball, er ikkje framme i planane. Dette er eit overraskande funn då sportsplanane nettopp skal vera uttrykk for korleis ein ønskjer å driva fram den sportslege aktiviteten på feltet.

Speleprinsippmodellen til landslagsskulen presenterer eit språk som både forklar og forsterkar dei mest sentrale elementa i fotball. Dette perspektivet tenkjer me kan koma vesentleg meir fram i sportsplanane til klubbane. På den andre sida trur me det vil gi lita meining om sportsplanen til klubbane skal by på like omfattande og detaljerte skildringar om korleis spelroller skal forståast og fotball skal spelast slik ein ser det i landslagsskulen. Då trur me at trenarane ute i klubbane, som vanlegvis brukar av fritida si på trenargjeringa, lett vil drukna i detaljar.

### 17.7 DISKUSJON: MODELLANES SAMANHENG

I dette arbeidet har me studert modellar for spelar- og talentutvikling i fotball på to nivå – eit sentralt styringsnivå som er uttrykt gjennom landslagsskulen til NFF og eit lokalt toppklubbnivå representert ved tre sportsplanar. Kva er samspelet mellom modellane på desse nivåa? Det har vore problemstillinga vår. Føremålet vårt har vore å avdekka gap og dernest koma med tilrådingar på korleis gapa kan handterast. Me har avdekka gap, og me har sett at dei to tydelegaste handlar om verdiar og kunnskap.

Dei lokale sportsplanane har ei sterk verdiforankring. Ein kjerneverdi i desse er inkludering. Ein annan er fair play. Fotball skal vera for alle. Det går att i alle sportsplanane me har sett på. Slik er det naturlegvis ikkje for landslagsskulen. Den er heller ekskluderande. Seleksjonsprosessane frå krets- til landslag er innretta mot at dei fleste spelarane fell i frå. Ein landslagstropp rommar jo berre nokre få spelarar utover dei 11 som startar kampen. Like fullt er det overraskande at verdiforankringa til landslagsskulen er svak, og at idrettens kjerneverdi, fair play, ikkje er nemnt ein einaste gong i planen. Å følgja reglane til spelet og gjera sitt beste, er like viktig i toppfotball som i breiddefotball. Med tanke på toppfotballens sterke konkurransesituasjon og presset dette legg på ei rettvis eller «fair» deltaking i spelet, tilrår me at landslagsskulen tek verdiar generelt og fair play spesielt meir på alvor i komande år.

No kan arkitektane bak landslagsskulen hevda at landslagsskulen er verdibasert då den kviler på barnefotballens verdigrunnlag. Dette er rett, men mot denne påstanden vil me likevel hevda at verdidiskusjonar må halda fram og dei må dis-

kuterast i konteksten dei står i. Verdidiskusjonar i toppfotballen uttrykkjer seg annleis enn i breiddefotballen. Ta til dømes verdigrunnlaget til fotballklubben Sogndal. Me har sett at klubben skal vera ambisiøs, utviklande, inkluderande og ærleg. Det er dei fire verdiane klubben sin aktivitet kviler på. Går me gjennom eit par av desse verdiane, kan det oppstå spenningar. Verdien ambisiøs passar godt til Sogndal som toppklubb, men korleis står verdien seg i breiddedelen til klubben? Det kjem nok an på korleis verdien blir forstått. Det er ikkje alle ambisjonar om å vinna og bli best som passar like godt inn i breiddefotballen. Men ein klubb kan også vera ambisiøs på andre måtar. Den kan til dømes ha ambisjonar om at fåe skal fella i frå og slik slutta med fotball i ungdomstida. Det er også ein måte å vera ambisiøs på. Det er nettopp fordi me meiner at diskusjonar om verdiar må tilpassast konteksten dei står i, at me held fast på at landslagsskulen kan ta verdidiskusjonar meir på alvor i planverket sitt.

Når det gjeld kunnskap, er landslagsskulen sterk på kunnskapar om fotballspelet og spelrollane som inngår i det. Det er eit fagleg, teknisk og nytteorientert kunnskapsomgrep som blir brukt i landslagsskulen. Det gir trenarane som forstår modellen og som kan bruka den, makt. Dei har makt til å velja ut dei spelarane dei meiner er best i landet til å vinna internasjonale fotballkampar. Sagt med andre ord, Landslagsskulen gir eit klart og tydeleg bilete av eigenarten til fotballspelet og kva ein ønskjer å oppnå som lag, lagdelar og i dei ulike spelarrollane som utgjer laget. Ein slik kunnskap er så godt som fråverande i dei lokale sportsplanane. Dette er det mest overraskande funnet då ein sportsplan, i bokstavleg meinig, er ein plan for korleis sporten, dvs. fotball, skal utøvast. Når Landslagsskulen også har virka i snart fem år og har mål av seg å bli brukt ute i klubbane, forsterkar det overraskinga vår. Men denne påstanden kjem også med eit atterhald. Sportsplanane me har sett på vart godkjente for nokre år sidan. Då hadde ikkje Landslagsskulen virka like lenge ute i kretsane eller i klubbane som den har gjort i dag.

Ein grunn til at kunnskapen om eigenarten til fotballspelet er underkommunisert i dei lokale sportsplanane, skuldast truleg at rettleiarmalen frå NFF på dette området ikkje er tydeleg på at eigenarten til spelet skal gjerast eksplisitt i sportsplanane til klubbane. Dette er også overraskande, men det kan skuldast at kunnskapen om fotballspelet er ein type kunnskap som ein tek for gitt at klubbane har ei god hand om uansett. Og på ein måte kan det vera rett. Me høyrer rett som det er at kunnskapen om korleis eit lag skal spela «sit i veggane» til klubben. Kunnskapen har blitt ein del av kulturen til klubben og ein slik kunnskap kan vera vanskeleg å uttrykkja språkleg. Ein har kalla denne typen for taus (Polanyi, 1967). At kunnskapen er taus, betyr at den ikkje uttrykkjer seg skriftleg, ei heller munnleg, men derimot uttrykkjer den seg i måten laget spelar fotball på medan dei trenar

eller spelar kamp. Dette er opplagt ein viktig kunnskapsdimensjon ved fotball, men kunnskapen om korleis ein klubb vil spela fotball, må også bli uttrykt språkleg på ein måte som gjer den tilgjengeleg for alle og som kan diskuterast ope i klubbane. Derfor argumenterer me for at det nettopp er kunnskapen rundt eigenarten til korleis ein klubb vil spela fotball som bør uttrykkjast meir tydeleg i sportsplanane. Det trur me vil vekka engasjement og debatt og vera klargjerande for korleis ein klubb ønskjer å stå fram sportsleg. Derfor meiner me at sjølv rett-leiarmalen frå NFF bør endrast slik at klubbane langt klarare enn kva tilfellet er i dag, må ta omsyn til spelet fotball og korleis dei vil gjera si lokale fortolking av det. Dette er vår andre tilråding om korleis ein kan handtera gapet mellom landslagsskulen og dei lokale sportsplanane.

Ein annan grunn til at eigenarten til spelet er lite til stades i dei lokale sportsplanane, kan skuldast kompetanse og kva ein er oppteken av ute i klubbane. Det er ein sterk erfaringsbasert kompetanse der. Dei gode trenarane veit kva fotballspelet handlar om når dei er på feltet, men det er ikkje like enkelt å få denne kompetansen til å bli ein tydeleg del av ein klubb sitt sportslege planverk. Derfor bør klubbane satsa systematisk på utviklingstiltak som gjer at gapet mellom praktisk og teoretiske fotballkunnskapar blir mindre. Trenarutdanning og trenarforum trur me er gode døme på slike tiltak. At klubbane bør satsa meir systematisk på slike tiltak, er vår tredje tilråding. Den er også i samsvar med den aukande profesjonaliseringa som skjer i den frivillige idretten.

## 17.8 KONKLUSJON

Det samanliknande modellarbeidet vårt har dermed avdekka to gap mellom dei sentrale føringane til landslagsskulen og dei lokale toppklubbane sine sportsplanar. Det første handlar om verdiar, det andre om kunnskap. På tilsvarande vis som at landslagsskulen bør ta lærdom av dei lokale sportsplanane sitt tydeleg fokus på verdiar, så bør dei lokale sportsplanane ta landslagsskulen sine omfattande og tydelege kunnskapsdiskusjonar om korleis fotball skal praktiserast endå meir på alvor. Dette er hovudargumentet vårt. Me har også foreslått at rettleiarmalen for å utvikla sportsplanar frå NFF bør justerast, og at klubbane bør satsa meir på utviklingstiltak som trenarutdanning og trenarforum. Om gapet mellom sentrale føringar og lokale fortolkingar blir mindre, trur me at fleire vil merka utfalla av eit godt grunngjeve utviklingsarbeid i norsk fotball. Slik kan også fleire få oppleva at draumen om spel i framtidens toppfotball kan bli til røyndom.

## LITTERATUR

- Aggerholm, K. (2015). *Talent development, existential philosophy and sport: on becoming an elite athlete*. London & New York: Routledge.
- Andersen, S.S. (2009). Stor suksess gjennom små, intelligente feil. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50(04), s. 427–458.
- Ankersen, R. (2012). *The gold mine effect: crack the secrets of high performance*. London: Icon.
- Baker, J., Cobley, S., Schorer, J., Wattie, N. (eds.) (2017). *Routledge handbook of talent identification and development in sport*. Oxon & New York: Routledge.
- Baker, J., Schorer, J., Cobley, S. (eds.) (2012). *Talent identification and development in sport: international perspectives*. Oxon & New York: Routledge.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cobley, S.S., Schorer, J., Baker, J. (2012). Identification and development of sport talent: a breif introduction to a growing field of research and practice. I: Baker, J., Schorer, J., Cobley, S. (red.) (2012). *Talent identification and development in sport: international perspectives*. (s. 1–10). Oxon & New York: Routledge.
- Coyle, D. (2009). *The talent code. Greatness isn't born. It's grown. Here's how*. New York: Bantam Books.
- Delgado-Rodriguez, T. O. T (2018). *Gjenreisningen av norsk fotball*. Henta 15.10. 2018 frå: <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillerutvikling/gjenreisningen-av-norsk-fotball>
- Epstein, D. (2013). *The sports gene: inside the science of extraordinary athletic performance*. New York: Currant.
- FIFA, (2007). *Big Count 2006: Statistical Summary Report by Gender/Category/Region*. Henta 10.01.2019 frå: [https://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.summaryreport\\_7022.pdf](https://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.summaryreport_7022.pdf)
- Florø Fotball (2017). *Sportsplan*. Godkjent av fotballstyret 09.01.2017. Henta 15.08.2018 frå: <https://drive.google.com/file/d/0B1qIeVc20jdab3BIR3c4TDhrRTg/view>
- Fossøy, J., Moe, V.F., Fretland, F. (2017). Fotball og media i Noreg i eit historisk perspektiv i perioden 1970–2005 – spelet utan ball. I: Andersen, J.R., Bjørhusdal, E., Nesse, J.G., Årethun, T. (red.) (2017). *Immateriell kapital - Fjordantologien 2017* (s. 341–361). Oslo: Universitetsforlaget.
- Føllesdal, D., & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilberg, R. & Breivik, G. (1998). *Hvorfor ble de beste best? Barndom, oppvekst og idrettslig utvikling hos 18 av Norges mestvinnende idrettsutøvere*. Oslo: Olympiatoppen & Norges Idrettshøgskole.
- Gjelsvik, P. E. (2018). *Hospiteringshysteriet i fotballen*. Henta 15.12. 2018 frå: <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillerutvikling/hospiteringshysteriet-i-fotballen>
- Gledhill, A., Harwood, C., Forsdyke, D. (2017). Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 31, 93–112. doi: <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.04.002>

- Haugaasen, M. (2015). *Retracing the steps towards professional football. Practice engagement characteristics and performance attainment among Norwegian elite youth and senior players*. PhD-dissertation, Norwegian School of Sport Sciences.
- Haugaasen, M. & Jordet, G. (2012). Developing football expertise: a football-specific research review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 5(2), 177–201. doi: <https://doi.org/10.1080/1750984X.2012.677951>
- Henriksen, K. (2010). *The Ecology of talent development in sport*. PhD-dissertation, Odense: Syddansk Universitet.
- Huitfeldt, A. (i VG) (2012). *Den norske idrettsmodellen*. Henta 10.01.2019 frå: <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/w13eA/den-norske-idrettsmodellen>
- Kaupanger Fotball (2015). *Sportsplan*. Godkjent av årsmøte KIL. Gyldig frå 10.06.2015. Henta 15.08.2018 frå: [https://static1.squarespace.com/static/56d0134f07eaa02c121af38e/t/56df057145bf21f27e16999b/1457456498949/kil\\_3\\_0\\_sportsplan\\_kaupanger\\_fotball.pdf](https://static1.squarespace.com/static/56d0134f07eaa02c121af38e/t/56df057145bf21f27e16999b/1457456498949/kil_3_0_sportsplan_kaupanger_fotball.pdf)
- Larsen, C.H., Alfermann, D., Henriksen, K., Christensen, M.K. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(3), 190–206. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031958>
- Larsen, Ø. & Berge, A. (2011). Verdifullt verdigrunnlag, kap 1, s. 15–36. I: Norges Fotballforbund (2011): *Flest mulig, lengst mulig, best mulig – den store barne- og ungdomsfotballboka*. Oslo: Akilles.
- Loland, S. (2015). *Idrettsetikk*. Oslo: Akilles.
- Meld. St. nr 26 (2011–2012). *Den norske idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet.
- NFF (Norges Fotballforbund) (2016). *Handlingsplan 2016–2019*. Henta 18.12.2018: [https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan\\_2016-2019.pdf](https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan_2016-2019.pdf)
- NFF (Norges Fotballforbund) (2017). *Årsrapport 2017*. Henta 01.12.2018: <https://view.joomag.com/nff-nff-%C3%85rsrapport-2017/0449189001518785583>
- NFF (Norges Fotballforbund) (2018a). *Sportsplanmal/forslag til oppsett på en sportsplan*. Henta 15.01.2019 frå: <https://www.fotball.no/globalassets/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/niva1/sportsplan.pdf>
- NFF (Norges Fotballforbund) (2018b). *Landslagsskolen*, 127 bilder, PowerPoint-presentasjon.
- NIF (Norges idrettsforbund) (2015). *Idrettspolitisk dokument (IPD) 2015–2019*. Henta 10.01.2019: [https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57\\_15\\_nif\\_idrettspolitisk-dokument-2015-2019\\_1-r\\_0909.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_1-r_0909.pdf)
- Ommundsen, Y. (2011). Spesialisere tidlig og plukke talenter – er det så lurt? I Hanstad, D. V. (red) (2011): *Norsk idrett. Indre spenning og ytre press* (s. 53–68). Oslo: Akilles.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rees, T., Hardy, L., Güllich, A., Abernethy, B., Côté, J., Woodman, T., Montgomery, H., Laing, S., Warr, C. (2016). The Great British Medalists Project: A Review of Current Knowledge on the Development of the World's Best Sporting Talent. *Sport Medicine*, 46(8), 1041–1058. <https://doi.org/10.1007/s40279-016-0476-2>
- Smeland, F. & Seippel, Ø. (2015). «For vi kommer ikke til å sitte i styret i all avighet. En studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb.» Oslo: Norges idrettshøgskole.

- Sogndal Fotball (2016). *Sportsplan*. Vedteken av styret i Sogndal Fotball 21.01.2016: Henta 15.08.2018 frå: [https://www.kxweb.no/portal/public/content/attachment/download.do?contentCategoryId=20302&filename=c\\_256\\_240056\\_1453765746753.pdf&issueId=&contentId=](https://www.kxweb.no/portal/public/content/attachment/download.do?contentCategoryId=20302&filename=c_256_240056_1453765746753.pdf&issueId=&contentId=)
- Sæther, S. A. (2017). *De norske talentene. Hvem lykkes og hvorfor?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utgave). Oslo: Fagbokforlaget.
- Thorsen, I. (2015). Her er landslagsskolen. *Fotballtreneren*. Henta 10.12.2018 frå: <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillerutvikling/her-er-landslagsskolen>
- Veibust, A. (2017). «Klubben er sjef. Punktum.» *Ein kvalitativ studie av utfordringar knytt til implementering av sportsplan i kvalitetsklubbar*. Masteroppgåve, Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (4. ed.). Los Angeles: Sage.

# 18. Women's Experience of Role Models in IT: Landmark women, substitutes and supporters

**HILDE G. CORNELIUSSEN**

Vestlandsforskning

**GILDA SEDDIGHI**

Vestlandsforskning

**CAROL A. DRALEGA**

NLA Mediehøgskolen

**SAMMENDRAG** Hvor finner kvinner som jobber med IT, rollemodeller? Det er spørsmålet som stilles i dette kapitlet, som presenterer funn fra en studie av kvinner i IT-karrierer. Gjennom dybdeintervjuer og med forankring i feministisk teknologiforskning og forståelse av kjønn som sosiale praksiser, utforskes kvinnenes erfaringer med rollemodeller. Mangel på kvinnelige rollemodeller er sentralt i kvinnenes fortellinger, og vi utvikler en modell som illustrerer kvinnenes ulike måter å håndtere dette på.

**NØKKEORD** kjønn | informasjonsteknologi | IT | rollemodell | horisontale kjønns skiller

**ABSTRACT** Where do women working in IT find role models? This is the question we ask in this chapter, which presents a study of women in IT careers. Within a framework of feminist technology studies and gender seen as social practices, we explore the women's experiences with role models through qualitative interviews. A lack of female role models is central in the women's narratives, and we develop a model illustrating the various responses to this lack.

## **MERKNADER**

This study is part of the research for the Nordic Centre of Excellence, Nordwit, financed by Nordforsk 2017–2022. We want to thank the women who shared their



professional-life narratives with us and the many individuals and institutions that have contributed by meeting and talking with us, sharing their knowledge about the context for our research. We also want to thank our colleagues in Nordwit for collaboration and discussions.

The authors of this chapter have no conflicts of interest.

## 18.1 INTRODUCTION – WOMEN IN IT CAREERS IN NORWAY

In this chapter we discuss model as “role model” and, more specifically, the perception of role models among women in IT careers in Norway. Although Norway scores high on gender equality in international measures (World Economic Forum, 2018), the labour force is marked by a strong horizontal gender segregation and differences in the gender breakdown across occupations. 23% working in the IT sector in Norway are women, according to Statistics Norway. A similar situation is found across most of the western world (Buse, 2018), while some countries in other parts of the world, like India, have managed to turn the trend by recruiting more women (Raghuram et al., 2018). In Norway there is, however, also a persistent gender division in higher education, with less than 25% women in computing and less than 10% in some IT programmes (SO, 2018). Research has identified that women made up a higher proportion of computing students in many western countries in the mid-1980s than they do today (37% in the US in 1984, cf. Accenture, 2016; Corneliussen, 2003b; Sharp et al., 2012; Varma, 2009). Furthermore, while 20% of 15-year-old boys expect to work as ICT professionals, only 2% of girls expect the same (OECD, 2016; UNESCO, 2017). The statistics for Norway show a persistent struggle to recruit women to IT over recent decades, suggesting there is a long way to go before reaching gender parity in IT (Vabø et al., 2012).

It has been claimed that women need female role models to navigate working life (Catalyst, 2003), particularly in fields with a male dominated culture, such as IT (Björkman et al., 1997; Kekelis et al., 2005). IT is not only dominated by men in numbers, but also associated with men and masculinity (Grint & Gill, 1995) to the effect that “most girls and women do not even consider a career” in the field (Faulkner, 2000, p. 94). The male dominated culture of computing has given rise to stereotypes making a career in IT appear less attractive for girls. It has also reduced women’s visibility in the field (Ensmenger, 2010; Turkle, 1988).

Qualitative as well as quantitative research has provided examples of female role models having a positive effect on girls’ early association with professional fields (Dasgupta, 2011; Lockwood, 2006). This indicates that few female role

models in IT might be one of the obstacles for girls aiming for a future career in IT (Blum et al., 2007; Cheryan et al., 2009). We want to learn more about what the situation is for women who have chosen to pursue a career in IT, and we ask: Who do the women identify as role models while navigating an IT career? To which degree is gender important for their perceptions of relevant role models? Based on interviews with women engaged in IT work in the western part of Norway, we analyse how they perceive the notion of role model in relation to their own career. Analysing how and where the women have found role models, we saw that many of the women's narratives reflected a lack of female role models in IT. Based on this, we present a model illustrating women's responses to this lack. The model contributes to further our understanding of how women navigate the gendered landscape of IT, thus supporting an increasing need to raise gender equality in a highly gender segregated field.

## **18.2 LITERATURE REVIEW – ROLE MODELS IN THE MALE DOMINATED FIELD OF IT**

Although IT is a field characterised by horizontal as well as vertical gender segregation (Branson, 2018; Vabø et al., 2012), our focus is on the first. Horizontal gender segregation refers to an unequal distribution and under/over representation of women and men in educational fields and professional sectors (Meulders et al., 2010). Women are underrepresented in IT work across most of the western world. We will revisit studies that have contributed to our understanding of the male dominated culture in IT, women's invisibility in the field, and the relation between this and role models for women in IT. Let us first clarify how we understand role models in this study.

A common way to define role model in recent research, is as “individuals who influence [children's, adolescents, ‘and young adults’] achievements, motivation, and goals by acting as behavioural models, representations of the possible, and/or inspirations” (Morgenroth et al., 2015, p. 468, quoted in Olsson & Martiny, 2018, p. 2). Shapiro et al. include a perspective of professional identity, by defining role models as “individuals whose behaviours, personal styles, and specific attributes are emulated by others” in a way that “is a contributing factor in the construction of professional identity” (Shapiro et al., 1978, p. 52). Morgenroth et al. further adds to our understanding by defining the role model's function as “a way of motivating individuals to perform novel behaviours and inspire them to set ambitious goals”, in particular for “members of underrepresented and stigmatized groups” (2015, p. 1). Aiming to be even more specific on “what a role model may embody

that can be imitated by others”, Grande (2018) divides between external *achievements*, like a degree or position, and more inherent *aspects* of the individual as features that can be imitated. None of the definitions mentioned above emphasise the role model or the role aspirant’s gender. Gender is, however, a vital category when aiming to understand women in a field like IT, where the hegemonic images are closely related to masculinity. We will complement and add to the above understanding of role models with insights from feminist technology studies and theories emphasising gender as a situated social practice.

The “computer science geek”, often portrayed as “antisocial white male”, might not appeal “to either men or women, but it is likely more unappealing to women” (Hayes, 2010, p. 267). Few visible women in IT makes it less likely for girls to imagine themselves in an IT career (Black et al., 2011; OECD, 2016). It can be challenging for women to develop a sense of belonging in IT, illustrated by a woman interviewed by Kitzinger et al.: “I think if you dress too smartly, too nicely, too feminine [...] you are at risk of not being taken seriously” (2008, p. 18). Cheryan et al. suggest that “stereotypes communicate to women, but not to men, a lower potential for success in the field” (2011, p. 660). Negative stereotypes might work as a barrier for women’s entry into IT, and women “may derive particular benefit from the example of an outstanding woman who illustrates the possibility of overcoming gender barriers to achieve success” (Lockwood, 2006, p. 36). Consequently, it has been argued that female role models might be important for girls to *gain* an interest in computing (Blum et al., 2007; Cheryan et al., 2009) as well as for girls to *maintain* this interest (Kekelis et al., 2005).

One reason for women’s difficulties to identify female role models in this field, is the seemingly invisibility of women in IT, including in computing history. Since the 1990s, historians have documented women’s contributions in computing as programmers, software developers and machine operators during the 1940s, -50s and -60s (Abbate, 2012; Gürer, 1995; Hicks, 2017; Light, 1999). Abbate’s study of women working as programmers in this period, shows that among some, programming was considered women’s work (2012). Since then, computing has developed into a distinct professional field. Simultaneously it developed into a field associated with men and where women were increasingly marginalised and their contributions became less visible, or even “forgotten” (Ensmenger, 2010; Ensmenger, 2012; Hicks, 2017). Female IT experts still experience a relative invisibility, for which Faulkner developed the notion of the in/visibility paradox, capturing that “women engineers are simultaneously highly visible as women yet invisible as engineers” (2009, p. 172). This is a paradox that can be explained with the perception of engineering as “gender in-authentic for women”, Faulkner sug-

gests (2009, p. 169). Individuals representing a minority group, like women in IT, might find it difficult to “impersonate” the field (cf. Puwar, 2004) and to be identified as a role model. Or, as phrased by Hofstede, women simply “do not carry the symbols” required to be perceived as part of “men’s culture” (2003 (1991)).

Do women need female role models in male dominated fields like IT? Research gives incongruent answers to this. Some studies find that female role models have positive effects, while others show less clear, or even negative effects, in countering gender stereotypes for women in male dominated fields (Drury et al., 2011; Markussen & Røed, 2017; Olsson & Martiny, 2018). Women in male dominated fields might appear as “successful” role models, however, they might also appear to have crossed a boundary and become “absorbed by the masculine culture” (Corneliussen, 2011, p. 97). Dasgupta finds that female role models benefit women in STEM (science, technology, engineering and mathematics; 2011). Cheryan et al. rather find that both male and female role models may be effective for *recruiting* women to STEM, while women react more negatively than men to role models who personify STEM stereotypes (2011). Female role models are also more important for *retention* of women who are already in STEM fields (Drury et al., 2011), as it might protect women against negative stereotypes that raise doubt about their abilities in STEM fields (ibid.; Stout et al., 2011). Olsson and Martiny found that time-limited interventions had less effect than “long-term exposure to counterstereotypical role models”, like mothers in non-traditional jobs (2018, p. 11). Despite the inconsistent findings, Olsson and Martiny conclude that “interventions that aim to promote counterstereotypical behavior can be effective at any point in a person’s lifespan” (2018, p. 11). It is also clear that the gender egalitarian Norwegian culture does not come with a vaccination against gender effects in role models. Markussen and Røed, studying gendered peers’ influence, found “strong and heavily gendered peer effects” among Norwegian entrepreneurs, suggesting that “[w]hile men are more influenced by other men, women are more influenced by other women” (2017, p. 1).

Although the effect of female role models might be ambivalent, the unequal visibility of men and women in IT further contributes to the gender segregation in the field. Thus, our interest is not so much in the effect of role models, but rather to explore where and in whom women in an egalitarian country like Norway find relevant role models for a career in IT.

### 18.3 THEORETICAL FRAMEWORK – DOING GENDER

While research is incongruent in the answers to whether same-gender role models are effective, and unclear in answering why some role models are successful while others are not, these studies nevertheless demonstrate that such challenges apply to women in IT, not to men. It is mainly *women*, not men, who are either in need of female role models, or who might be put off by certain types of role models, while men are less affected by role models' features, whether that refers to stereotypes or gender (Cheryan et al., 2011; Drury et al., 2011; Lockwood, 2006). When same-gender role models appear negative for women, they do so because they fail to embody the male norm or the masculine symbols in the field (Olsson & Martiny, 2018). One reason for the incongruent findings related to the gender of role models, might be explained with the fact that there are as many differences within the category of women as there are similarities between the categories of men and women (Connell, 2002). Our study is based on an understanding of gender as a social construction and as something we “do” in social interaction (West & Zimmerman, 1987) as we perform gender according to cultural expectations (Butler, 1993). Not only people, but also technology and occupations can be associated with gender (Scott, 1988; Wajcman, 2004).

For the analysis below, we find “doing gender” in West and Zimmerman’s conceptualisation useful to revisit (West & Zimmerman, 1987), as they emphasize gender as a situated social practice, rather than “men and women as self-evident categories” (Nentwich & Kelan, 2014). West and Zimmerman theorize gender as a “routine accomplishment embedded in everyday interaction” that contributes to the organisation of life with reference to sex-categories (1987, p. 125). This organization of social life is developed out of repeated interactions and processes of socialization, where individuals are assessed for their gendered performance in both institutional and interpersonal relations. Exercising a profession is also about adhering to professional norms. In fields dominated by either men or women, these norms are often associated with gender. West and Zimmerman emphasize that “one can never *not* do gender” (Nentwich & Kelan, 2014, p. 122). Gender is, however, not fixed, and it has been suggested that “[i]n ‘doing’ engineering, women often ‘undo’ their gender” (Powell et al., 2009, p. 411). The challenge of bridging gender and professional identity is highlighted in the theory about “stereotype threat”, which Steel and Aronson describe as the “risk of confirming, as self-characteristic, a negative stereotype about one’s group” (Steele & Aronson, 1997). While this is found to be particularly challenging for girls in male dominated STEM fields (O’Dea et al., 2018), female role models can “reduce stereotype threat because seeing a successful in-group member relieves the burden of

personally representing women in these negatively stereotyped contexts” (Shapiro & Williams, 2012, p. 178).

Just like a role model might work as a point of identification, encouraging role aspirants to act in certain ways, also gender creates points of identification. Butler's theory of gender as performative describes gender identity being shaped through repetitive actions, suggesting that gender is continuously constructed when the individual “performs” the role that they aspire to (Butler, 1993, 2004). Race- and gender-matched role models are sources of information to identity as well as identifying what is possible for an individual as a member of a specific group in a specific environment (Griffiths, 1995; Robst et al., 1998). This suggests that “doing IT” involves doing gender when the majority norm in IT is perceived as masculine. Our analysis of the women's perceptions of role models is relevant for understanding to which degree women are able to identify points of entry that invite them *as women* to IT work, or whether they rather experience being a woman in a male dominated field as “a contradiction in terms” (Nentwich & Kelan, 2014, p. 128). With this theoretical framework we approach the question of women's experiences of role models in relation to IT also as a question about how the gender-IT relation is constructed in Norway, as we aim to analyze the women's experiences of finding suitable images to associate with in the field of IT.

#### 18.4 METHODOLOGICAL FRAMEWORK

The empirical material for our analysis is interviews that took place during 2017–2018 with 28 women in IT careers in western part of Norway. The informants were identified and recruited partly through institutions and companies in the field of IT research and innovation, and partly through social media channels for women in technology. Most of the women were born in Norway, though women from other European as well as Asian countries also participated. They were between 24 and 59 years old. One has a bachelor's degree, 18 have a master's degree, and nine have a PhD. 17 of the women have IT education, as the main topic or in combination with other disciplines. The remaining women have education in non-technological disciplines and found their pathways to IT work through working life, by choice or by coincidence. Only a couple of the women work in traditional tech companies, while most of them work with IT in academia, public or private sectors, in disciplines or companies that traditionally have not been considered technological. Their work includes programming, development and implementation of digital solutions. Some work as translators between the “tech people” and users, some are lecturers in higher education, some are entrepreneurs,

and some are leaders for technology development. All informants have been given pseudonyms.

We aimed to obtain “rich data” and “thick descriptions” through in-depth interviews (Geertz, 1973). We approached the question of women in IT careers from a *professional-life-history narrative perspective* that included questions about education, occupational history, family, friends and leisure time activities. The interview guide was adjusted along the way, and one of the questions added was about role models. We have excluded the interviews where role models were not a topic from the current analysis, which then is based on 22 interviews.

The interviews were recorded and later transcribed. While our analysis is anchored in a tradition of gender and technology studies, the practical analysis was guided by Charmaz’s grounded theory (GT) approach. This involved working through stages of coding parts of interview transcripts and writing memos as small notes about the codes and connections in the material, challenging and developing our understanding of codes, structuring the codes into groups and developing the categories throughout the process (Charmaz, 2006). The present analysis is based on the categories: gendering of IT; identity work in IT; and the notion of role models, including the lack of role models, in IT. The aim of the GT analysis is to expand our theoretical understanding of women’s perceptions and experiences of role models in IT.

### 18.5 FINDINGS – WHERE DO WOMEN IN IT WORK FIND SUITABLE ROLE MODELS?

The women referred to role models with different features, in various contexts, as male and female. Some, but not all role models in their narratives fit the above definitions, while others rather were supporters, networks and mentors. We consider all these different features and qualities of role models as we start to unpack what role models means for the women.

Starting by considering some of the patterns in the material, we find that family members are important as role models, as Maja shows: “My mother also has a similar education from university [...] I have perhaps picked up on this interest from my home”. Many of the women describe role models in terms of inherent aspects, like Nora’s reference to her father, who was “solution oriented, and I am the same” and a model for competency: “I can repair things. When I was a child, I had a toolbox and followed my father, because he repaired cars himself”. Beate, also pointing at her father, refers to aspects such as personal attitudes and behaviour: “he was very positive in his way of being, always in a good mood and

worked hard and never gave up". Thus, we find that the first role model the women think of when we ask are often people they know, and many of the women start by referring to the closest role models they have: family members, from parents to sisters and grandmothers. Our findings are in line with previous research that has documented that parents have a vital role in the early motivation and encouraging girls' choice of career path (Hyde et al., 2017). A different type of role model is more distant, often female and mentioned in terms of achievements, like Elisabeth illustrates: "the fact that we have a woman as Prime Minister, I think that is extremely important. [...] They are women in positions of power".

While the women answer our question about role models with narratives about male as well as female role models, from near and far, few of these role models are from the field of IT. In the language of Grande's model (2018), most of the male relatives are mentioned as models for certain individual *aspects*, as illustrated above, not as IT workers or similar; and male colleagues are more often described as mentors or supporters rather than role models. The female role models are only in a couple of occasions mentioned as positive role models for a career in IT (like Maja's engineer mother). A notable pattern in these narratives is rather to point at a lack of female role models for the women to associate within IT work. Although we should take care not to assume that all women need female role models, many of the women explicitly expressed missing this, for example, Jorunn: "I missed having female role models in my education as well as in my early working life", and Berit: "I haven't had any, because often there haven't been anyone before us, in a way". To Berit, a lack of gender match makes someone less interesting as a role model: "I have a cousin who was a civil engineer, but he's a boy, so...", and "When I started in the first company, I was working with boys only. They were okay, but they didn't become role models the same way". Like the pattern we found among many of the women, she starts by searching for role models among her family, where she finds none. She then dismisses the potential role models for technology she could find, because none of them were women.

Berit is not unique in our material. Nineteen out of the 22 women identify relevant role models as *women*, by referring to key actors like mothers, female leaders and women who are well known in Norway, such as the female prime ministers, illustrated by Karin:

I have grown up with my mother, right, and she has been in leading positions since the 1980s, and she has always talked about how she was one of three women at engineering education in her time. I have been affected in that way, through the Norwegian female prime minister, and I grew up thinking that



women can do anything. Perhaps they need to push it a bit, try to reach high positions. I was asked about role models the other day, and I think that people like the female prime minister, my mother and [a female leader], right, they are the type of women that I admire.

Karin illustrates how women's visibility in certain positions, as leaders and, ultimately, the prime minister, contributes to the perception of women's belonging in such positions. This points us in direction of the next question: how should we understand the various references to the role models' gender?

Educational fields and workplaces can be gendered through the overrepresentation of one gender (Kanter, 1993 (1977)). In such cases, doing the job might require "a performance which is often cross-referenced with gender and which entails doing gender identity in a certain way" (Nentwich & Kelan, 2014, p. 125). Our analysis suggests that this also affects prospective role models, as Berit illustrated. Fifteen of the 22 women have attended higher education in computing or engineering, where women are a minority among men, while nine come from other less male dominated academic fields or have their education from countries with a higher participation of women in STEM disciplines. Liv, who has recently finished her master's in technology, reflects with sadness on her bachelor program with only four women in the group of 46 students, reflecting the low numbers of women in computing in Norway. Regarding gender structures in working life, the picture is more varied. Most of the women are currently working in a rural region of Norway in companies and workplaces with a more equal distribution of men and women. Fourteen of the 28 women have found work in IT companies and institutions, while the other half have found work in other industries, reflecting the ongoing digital transformation happening across sectors and industries. In the first group, five have found IT work in IT related institutions in the public sector, five in computing departments in academia, while only four have found work in IT companies in the private sector, and out of them, one as an entrepreneur in her own company.

The tendencies we see here support other studies, which have shown that many women find IT work outside the traditional IT sector (Crump et al., 2007; Kantar TNS, 2018). There are several likely reasons for this; for instance, a more family friendly regulation of work time in public sector (Schøne, 2015). However, this might also be an example of women "voting with their feet", opting out of the most male dominated IT workplaces (Faulkner, 2000). The net effect for most of our interviewees is that they do not experience a male dominated work environment. The lack of female role models together with this tendency might indicate

that accessible images of who fits IT work have not had the effect of encouraging, motivating or helping the women into the more male dominated private IT industry. Instead, the majority of the women we interviewed found IT work in fields and sectors where “doing gender” and “doing IT” is not experienced as a “contradiction in terms” (Nentwich & Kelan, 2014, p. 128) the same way it appears to be in the male dominated private IT industry.

Working life is, however, not only gendered through the majority, but also through the way in which women are treated differently from men (Riffle et al., 2013). Helene describes the leader having a vital role: “I have experienced that with certain types of top leaders, it is very difficult to be heard as a woman. Just because I have the wrong appearance. I have less impact because I am too young and too... because I’m a woman.” Karin believes that there are different standards for judging and evaluating men and women’s professional contributions that means women have to work harder than men: “I have got an angrier style recently, I am sick and tired of the men who get away so easily with anything.” Gender combined with age produces a play of power where young professional women experience that their authority vanishes, as Karin illustrates: “I think it meant absolutely nothing what I was saying. Because I had the wrong age and the wrong gender. And then you just won’t be heard.” The play of gender power in these cases can feel quite demotivating for their professional engagement:

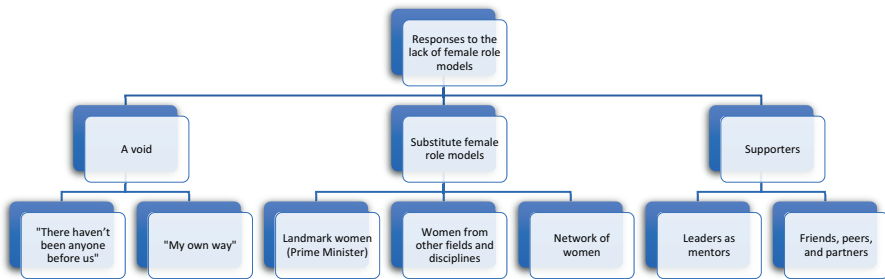
The IT leader and I were in a meeting with a supplier, a full day with meetings. At the end of day, he comes over to me and puts both his hands on my shoulder and says “Oh, [male leader], you have got yourself a clever girl!” Then I get sort of “oh”. Right there, everything I had done that day just evaporated and I realised that I had been sitting there as his clever little girl. (Jorunn)

With a simple comment referring to gender, Jorunn’s professional achievement was erased. She is not alone with stories of how gender enters power mechanisms in working life. Several of the other women also describe experiences making them “angry”, wanting to “hit” back, while realising that they just have to “get on with it”: “We are a group of women who are cheering each other on, and if there has been a ‘boys’ club’ incident, I tell them that we don’t care, just do your work and show that you can deliver, and then it will be all right” (Nora). Episodes like these are threatening women’s belonging and illustrate how gendered patterns of working life creates *different experiences* for men and women. This might help us to understand the connection between female role models and stories about gender structures in working life. The women’s example highlight that being a man work-

ing in IT is not the same as being a woman working in IT, which has been documented in other studies as well (Adam et al., 2005; Corneliusson, 2003a; Holtzblatt & Marsden, 2018). This brings us to the next main finding of our analysis. When we look more closely at the women’s articulations about role models, they can be seen as responses to a lack of *female* role models.

### 18.6 A MODEL OF RESPONSES TO THE LACK OF FEMALE ROLE MODELS IN IT

“I can’t really say that I have had any role models that I could copy”, Helene says. Nora turns the question back to us, wondering if *we* know about role models for women in IT. Four of the women point at the female prime ministers in Norway, while others just state that they missed having female role models. Many of the narratives reflected a lack of role models in IT that the women felt they could associate with, simultaneously suggesting alternatives, mainly in the shape of women in other fields and positions. Thus, the interviews illustrated a set of responses to a lack of *female* role models in IT, presented in the model below. Our model is inspired by Grande’s “model of role models.” Above we saw that Grande’s model revealed some of the gender patterns in our material. However, Grande’s model was not a good fit for our informants’ narratives, as they were more characterized by the responses to the “lack” of female role models. Building on Grande’s model, we developed a new model mapping these responses, as shown in figure 18.1.



**FIGURE 18.1** Responses reflecting a lack of female role models in IT.

There are three types of responses to the lack of female role models: first, simply recognizing the lack of role models by pointing at a “void”; second, finding substitute female role models, and third, recognizing alternative supporters of both genders. The responses are not exclusive; the same individual might refer to several of the categories above.

*The void* refers to responses simply pointing out the empty space where there should have been women. Jorunn, who has a degree in computing, told us: “Both in education and in my early working life I missed having female role models.” The “void” is formed not only by the low proportion of women, but also by the difficulties in *establishing* female role models in a male dominated field (Faulkner, 2000). Thus, when for instance Berit found it difficult to point at a role model “because in a way, there haven’t been anyone before us”, we should not assume that she believes that she is the first woman in computing. Rather, we interpret this to mean that she has not seen women in such positions among her nearest family or social circle, simultaneously reflecting that there are no visible, notable women in IT or computing history that “everybody” knows. A similar interpretation can be suggested for Beate’s claim “I didn’t have a role model in that sense, because I just had to do my own thing. I didn’t want to do things that others did, and then there weren’t many role models”. Although we should be careful not to assume that everybody wants or need role models – and she might simply refer to that, her articulations include a combination of a gendered working life and her untraditional gender choices. Thus, we can see also this as an example of how the gendering of IT produces structures, stereotypes, and symbols that associate IT with men to such a degree that it might give women a feeling of being alone in their choice of a career in IT. These examples illustrate that, independent of the effects that female role models might have for women’s entry into male dominated fields, the low number of women and, consequently, the lack of female role models, shape the narratives of the women.

The second type of responses refer to *substitute female role models*. Characteristic for these articulations is that the women start by doubting that they had role models in IT, before suggesting alternative female role models: “No, I don’t think so, there is more like economists and stuff like that, in relation to leadership” (Nora). These “other” female role models can be grouped into landmark women, women from other professional fields, and networks of women. The landmark women have acquired notable and well-known positions in Norway and can act as role models for many different women: “the fact that we have a woman as a prime minister, I think that is extremely important” (Elisabeth). References to women in “other fields” illustrate the importance of women’s presence – as “door openers”:

I have also been lucky to have good female role models in this company [...]. That has been important as a door opener, the fact that we have a woman in the national top group of leaders within this type of production. I think that makes things easier. It is not necessary, but it makes things easier. (Elin)

Jorunn missed role models, however, when she moved out of programming, she found relevant role models: “In the start I was working more with programming and stuff, but now I have showed that I can also lead. [...] And I have found more and more good female role models, locally, in that field.” As we saw above, most of our informants found new spaces for working with IT, outside the traditional IT industry. Many of them also have positions combining IT with other disciplines, or they enter leadership positions. Our analysis suggests that when entering these hybrid IT positions, it is easier to recognize female role models.

The third type of “substitute female role models” is also about the presence of women: *networks of women*. When we asked Helene if she had role models, she answered:

Both yes and no. Not as much as I wish I had. I have a network, a close network of girl friends in leading positions in this region, and we use each other a lot. We have become close friends over time. And I use them as mentors and role models, but I haven’t had any kind of mentors or role models in the jobs that I have had.

What she could not find at work, she found in her personal network of women. The network has the advantage of presenting local and achievable role models, both important qualities for successful role models (Marsden & Holtzblatt, 2018; Olsson & Martiny, 2018). While lacking access to some of the men’s networks – most extremely described by Deniz, who rejected the network of her male colleagues that on occasions had the sauna as a meeting place – several of the women have their own network that offer support and arenas for sharing good and bad experiences, and even to find mentors who can give advice.

Yet another distinct way that the women answer when asked about role models is “no, but ...”, and then pointing to other types of supportive individuals, many of them male and some of them rather labelled mentors. Thus, finding *supporters* is the third response to a lack of female role models. The supporters differ from the “substitute role models” as they do not entirely fit the definition of role models as someone who “embody [something] that can be imitated by others” (Grande, 2018). It is not so much their simple existence (as examples) that triggers the role as “supporter”, but rather that they have knowledge or a position that help the women. Helene, who said she missed having role models, found support in a male leader: “you could say that he has been a role model, or at least a mentor that pushed a little.” Thus, this notion of someone to copy in a very literal sense, seems to push the question of role models into an answer about mentors. Others refer to

the necessity of having friends, family, husbands and partners that they can talk with, and who can “provide me with support and sometimes with corrections, put you back on place if you go wrong” (Amanda). As we can see, persons referred to in this category do not really qualify as role models, however, they are still important as individuals who provide guidelines that the women can use to navigate their professional lives. We have included them here because they appear in the answers to the question about role models, illustrating how researchers’ theoretical starting point is not always shared by informants (Wyatt, 2008). Thus, we argue that the *lack* of relevant female role models is partly responsible for the importance of the supporters.

### 18.7 DISCUSSION – “DOING GENDER” WHILE “DOING IT”

It is important to emphasize that our analysis does not say anything about what men and women *contribute* in IT. The women rather reject the idea that gender means anything for the actual work they are doing (“I don’t see gender at work”). Thus, our analysis does not account for what the women *do*, but for how they find a basis for a sense of belonging in the field of IT, seen through the concept of role models. The main finding in this study is perhaps no surprise: women have difficulties in pointing at role models for their IT career. The first place that the women look for role models is among family members, and second among people they know and who belong in their close circuits or work context. When responding to the question of role models, many of the women start by rejecting that they had any female role models in IT, before suggesting the alternatives: by pointing at the void, by introducing substitute female role models and networks, and other supporters, men and women. Men are either mentioned as models for individual “aspects”, or as mentors and supporters more than role models. Hardly any of the women mention anyone working in IT when they talk about role models. We see this as reflecting the challenge of bridging the female “doing gender” with “doing IT.” On the one side, female role models in IT are difficult to identify. On the other side, men are visible “doing IT”, however, they are “doing gender” in ways that make them less useful as role models for women.

Although we have not interviewed men working in IT, it is clear that a similar gap is not challenging men’s belonging in IT. Men are more likely to encounter male role models in IT in their local context. Men (and women) are also more likely to recognize men in computing history and computing culture, while there are not many widely known women in computing history. “The act of categorization does not involve a positive test”, West and Zimmerman explain, but rather an

“if-can” test: “if people can be seen as members of relevant categories, then categorize them that way” (1987, p. 133). The low visibility of women in IT makes it less obvious that the simple “if-can” test will result in a woman being categorized as an IT expert.

The existence of female role models makes things easier for some women. But then again, finding a good match with role models varies greatly. Some women, like Monica, are more aware of differences between women: “I have not considered other women who were [working] here before me as role models, because they were not Norwegian, they were older than me, and married to male colleagues. I could not identify with them”. While Monica suggests that various individual features might “disqualify” people as role models, she also illustrates the importance of something recognizable in a role model.

## 18.8 CONCLUSION – DOES IT MATTER?

The low proportion of women in IT education and professions creates the low visibility of women and few female role models in IT. This has been identified as a challenge for recruiting women to STEM fields (Jacobs et al., 2017) and as one reason for the continuous strength of stereotypes associating IT with men (Varma, 2010). Our analysis of women in IT work in Norway suggests that this is the case also here, reflected in the women’s narratives about missing women in the field of IT. Our study identifies that on the one side, men only to a limited degree work as role models for women. On the other side, we found that the simple presence of women in certain positions and occupations is important for documenting that “women can do anything”. Hardly any of the women found female role models in IT. This relative invisibility of women in IT indicates that establishing female role models is not simply a question of increasing the number of women in IT, but also of challenging stereotypes that associate IT with men. An important tool for this work is to highlight diversity in IT (Cheryan et al., 2011).

Research gives incongruent answers to the effects of same-gender role models, thus we need to ask: does it matter for girls and women? Our informants are perhaps the resilient ones, those who can “get on with it”, even when their professional achievements are being erased by sexist comments. They have chosen a career path in IT, not because they felt invited as women, but *despite* the invisibility of women. Their narratives about role models indicate that gender has importance in the male dominated field of IT, where women face the “in/visibility paradox” and thus could work as role models for “doing gender”, but less obviously for “doing IT.” The “doing IT while doing femininity” is not a readily available

option if you want to be “taken seriously” (Kitzinger et al., 2008), but rather appears as “a contradiction in terms” (Nentwich & Kelan, 2014). Our conclusion is therefore that the research casting doubt about whether women need female role models in a male dominated field, like IT, might have drawn the correct conclusion in a local and immediate setting. However, it might also have stopped short of capturing the larger picture: female role models in IT might not be effective because women do not necessarily pass the “if-can” test in IT. Today, only 2% of girls against 20% of boys imagine themselves in a future career in IT (OECD, 2016). Turning our conclusion around, we could claim that if we want IT to become an equally potent option for girls as it is for boys, the existence of readily available female role models in IT is necessary. Perhaps we should consider a positive answer to the “if-can” test in the version “if women can be seen as belonging to the category of IT experts” as our goal for gender equality in the field of IT. Equally important, we should not forget that the low visibility of women in IT is not only affecting women, but the entire society, creating widespread perceptions of who fits the category of an IT expert, consequently who will pass the “if-can” test. We suggest that supporting the development of female role models in IT matters, not only for women, but also for convincing the girls’ and women’s supporters: parents, teachers, employers, colleagues and others who are the ones who should cheer girls and women on, into computing, engineering and other IT fields. Female role models are, in one of our informants’ words, “not necessary, but it makes things easier”.

## REFERENCES

- Abbate, J. (2012). *Recoding Gender: Women's Changing Participation in Computing*. Cambridge, Massachusetts, London, England: MIT Press.
- Accenture. (2016). *Cracking the Gender Code - Get 3X More Women in Computing*. Accenture Research and Girls Who Code. <https://www.accenture.com/us-en/cracking-the-gender-code>
- Adam, A., Griffiths, M., Keogh, C., Moore, K., Richardson, H., & Tattersall, A. (2005). “You don't have to be male to work here, but it helps!” - Gender and the IT Labour Market. In J. Archibald, J. Emms, F. Grundy, J. Payne, & E. Turner (Eds.), *The Gender Politics of ICT* (283–296). Middlesex: Middlesex University Press.
- Björkman, C., Christoff, I., Palm, F., & Vallin, A. (1997). Exploring the Pipeline. Towards an understanding of the male dominated computing culture and its influence on women. In R. Lander & A. Adam (Eds.), *Women in Computing* (50–59). Exeter, England: intellect™.
- Black, J., Curzon, P., Mykietiak, C., & McOwan, P. W. (2011). A study in engaging female students in computer science using role models. *Proceedings of the 16th annual joint conference on Innovation and technology in computer science education (ACM)*, 63–67.



- Blum, L., Frieze, C., Hazzan, O., & Dias, M. B. (2007). A Cultural Perspective on Gender Diversity in Computing. In C. J. Burger, E. G. Creamer, & P. S. Meszaros (Eds.), *Reconfiguring the Firewall. Recruiting Women to Information Technology across Cultures and Continents* (109–133). Wellesley, MA: A K Peters, LTD.
- Branson, D. M. (2018). *The Future of Tech Is Female: How to Achieve Gender Diversity*. New York: NYU Press.
- Buse, K. (2018). Women's Under-representation in Engineering and Computing: Fresh Perspectives on a Complex Problem. *Frontiers in psychology*, 9.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter. On the discursive limits of "sex"*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. New York: Routledge.
- Catalyst. (2003). Women in Leadership: Comparing European and US Women Executives. *Catalyst/Conference Board Report, Catalyst*, New York.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., & Steele, C. M. (2009). Ambient Belonging: How Stereotypical Cues Impact Gender Participation in Computer Science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1045–1060.
- Cheryan, S., Siy, J. O., Vichayapai, M., Drury, B. J., & Kim, S. (2011). Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women's anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), 656–664.
- Connell, R. W. (2002). *Gender*. Cambridge: Polity.
- Corneliussen, H. (2003a). *Diskursens makt – individets frihet: Kjønnede posisjoner i diskursen om data (The power of discourse – the freedom of individuals: Gendered positions in the discourse of computing)*. Dr.art. Thesis, Dep. of humanistic informatics, University of Bergen.
- Corneliussen, H. (2003b). Konstruksjoner av kjønn ved høyere IKT-utdanning i Norge. *Kvinneforskning*, 27(3), 31–50.
- Corneliussen, H. G. (2011). *Gender-Technology Relations: Exploring Stability and Change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Crump, B. J., Logan, K. A., & McIlroy, A. (2007). Does gender still matter? A study of the views of women in the ICT industry in New Zealand. *Gender, Work & Organization*, 14(4), 349–370.
- Dasgupta, N. (2011). Ingroup experts and peers as social vaccines who inoculate the self-concept: The stereotype inoculation model. *Psychological Inquiry*, 22(4), 231–246.
- Drury, B. J., Siy, J. O., & Cheryan, S. (2011). When Do Female Role Models Benefit Women? The Importance of Differentiating Recruitment From Retention in STEM. *Psychological Inquiry*, 22(4), 265–269. doi:10.1080/1047840X.2011.620935
- Ensmenger, N. (2010). Making Programming Masculine. In T. J. Misa (Ed.), *Gender Codes: Why Women are Leaving Computing* (115–141). Hoboken, New Jersey: IEEE Computer Society and John Wiley & Sons, Inc.
- Ensmenger, N. L. (2012). *The computer boys take over: Computers, programmers, and the politics of technical expertise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Faulkner, W. (2000). The Power and Pleasure? A Research Agenda for "Making Gender Stick" to Engineers. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 87–119.

- Faulkner, W. (2009). Doing gender in engineering workplace cultures. II. Gender in/authenticity and the in/visibility paradox. *Engineering Studies*, 1(3), 169–189.
- Geertz, C. (1973). *Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The interpretation of cultures: Selected essays* (pp. 3–30). New York, NY: Basic.
- Grande, V. (2018). *Lost for Words! Defining the Language Around Role Models in Engineering*. Paper presented at the IEEE Frontiers in Education (FIE) 2018, San Jose, CA, USA, October 3-6 2018.
- Griffiths, M. (1995). *Feminisms and the self*. New York: Routledge.
- Grint, K., & Gill, R. (1995). The Gender-Technology Relation: Contemporary Theory and Research. In K. Grint & R. Gill (Eds.), *The Gender-Technology Relation* (1–28). London: Taylor & Francis.
- Gürer, D. W. (1995). Pioneering Women in Computer Science. *Communications of the ACM*, 38(1), 45–54.
- Hayes, C. C. (2010). Gender Codes: Prospects for Change. In T. J. Misa (Ed.), *Gender Codes: Why Women are Leaving Computing* (265–273). Hoboken, New Jersey: IEEE Computer Society and John Wiley & Sons, Inc.
- Hicks, M. (2017). *Programmed inequality: How Britain discarded women technologists and lost its edge in computing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hofstede, G. (2003 (1991)). *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: Profile Books.
- Holtzblatt, K., & Marsden, N. (2018). Retaining Women in Technology: Uncovering and Measuring Key Dimensions of Daily Work Experiences. *Proceedings from the 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*.
- Hyde, J. S., Canning, E. A., Rozek, C. S., Clarke, E., Hulleman, C. S., & Harackiewicz, J. M. (2017). The role of mothers' communication in promoting motivation for math and science coursetaking in high school. *Journal of Research on Adolescence*, 27(1), 49–64.
- Jacobs, J., Ahmad, S., & Sax, L. (2017). Planning a Career in Engineering: Parental Effects on Sons and Daughters. *Social Sciences*, 6(1), 2.
- Kantar TNS. (2018). *Andelen kvinner i norsk IT-bransje (for Oda nettverk - mars/april 2018)*
- Kanter, R. M. (1993 (1977)). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kekelis, L. S., Ancheta, R. W., & Heber, E. (2005). Hurdles in the Pipeline: Girls and Technology Careers. *Frontiers: A Journal of Women Studies*, 26(1), 99–109.
- Kitzinger, J., Haran, J., Chimba, M., & Boyce, T. (2008). *Role Models in the Media: An Exploration of the Views and Experiences of Women in Science, Engineering and Technology*. UK Resource Centre for Women in Science.
- Light, J. S. (1999). When Computers Were Women. *Technology and Culture*, 40(3), 455–483.
- Lockwood, P. (2006). “Someone like me can be successful”: Do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36–46.
- Markussen, S., & Røed, K. (2017). The gender gap in entrepreneurship – The role of peer effects. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 356–373.
- Marsden, N., & Holtzblatt, K. (2018). *How Do HCI Professionals Perceive Their Work Experience?: Insights from the Comparison with Other Job Roles in IT*. Paper presented at the Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

- Meulders, D., Plasman, R., Rigo, A., & O’Dorchai, S. (2010). *Horizontal and vertical segregation. Meta-analysis of gender and science research*. [https://genderedinnovations.stanford.edu/images/TR1\\_Segregation.pdf](https://genderedinnovations.stanford.edu/images/TR1_Segregation.pdf)
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants’ goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465–483. doi: 10.1037/gpr0000059
- Nentwich, J. C., & Kelan, E. K. (2014). Towards a Topology of 'Doing Gender': An Analysis of Empirical Research and Its Challenges. *Gender, Work and Organization*, 21(2), 121–134.
- O’Dea, R., Lagisz, M., Jennions, M., & Nakagawa, S. (2018). Gender differences in individual variation in academic grades fail to fit expected patterns for STEM. *Nature communications*, 9(1), 3777.
- OECD. (2016). *PISA 2015 results (Volume I). Excellence and equity in education*. Paris: OECD Publishing.
- Olsson, M., & Martiny, S. E. (2018). Does Exposure to Counterstereotypical Role Models Influence Girls’ and Women’s Gender Stereotypes and Career Choices? A Review of Social Psychological Research. *Frontiers in psychology*, 9(2264). doi: 10.3389/fpsyg.2018.02264
- Powell, A., Bagilhole, B., & Dainty, A. (2009). How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 411–428. doi: 10.1111/j.1468-0432.2008.00406.x
- Puwar, N. (2004). *Space invaders: Race, gender and bodies out of place*. Oxford and New York: Berg.
- Raghuram, P., Herman, C., Sondhi, G., & Ruiz-Ben, E. (2018). *Women and IT Scorecard – India*.
- Riffle, R., Schneider, T., Hillard, A., Polander, E., Jackson, S., DesAutels, P., & Wheatly, M. (2013). A mixed methods study of gender, STEM department climate, and workplace outcomes. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 19(3).
- Robst, J., Keil, J., & Russo, D. (1998). The effect of gender composition of faculty on student retention. *Economics of Education Review*, 17(4), 429–439. doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(97\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(97)00049-6)
- Schøne, P. (2015). Kvinner, barn og valg av sektor: Har offentlig sektor fortsatt en tiltrekning? *Søkelys på arbeidslivet*, 32(04), 360–376.
- Scott, J. W. (1988). *Gender and the politics of history*. New York: Columbia University Press.
- Shapiro, E. C., Haseltine, F. P., & Rowe, M. P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the “patron system”. *Sloan Management Review*, 19(3), 51–58.
- Shapiro, J. R., & Williams, A. M. (2012). The role of stereotype threats in undermining girls’ and women’s performance and interest in STEM fields. *Sex Roles*, 66(3–4), 175–183.
- Sharp, R., Franzway, S., Mills, J., & Gill, J. (2012). Flawed policy, failed politics? Challenging the sexual politics of managing diversity in engineering organizations. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 555–572.
- SO. (2018). *The Norwegian Universities and Colleges Admission Service (Samordna opptak)*. <https://www.samordnaopptak.no/info/om/sokertall/>
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1997). A Threat in the Air. How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629.

- Stout, J. G., Dasgupta, N., Hunsinger, M., & McManus, M. A. (2011). STEMing the tide: using ingroup experts to inoculate women's self-concept in science, technology, engineering, and mathematics (STEM). *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 255.
- Turkle, S. (1988). Computational Reticence. Why Women Fear the Intimate Machine. In C. Kramarae (Ed.), *Technology and women's voices. Keeping in touch* (41–61). New York: Routledge & Kegan Paul.
- UNESCO. (2017). Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM).
- Vabø, A., Gunnes, H., Tømte, C., Bergene, A. C., & Egeland, C. (2012). *Kvinner og menns karriereløp i norsk forskning: En tilstandsrapport* (8272188201). Rapport 9/2012, NIFU.
- Varma, R. (2009). Exposure, Training, and Environment: Women's Participation in Computing Education in the United States and India. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 15(3).
- Varma, R. (2010). Why so few women enroll in computing? Gender and ethnic differences in students' perception. *Computer Science Education*, 20(4), 301–316.
- Wajcman, J. (2004). *TechnoFeminism*. Cambridge: Polity Press.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
- Wyatt, S. (2008). Technological Determinism Is Dead; Long Live Technological Determinism. In E. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch, & J. Wajcman (Eds.), *The Handbook of Science & Technology Studies* (165–181). Cambridge, MA: MIT Press.

# 19. "It Partly Breaks Up the Class Environment" – Experiences with Flipped Classroom as a Teaching Model in Higher Education

**DORTHEA SEKKINGSTAD**

Høgskulen på Vestlandet

**INGRID FOSSØY**

Høgskulen på Vestlandet

**SAMANDRAG** Artikkelen rettar søkelyset mot bruken av omvendt undervisning som undervisningsmodell i høgare utdanning. Føremålet med artikkelen er å utvikle kunnskap om korleis omvendt undervisning kan bidra til å støtte opp om studentane si læring. For å utvikle ei djupare forståing for korleis studentar opplever omvendt undervisning som støtte for eiga læring har vi valt ei kvalitativ tilnærming. Artikkelen byggjer på eit utviklingsarbeid med ein undervisningsmodell bygd på videoførelingar, studentars arbeid med oppgåver og klasseromsundervisning. Undervisningsmodellen har vore prøvd ut i tre ulike studentgrupper i faget juss. Empiri er henta inn gjennom tre fokusgruppeintervju med tre ulike studentgrupper. Fire kategoriar peikar seg ut som sentrale: fleksibilitet, struktur, relevans og samhandling. Hovudfunnet vårt er at undervisningsmodellen er individorientert, og at modellen i mindre grad utnyttar læringspotensiale som ligg i det å vere deltakande i eit læringsfellesskap. Som implikasjon av studien foreslår artikkelforfattarane at undervisarar som nyttar omvendt undervisning må gi meir merksemd til korleis ein legg til rette for læringsfremjande samhandling i studentgruppa.

**NØKKEWORD** læring | undervisning | videoførelingar | studentaktive læringsformer | samhandling | omvendt undervisning

**ABSTRACT** The purpose of this article is to contribute to knowledge about how students in higher education experience and make use of flipped classroom to support lear-

ning. We have chosen a qualitative approach in order to gain deeper understanding of the students' experiences with flipped classroom. Our starting-point is a teaching model linked to flipped classroom carried out with students at a university college in Norway. The teaching model contained video lectures, students' work with sets of tasks, and class attendance. We investigated the students' experiences with the teaching model through three focus group interviews, and identified four central categories: flexibility, structure, relevance and interaction. Our main finding indicates that the teaching model is individual-oriented. Less attention is paid to active and social learning opportunities. If digitalization in higher education is to promote learning, lecturers have to recognize interaction in order to support the students' learning in flipped classrooms.

## REMARKS

The authors of this chapter have no conflicts of interest.

### 19.1 INTRODUCTION

Digitalization has received much attention by European education authorities and leaders. One case in point is the European University Association (EUA), which highlighted digitalization as one of the most important trends in European higher education (Sursock, 2015). Digitalization is also a key element in the OECD policy on education (OECD, 2016). In Norway, the Ministry of Education and Research has developed a document that provides guidelines for digitalization in higher education (2017–2021). The White Paper report to the Storting 16, *Quality Culture in Higher Education (2016–2017)*, points out that the use of digital technology creates new preconditions and possibilities for teaching and learning. Several learning resources are mentioned, such as video recordings and the use of flipped classrooms.

Most students are positive to technology, emphasizing in particular easier access to course literature and video recordings (Mitchell & Forer, 2010; Norgesuniversitetet, 2015). In Norway, nine out of ten students report that digital means are used in their daily studies, but among these only half think that such means contribute to promoting learning (Norgesuniversitetet, 2015). Use of digital tools is to a very small extent included in the course plans, course content or work requirements. This may indicate that digital tools are mainly used as aids to organize rather than to promote learning (Norgesuniversitetet, 2015). The same tendency is also reported internationally. Driscoll (2002) and Hofmann (2006) argue

that the flipped classroom has been implemented with the aim of increasing the efficiency of – and supplementing – teaching.

The flipped classroom is an alternative to a traditional teaching format. Inverting the classroom means that events that have traditionally taken place *inside* the classroom now take place *outside* the classroom and vice versa (Lage, Platt & Treglia, 2000; Higgitt, 2014). Instead of students learning by attending lectures, video lectures may take care of transmitting information elements. Afterwards, elements related to processing the subject matter can take place on campus with fellow students and lecturers (Abeysekera & Dawson, 2015). Flipped classrooms can thus be an important means to create space for student-active and cooperative learning (Solberg & Breivik, 2016). Torrisi-Steele & Drew (2013) point out that the terms “flipped classroom”, or “blended learning”, have not been satisfactorily defined. They themselves operate with a wide definition of “blended learning” when they use it in the following sense: “use of the technology with face-to-face teaching” (Torrisi-Steel & Drew, 2013, p. 372). Although the discussion in the literature regarding the development of an authoritative definition is still open, there are identifiable commonalities in the many attempts to define “blended learning”. In all definitions “blended learning” is considered to be a combination of traditional face-to-face modes of instruction and online modes of learning, drawing on technology-mediated instruction, where all participants in the learning process are separated by distance some of the time (Skrypnik et al., 2015).

The purpose of this article is to highlight the students’ perspective on how a flipped classroom contributes to supporting their learning. The teaching format that was the basis for this article has three main elements: online video lectures, students’ preparation for in-class work through work with sets of tasks, and class attendance. It is of great interest to generate knowledge that may enable higher education institutions to be active drivers of implementing flipped classrooms, rather than allowing technology dictate to them. Students’ in-depth knowledge and experiences can contribute to creating a wider basis for improving digital teaching quality in higher education. With this background, we have formulated the following research question:

What kinds of experiences do students have when using the teaching model, flipped classroom, to support their own learning?

We chose to focus on the main elements in the teaching model: video lectures, students’ working with sets of tasks, and class attendance. In order to answer the research question we formulated the following two sub-questions:

1. How do students work with video lectures and task sets, and what do they experience as strengths and weaknesses associated with using these?
2. What experiences do students have with class attendance, and what do they experience as strengths and weaknesses associated with attending classes?

## 19.2 THEORETICAL FRAMEWORK

In the following section we present some central studies on topics related to flipped classrooms in higher education, and two metaphors for learning: “acquisition” and “participation”.

### 19.2.1 STATEMENT OF FLIPPED CLASSROOM

As various definitions and education formats have been used in different studies, it may be hard to assess and compare the results. We will, however, introduce some of these studies. There are several review articles related to flipped classrooms in higher education. The meta-study by Means, Toyama, Murphy, Balkia & Jones (2009), based on more than 1000 empirical studies, shows that net-based learning seems to function well. Students who benefited from a net-based education achieved better results than students who followed a traditional teaching format. They conclude that the greatest effect seems to be obtained when net-based education is combined with face-to-face teaching. Reports of students’ perceptions of the flipped classroom are mixed but overall, generally positive (Gough, DeJong, Grundmeyer & Baron, 2017; Helgevold & Moen, 2015). The review study by Estes, Ingram & Liu (2014) concludes that the flipped classroom is a good method if one wants to use the time in the classroom effectively, contribute to developing students’ ability to think on a higher cognitive level, and increase the interaction between lecturer and student. They emphasize in particular the interaction between lecturer and students as a decisive factor for the success of the flipped classroom. In addition, it is important to keep the motivation of the students up before, during and after a classroom session.

The reviews by Torrisi-Steele & Drew (2013) and Skrypnik et al. (2015) both highlight significant gaps in current research. Torrisi-Steele & Drew (2013) report that the literature they surveyed was dominated by “how-to” studies (65.9%). Studies with a student focus formed 25.63%, with the majority of articles in this category being concerned with the student experience (17.65%) and the rest (7.98%) dealing with effectiveness, in which case the studies referred largely to learning performance as assessed by test scores. Bishop and Verleger (2013) also



reference several studies that measure the learning effect of flipped classrooms through test scores and grades. Nevertheless, Torrisi-Steele & Drew (2013) conclude that there is a need for more research on academic practice and relevant academic development in order to be able to realize the potential of the flipped classroom. Skrypnyk et al. (2015) address future directions for research investigating blended instructional practices, specifically the relationship between such practices and student motivation and engagement, with a particular focus on the student characteristics that benefit most from a flipped classroom teaching model.

As noted above we have identified some studies that concern students' experiences. These studies focus on different features to our study. Yilmaz (2017) reports students' e-learning readiness as a significant predictor of their satisfaction and motivation in a flipped classroom model. A study performed by Sajid et al. (2016) states that a flipped classroom replaces passive lecturing with student-active learning, something that enhances critical thinking and application, including information retention. In Mitchell & Forer's (2010) study, students' satisfaction with blended learning was similarly affected by the students' preferred learning styles, and their responses were coloured by their perception of the overall university experience. Lust, Vandewaetere, Ceulemans, Elen & Clarebout (2011) reveal the need for students to be coached in metacognitive skills to be able to make best use of the learning tools available in blended learning environments.

In a Norwegian context, Foldnes (2016) carried out a study on flipped classrooms in mathematics and statistics in higher education. The main finding was that students who were encouraged to cooperate achieved better exam results than students who followed traditional lectures. On the other hand, students who took part in a flipped classroom where the focus was on individual work did not get better results than students who followed traditional lectures. Another study by Foldnes (2017) emphasized that a flipped classroom containing active and social learning opportunities leads to increased student learning, over and above interacting with the online videos.

However, Jensen, Kummer & Godoy (2015) compare a teaching format characterized by high student activity with one based on a flipped classroom. The results from this study indicate that there is no difference between these two formats in terms of learning benefits. In both cases the students considered contact with the lecturer to be a more decisive factor than the work they carried out at home. Flipped classrooms do not lead to greater learning benefits compared to other instruction methods based on student activity. While the flipped classroom is in vogue in academic circles just now (Bishop & Verleger, 2013), it is not necessarily the answer to the question of how to stimulate students' participation and engage-

ment in academic courses. The flipped classroom has potential, but there is a need for more research on how this teaching model stimulates student learning (Bishop & Verleger, 2013; Helgevold & Moen, 2015).

The majority of studies we have identified are conducted abroad and have a quantitative or mixed-method orientation. Much of the literature to date about the effectiveness of flipped learning is drawn from disciplines other than law education. The amount of academic research is, however, increasing, as flipped classrooms are becoming more popular (Gough, DeJong, Grundmeyer & Baron (2017). Studies on the flipped classroom tend to concern the STEM disciplines: science, technology, engineering and mathematics (Gough et al., 2017; Yarbrow, Arfstrom, McKnight & McKnight, 2014). So far, we have not been able to identify any Norwegian studies on flipped classrooms in law education.

### 19.2.2 THE ACQUISITION METAPHOR FOR LEARNING

“Acquisition” is the metaphor for a behaviouristic and cognitive view of learning where knowledge and learning are linked to students’ individual processes. The lecturer’s primary concern is to impart knowledge to the student, who receives and recreates the knowledge. In our study we find that it is relevant to look at the cognitive perspective, as well as how the use of digital artefacts as information transfer elements can be useful to understanding the students’ learning processes.

In his cognitive theory of learning Mayer (2014a) emphasizes that learning and construction of knowledge are linked to processes that initially involve handling sensory impressions in the short-term memory, but later integrate these in new mental models in the long-term memory. “Learning” is defined as change in knowledge as a result of experience (Mayer, 2011, p. 14). “Teaching” is understood as manipulation of the student’s experiences in order to pave the way for the change in knowledge (Mayer, 2011, p. 52).

Sweller (1994) uses the term “cognitive load”, which refers to the resources available to the learner in the short-term memory for handling new information for storage in the long-term memory. The issue here is to find the right balance between load and burden. If the load is too easy, for example if the student is already familiar with the course material, it may lead to a low level of commitment. Overload, for example when the course material is not easily available, is far from optimal either; the student may in the case of overload feel confused and spend all available resources in the working memory and thereby experience problems with acquiring new knowledge. Pass & Sweller (2014) argue in favour of a teaching model that takes these cognitive processes as a starting point. Mayer (2009) introduces teaching prin-

ciples for regulating the intrinsic cognitive load, reducing the extraneous cognitive load, and producing a cognitively relevant load that helps prepare for learning in the best possible way. *Intrinsic load* is linked to the course material, which contains a certain number of elements or information pieces forming a larger whole.

The intrinsic load linked to the course material cannot be changed, but it is possible to break up such material into pieces adapted to the students' cognitive level and prior knowledge. *Extraneous load* is linked to the teaching model, and can be related to elements and pieces of information in the course material that do not contribute to learning. As such, removing extraneous information and material to make the format less confusing may be important. *Germane load* is linked to the learner, and concerns the resources used by the student to acquire knowledge. It is linked to the student's knowledge and the support given during teaching. Motivation and a sense of mastery are key regulatory factors, though the experience of a safe learning environment also plays an important role. In the learning process, intrinsic load and extraneous load will constitute the total burden that the student's working memory must cope with. If the burden is greater than the capacity of the working memory, it will have a negative effect on learning.

In order to regulate intrinsic load there are three principles: The Modality Principle, The Segmenting Principle, and The Pre-training Principle (Mayer, 2014b; Mayer & Pilegard, 2014). *The Modality Principle* refers to the fact that students learn better when verbal information is presented orally rather than as written text. The Segmenting Principle refers to the fact that students learn better when the course material is split into sequences adapted to their prior knowledge. *The Pre-training Principle* refers to the fact that students learn better by using multimedia when they get the opportunity to learn relevant expressions and terms prior to focusing on connections (Mayer, 2014b; Mayer & Pilegard, 2014).

When it comes to principles for reduction of extraneous load, we introduce The Coherence Principle, The Signalling Principle and The Redundancy Principle (Mayer, 2014b; Mayer & Pilegard, 2014). *The Coherence Principle* is linked to the fact that students learn better when extraneous information is removed from the presentation. This is particularly the case when the course material is complex. *The Signalling Principle* refers to the fact that students learn better when signals are included to mark what information is important in the presentation. *The Redundancy Principle* refers to the fact that learning from multimedia is improved if the multimedia only contains pictures and oral speech, and not written text. Consequently, it is important to avoid long text presentations (Mayer 2014b; Mayer & Pilegard, 2014). The principles for multimedia learning that we have referred to can be linked to cognitive theory and the acquisition metaphor.

### 19.2.3 THE PARTICIPATION METAPHOR FOR LEARNING

“Participation” is the metaphor for a socio-cultural view of learning (Sfård, 1998). Participation processes move the focus from the student as an individual to the learning community. Through participation in a learning community the student will acquire experiences and knowledge (Lave & Wenger, 1991). Flipped learning is based on a socio-cultural perspective on learning that emphasizes our construction of knowledge in interaction with others and by means of mediating tools (Krumsvik, 2016). Learning and knowledge are situated by being rooted and woven into the concrete cultural and social context of which we are a part. We tend to say that knowledge is distributed among the participants in the community. The actors have different skills and knowledge that, when combined, constitute a common knowledge base. We also say that knowledge is mediated when it comprises material and cultural tools. Language as a mediating tool is brought up as a central factor (Vygotsky, 1978). It is through dialogue and language in a wide sense that knowledge develops. Vygotsky (1978) underlines the importance of learning being facilitated at the student’s nearest development zone. In his theory of scaffolding, Bruner (1996) builds on Vygotsky’s ideas, showing how learners can master tasks outside of their competence areas thanks to help from others with more competence. The lecturer has a central role when it comes to supporting the students in their learning process. Students may also function as scaffold builders for one another. Based on this view of learning the lecturer’s primary concern should be to pave the way for interaction processes and participate with his broader knowledge in the learning community. “Authentic questions and situations”, “appreciation”, “response” and “initiatives” are all central terms in socio-cultural learning theory (Dysthe, 2013).

## 19.3 METHODOLOGICAL APPROACH

### 19.3.1 CONTEXT AND SELECTIONS

The purpose of this article is to contribute to in-depth knowledge about how students in higher education experience and make use of the flipped classroom to support their learning. To answer our research question we chose a qualitative approach. A qualitative approach seeks to understand people’s experienced life-world through words, and originated as a blend of phenomenological and hermeneutical traditions (Borer & Fontana, 2012).

The recruitment of university college, lecturer and groups of students was based on a strategic and pragmatic perspective (Kvale & Brinkmann, 2015). The choice

of university college and lecturer was based on our knowledge that this very institution had implemented a teaching model linked to a flipped classroom in law education. The teaching was carried out in three different student groups, and we chose to include all three groups in our study. The first group consisted of 42 law students. The second group consisted of 50 social work students, taking a course in Social Security Law. Both groups consisted of first-year students. The third group consisted of 76 third-year students studying social work and childcare. The third group students also participated in a course related to Social Security Law.

The main elements in the teaching model are: video lectures, students' work with sets of tasks, and class attendance. The lecturer recorded video lectures with presentations of the course material. The videos lasted from six to 33 minutes. For each video a PowerPoint presentation was made, in addition to a set of tasks. After watching the video lectures and working with the tasks, students attended a class. Here the lecturer and the students discussed various answers and perspectives. The students were encouraged to work with the sets of tasks, first individually and then in groups organized by the lecturer. The students were also supposed to hand in assignments individually.

### 19.3.2 METHOD

The study is based on three focus group interviews (21 students in total). The participants were recruited in the following way: the lecturer posted a message in the class's Facebook group with information about the purpose of the study and the focus group interview. Our preference was to have six to eight students of both genders and from different age groups, if possible. The age of the students varied from 19 to 26, and they were all volunteers. The participants were anonymized in accordance with ethical research guidelines. The notification test to the Norwegian Centre for Research Data shows that the study is not subject to such.

Focus group interviews elicit a diversity of viewpoints (Halkier, 2010). One can access richer data material (Krueger & Casey, 2009), which can contribute to a better understanding of what the participants experience and think. Through the exchange of ideas and perspectives the participants can challenge each other, which may contribute to elaborating opinions (Halkier, 2010). One challenge when using focus group interviews is that some participants may dominate the discussion, which could in turn make the data less robust. We ensured that all participants had the opportunity to contribute. We noted that the participants listened to and elaborated on each other's experiences, and there was an openness in the exchange of opinions. On the other hand, we noted that the students challenged

one another to a lesser degree or made few critical comments on each other's statements.

The focus group interview had a non-structured form (Kvale & Brinkmann, 2015). We also prepared a protocol of key questions addressing the essence of the research questions: 1) Your experiences with the video lectures; 2) your experiences with the student work with sets of tasks accompanying the video lectures; 3) your experiences with the class attendance; and 4) any other experience you want to comment upon. In addition to each of these questions, we asked the students to report what they experienced to be advantages or challenges with regard to learning. The key questions were based on a preliminary study that was part of the students' evaluation of the teaching model. Each focus group interview lasted from 60 to 75 minutes. They were all recorded and transcribed.

The overall analysis is grounded in a hermeneutic perspective inspired by Gadamer (2007). From a hermeneutic point of view, the researcher is engaging in a dialogic process towards a new understanding. We carried out a theme-centred analysis (Kvale & Brinkmann, 2015). The coding process can be illustrated as follows: First we collected *basic themes* grounded in the whole empirical material. The basic themes were then categorized into four *organizing themes*; flexibility, structure, relevance and interaction based on near-experience terms (Geertz, 1983). These organizing themes were then discussed in light of theory or *global themes*.

The analysis was first undertaken separately by both researchers and then compared. This was done to verify the analysis. Both researchers attended the focus groups interviews, where we partly assumed the role of moderators. Neither researcher has taught the subject or taken part in the development of the teaching model. This may have had a positive effect on the research, as the students became more open in terms of bringing up negative experiences. We noted that the participants gave supplementary and explanatory answers. The students participated voluntarily in the focus groups. This may have led to an overrepresentation of participants who had positive experiences with the teaching model. For all three groups this was their first meeting with the flipped classroom teaching model, which may have had an impact on our findings.

## 19.4 RESULTS

The students reported overall positive attitudes towards and experiences with the flipped classroom teaching model. None of them highlighted challenges or problems related to digital resources in their daily studies.

The theme-centred analysis resulted in four organizing themes: flexibility, structure, relevance and interaction. These form the structure for the presentation of the empirical data. It must be noted that the organizing themes are partly overlapping.

#### 19.4.1 FLEXIBILITY

The students chose various ways of working with the video lectures. Some read relevant texts before watching the video, whereas others read after watching. Others made it clear that they did not read curriculum literature in connection with the video lectures. Some students watched all the videos, between five and seven in number, in connection with a seminar before solving the tasks. Others watched one video at a time and then went on to solve the relevant tasks. A recurrent feature for everybody was that using video lectures gave room for flexibility. The participants reported a number of advantages concerning the video lectures. The following statement sums up what most students pointed out: “It was wonderful to be able to decide for ourselves when we wanted to watch/listen to the lecture (...). And not having to show up at a fixed time.”

In addition to being able to decide when to watch the videos, the students also noted the flexibility linked to where to watch them. Many students emphasized the value of “having a home office.” One student said: “For me as a commuter it has been fantastic to be able to spend more time at home.” In this way they could watch the videos whenever they wanted and whenever it was convenient for them. Furthermore, they avoided missing lectures at school if they were unable to attend. In addition to time and workplace flexibility, the students also mentioned that the ability to control the sound of a recording was a positive factor. The following statement sums up the experiences of many:

It is a big advantage that we can stop the video whenever we like to get more time to take notes and mark, for example in the law books. It was convenient to push the pause button, rewind if there was something you missed or did not understand, to listen several times, to repeat. In an ordinary lecture there is no time for that.

A number of students also say that they have a hard copy of the PowerPoint presentations and accessible law books in order to take notes during the lecture.

The use of video lectures also raises challenges. It may for instance be challenging to maintain concentration during the lectures since the lectures may be experienced as boring and one-sided. Besides, the students also point out that they can

watch the video again. This makes them less focused, and they may as a result have to spend more time getting acquainted with the subject material.

### 19.4.2 STRUCTURE

The students found that the course material was presented in an accessible way in the video lectures. One student put it in the following terms: "We were spoon-fed." When we asked the students to elaborate on this, they answered that it became obvious which video they were supposed to watch at what time. The students had chosen to watch the videos in the order suggested. Furthermore, the course material was presented in a structured way in every single video, where the lecturer, in addition to speaking, used PowerPoint presentations and law books. When the participants were asked to elaborate on what they meant by "being structured", their answers may be illustrated by the following quote:

He was good at repeating things – saying things again and pointing out what we were supposed to underline (...). He was very to the point. "These words are important," he said. And then he showed us where to underline in the law texts. He repeated two or three times that this is very important. I wrote it down.

The participants experienced getting more detailed professional tips in the video lectures than they would get in ordinary lectures. They found that the lecturer paid more attention to what content he or she chose and how it was presented when doing a video lecture compared to an ordinary lecture.

A good structure contributed to the students experiencing that they had "full control." According to one student "It was better to watch the videos twice than reading the book," while another student said that "we are actually doing fine without books." The students agreed that they could have managed well without the curriculum books. When we asked whether there was anything that could have been done differently in the use of videos, the students suggested that it would have been a good idea to have some repetition questions at the end of the videos, "just to make sure that we have fully understood what we had seen."

The students worked with the tasks while watching the videos or just afterwards. They remarked that it was best to do the tasks while they clearly remembered the contents of the videos. Having concrete tasks to solve each week helped the students work at a steady pace. The students reported being well prepared for the class because they were required to hand in outlines of the tasks on the electronic learning platform. One student said that it was a "very good idea to have tasks for every Thursday so that you are pushed to work with the subject." By



working with the tasks, the students were able to revisit the course material, which makes them understand better. They also had some practice in expressing themselves concisely, and they learned to work independently. In this respect the students pointed out that a good structure in the teaching model was a decisive factor: first, video lecture; then, work with the tasks; and, finally, the class, which marked the transition to the next theme. “Everything was put into our hands,” one student said referring to the structure.

Going through the tasks during class functioned as a control for whether the students had understood the subject. One student said: “It was quite obvious what the correct answer was and what was wrong. It was good to get a quick response.” Some claimed that they learned a lot about task structure by being presented with the lecturer’s answers and suggestions for solutions on the electronic learning platform after the class.

Another positive aspect of the class was that the students had a chance to revise the course material. They underlined that there was a clear link between the video lectures and the contents of the class they attended. In this way, they could use the course material they had been working on during the week. They reported learning better when being prepared for the class. One objection to the structure of the teaching model was that there were too many demanding tasks. The students had also been unsure how comprehensively they were supposed to answer questions handed out prior to the class.

#### 19.4.3 RELEVANCE

Law is a quite complicated subject. The textbook is written in an academic language. It takes several pages to cover a special point. When I have finished reading the first five pages, I feel quite relieved. Fortunately, we have the videos. Here the lecturer points out central themes in a language that we understand. He also repeats central sentences and terms and encourages us to write these down. In addition, he selects cases from the Internet, or from real life. This helps us understand and use the literature, especially the law book, more effectively.

This is an example of how the lecturer organizes and transforms the content in ways that students experience as meaningful and relevant. Students emphasize that it is a motivating factor that the sets of tasks are practice-oriented and challenge their reflections. “Previously we only learned law in theory, but now we have actually got a practical understanding and feeling of how things function. I think this is very important.” It is also important to have some training in using law-related material when dealing with relevant topics.

The students in group one all agreed that using earlier exam papers is positive. "In this way the standard is raised," they said, underlining how this was a motivating factor in their work. Quite a few mentioned that intensive training with exam papers made them feel well prepared for their own exam. This training gave them a feeling of security and confidence. When asked whether there was any connection between the exam and their motivation for solving tasks, the students answered: "We pretend that we do them to learn the material, but marks really matter."

#### 19.4.4 INTERACTION

The lecturer divided the students into discussion groups. According to the students, the discussion groups had never been used. One student remarked that "if you want to have the full benefit of watching the videos, you simply have to watch them alone." Some pointed out that they needed to watch the videos at their own pace to gain a full understanding of the course material. "It is not efficient when a group of students sit together and they need to stop the video at different places," one student said. Some chose to meet in groups at campus to watch the videos, but in these cases the students had also watched the videos individually using headphones.

We identified the same pattern in how students worked individually with the tasks. However, some said that from time to time they met in groups on campus to share their solutions to the various tasks. The students chose to organize these groups themselves. In our material we also came across nuances with regard to cooperating in groups. Third-year students would, to a larger extent, solve tasks together and recognize the value of working together to support their learning. They underlined the importance of discussions. A recurrent trait is that they did not use the discussion groups organized by the lecturer. The first-year students reported that they did not know each other so well. Another factor they mentioned was the structure of the teaching model: "It was highly individually-oriented, so there was really no point in working in groups."

The fact that the discussion groups were not used turned out to be a challenge: "As the groups were not used, I frequently sat by myself with many tasks, feeling at times that I was completely stuck," one student said. The students had to solve the tasks on their own. If the tasks had been formulated as group tasks, the students believed that the organized discussion groups would have been used.

Some students prefer ordinary lectures to video lectures. With a lecturer physically present in the classroom one can ask for help during the lecture. The most

important objection to video lectures is that the students have less social contact with their fellow students. “The problem with the course is that it partly breaks up the class environment because you do not meet the class on campus. You sit at home and watch the lectures.”

Going through the tasks was the main activity during the class the students attended. The students were expected to be well-prepared for this part. Nevertheless, few students took an active part in these classes. “I think there was little activity in the lessons. Only a few raised their hands to say something, even though we had solved the tasks beforehand.” The students claimed that the class in general was far from active. Some were too nervous to say anything, whereas others were afraid of standing out by participating actively. After a while the lecturer chose to call on some students and encouraged them to present their solutions. The dialogue in the classroom happened mainly between the lecturer and the individual students who had been asked to answer, which the other participants saw as unfortunate. Concerning the lecturer’s role, the students pointed out that “his role was to elicit information from us. And then he gave us more tasks, got more students to answer.” The participants emphasized that it would have been better if the students had been organized in smaller groups. These, rather than individual students, could then have been asked to contribute. This would most likely have resulted in more activity. A smaller number of tasks would also have been an advantage. This could have led to more time for interaction. Some students even suggested that they could have benefited from more time in the classroom.

## 19.5 DISCUSSION

The purpose of this article has been to contribute to knowledge about how students in higher education experience and use flipped classrooms as support for their learning. We have examined the students’ experiences with a teaching model built around three central parts: video lectures, students working with sets of task, and class attendance.

### 19.5.1 FLEXIBILITY

The findings in the study indicate that the video lectures, students’ work with the tasks and class attendance all seem to be important for the students’ learning. Students pointed out how the teaching model has helped them with knowledge acquisition and learning. The students worked individually with the course material at their own pace and when they were most motivated. This is linked to what the stu-

dents experience as flexibility in the teaching model and might indicate that students' satisfaction with this kind of flexibility is affected by their preferred learning styles and their perception of the overall university experience (Mitchell & Forer, 2010). The flexibility may replace passive lecturing with more active student-centred learning (Sajid et al., 2016). In our case this can be illustrated, for instance, by the students taking notes and underlining core content when watching the videos. The use of video lectures provides opportunities for finding the right balance between load and burden (Sweller, 1994), and may thereby help students acquire new knowledge in a way that is linked to their individual cognitive processes. The flexibility that results from the use of videos might also be linked to the participation metaphor for learning, something that would illustrate the importance of learning being adapted to the student's nearest development zone (Vygotsky, 1978).

### 19.5.2 STRUCTURE

The students mentioned the importance of the built-in structure of the teaching model. The structure was also emphasized in relation to the presentations in the videos, the choice of tasks, as well as how the classes were arranged. The structure has much to do with how the lecturer brings the intrinsic load into the course material and breaks this into parts that are adapted to the students' previously acquired knowledge (Mayer, 2009). This makes it possible for the students to handle impressions and information, thus enabling them to integrate these into new mental models (Mayer, 2014a). When the students highlighted that watching the video lectures was sufficient, and that there was no need to read the curriculum literature, it was because the lecturer had removed all superfluous information, or extraneous load, when constructing the teaching model (Sweller, 2010). The structure can be one way of understanding why the students' experienced the video lectures as being more accessible than the curriculum literature, and that the videos contributed to supporting them in their learning process to a larger extent than did the curriculum literature.

In this study we have not interviewed the lecturer, so we have no empirical data referring to the preconditions and principles (Mayer & Pilegard, 2014) that form the basis for the choice of content for the video lectures. However, based on the response from the students, it may be relevant to mention The Coherence Principle (Mayer, 2014; Mayer & Pilegard, 2014), which says that the students learn best when superfluous information is removed. This is particularly true when the course material is complex. The students also considered it to be supportive that the lecturer included signals in the lectures concerning what was particularly

important in the course material, for example what they should note down or underline. This can be related to The Signalling Principle (Mayer & Pilegard, 2014). On the basis of what we have written so far, it may appear that principles for multimedia learning and the cognitive theory of learning can give us a relevant approach to understanding the central findings or what we, based on Sfärd (1998), refer to as the acquisition metaphor.

### 19.5.3 RELEVANCE

The students refer to relevance in different ways: the course material being adapted to the students' previous knowledge, relevance to future professional careers and relevance to the exams. The Segmenting Principle (Mayer, 2014b), which says that students learn better if the course material is split into sequences adapted to the students' prior knowledge, may function as an entry point to understanding why students experienced the content as meaningful. The students emphasized that the sets of tasks are practice-oriented and challenge their reflections. They consider this to be a highly motivating factor. The sets of tasks originated in authentic contexts. This may be linked to a socio-cultural perspective on learning focusing on knowledge being mediated when it comprises material and cultural tools. Authentic questions and cases are central to socio-cultural learning theory (Dysthe, 2013). When students highlight the importance of the tasks being earlier exam questions, it is because it makes them feel well prepared for their own exam, and may as such contribute to supporting the students' motivation before, during and after a classroom session. Remaining motivated is also underlined in the review study by Estes, Ingram and Liu (2014).

### 19.5.4 INTERACTION

The participant metaphor (Sfärd, 1998), representing a socio-cultural view of learning, seems to have been less prominent in the development of the teaching model. The students have mainly been working individually. Attending the class or group as a learning community seems to have been given less attention, the exception being a few students who chose to co-operate on the tasks. These were by and large third-year students, which may be explained by the fact that third-year students are more familiar with the student role than first-year students. For both groups, however, there were adjustment periods. There is reason to believe that third-year students have more experience as learners in a learning community and that they feel safer and more confident in the group.

The students claimed that they missed the learning community. They consider this community to provide strong support for their learning. The socio-cultural perspective on learning emphasizes that knowledge is constructed in interaction. For this reason, we ask whether the organization of the teaching model exploits the potential inherent in the flipped classroom. A number of students pointed out that the lecturer could have organized the classes in a way that would allow for more interaction in the group by splitting the students into smaller units. Another suggestion was giving the class tasks to be solved and presented in groups, rather than individual work. These findings are interesting in relation to the study by Foldnes (2016), where he points out that it is of great importance for students' learning that the lecturer organizes group work. Students could have used the flipped classroom as support for their learning to a larger extent if the lecturer had demanded interaction in the student group. In this way the students could have functioned as mediating tools and scaffolding for each other (Bruner, 1996). Here we refer to the study by Jensen et al. (2015), which underlines student-active learning as a decisive factor for students' learning benefits. Jensen et al. (2015) also conclude that a flipped classroom does not lead to greater learning benefits than other instruction methods based on student activity.

The study by Estes, Ingram & Liu (2014) indicates that interaction in the classroom is important. This is particularly true for interaction between lecturer and student, something that is also clearly seen in our study. There is reason to believe that the expertise and professional knowledge of the lecturer play important roles in the interaction between lecturer and students. It may seem like the lecturer, by virtue of his or her planning and preparation, may function as a mediating tool (Vygotsky, 1978), scaffolding (Bruner, 1996) the students' learning. This applies to the whole of the teaching model. It might have been beneficial if the lecturer to a greater extent committed the students to interactive learning. Interactive learning could have been achieved by expanding class time. This is also underlined by Foldnes (2017), who concludes that the availability of online videos does not eliminate the need for carefully designed in class sessions. Driscoll (2002) and Hofmann (2006) argue that flipped classroom has been implemented with the aim of increasing the efficiency of and supplementing teaching, rather than with attention to learning. This is something we can recognize. The teaching described in our study was mainly carried out by means of video lectures; interaction in the classroom was limited. With this background it is also relevant to ask whether the teaching model we have studied ensures that the intention behind the flipped classroom is realized, in the sense that flipped classrooms are supposed to provide spaces for interaction and student-active learning (Abeysekera & Dawson, 2015; Solberg & Breivik, 2016).

The students pointed out the importance of the built-in-structure. The importance of structure was emphasized in relation both to the presentation of videos and the choice of tasks, as well as the way the classes were carried out. The lecturer had to be conscious about how to choose the relevant subject material and how to present this. Another important factor to consider in the construction of this teaching model is the correlation between the content of the videos and the tasks. In our study the tasks were practice-oriented, and this turned out to be a motivating factor. In order to implement a successful flipped classroom, the lecturer has to pay attention to how to use authentic material. Flexibility seems to be a central factor in supporting the students' individual cognitive capacities and for the students' ability to work at their own pace. It is relevant to ask whether the flexibility, which is part of the teaching model, can come at the expense of the value inherent in being team workers in a learning community. Our main finding indicates that the lecturer must pay much more attention to how to organize learning activities in class and higher-order learning during class time, for instance by giving the class tasks to be solved and presented in groups as an alternative to individual work. Subject competence alone seems not to be sufficient. In addition, the lecturer must have and activate his pedagogical and didactical competence to lead a learning community.

## 19.6 CONCLUSION

In this study we have taken as our starting point a teaching model built on video lectures, students working with sets of tasks, and class attendance that we have referred to as “a flipped classroom.” The purpose has been to examine the students' experience with the use of flipped classrooms to support their own learning. The students emphasized primarily three qualitative characteristics of the teaching model when it comes to support for their own learning: flexibility, structure and relevance. In addition, we identified a fourth characteristic, interaction, which is used to a lesser degree as support for the students' own learning. The results of the study indicate that the students take an individual approach to their learning. They watch the videos and solve the tasks individually. This can be understood in light of the fact that the teaching model was mostly individual-oriented, with students not seeing themselves as participants in an extended learning community. If flipped classrooms in higher education are to promote learning, the lecturers have to pay more attention to active and social learning opportunities as part of the teaching model.

To answer our research questions, we chose a qualitative approach, a type of approach that originates in a blend of phenomenological and hermeneutical traditions. We have studied a specific teaching model in a specific context. The findings in our study cannot be generalized to all students or all flipped classroom experiences. To the extent that the findings can give recognition they may be of value to others. More studies are needed to see if our findings are relevant in other contexts. The starting point for our study was the students' perspectives. It is of interest to gather more knowledge about what lecturers believe will be supportive of student learning in flipped classroom.

## LITERATURE

- Abeysekera, L. & Dawson, P. (2015). Motivation and cognitive load in the flipped classroom: Definition, rationale and a call for research. *Higher Education Research and Development*, 34, pp. 1–14. <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2014.934336>
- Bishop, J. & Verleger, M. A. (2013). The flipped classroom: A survey of the research. Paper presented at the *120th American Society of Engineering Education Annual Conference & Exposition*. Atlanta, Georgia, United States, June 2013.
- Borer, M.I. & Fontana, A. (2012). Postmodern Trends: Expanding the Horizons of Interviewing Practices and Epistemologies. In Gubrium, J.F., Holstein, J.A., Marvasti, A.B. & McKinney, K.D. (2012). *The Sage Handbook of Interview Research. The complexity of the Craft*. California: Sage Publications, Inc.
- Bruner, J. S. (1996). *The Culture of Education*. New York: Harvard University Press
- Driscoll, M. (2002). Blended learning: Let's get beyond the hype. *E-learning*, 1(4), pp 1–4. <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2014.511108>
- Dysthe, O. (2013). *Dialog, samspill og læring: Flerstemmige læringsfelleskap i teori og praksis. [Dialogue, Interaction and Learning: Concurring Communities in Theory and Practice: in Norwegian]*. Bergen: Fagbokforlaget Publishers.
- Estes, M., Ingram, R., & Liu, J. C. (2014). *A Review of Flipped Classroom Research, Practice, and Technologies*. Retrieved 2. April 2018, from International HETL Review: <https://www.hetl.org/feature-articles/a-review-of-flipped-classroom-research-practice-and-technologies>
- Foldnes, N. (2016). The flipped classroom and cooperative learning: Evidence from a randomised experiment. *Active Learning in Higher Education*, 17(1), pp.13–49. DOI: 10.1177/1469787415616726
- Foldnes, N. (2017). The impact of class attendance on student learning in a flipped classroom. *Nordic Journal of Digital Literacy* 01-02/2017 (12), pp.8–18. DOI: 10.18261/issn.1891-943x-2017-01-02-02
- Gadamer, H.G. (2007). Gadamer, H.G. (2007). Gadamer H G (2007) *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutikk. [Truth and Method. Foundations of a Philosophical Hermeneutics: in Danish]*. Århus: Academica.



- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge. Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Gough, E., DeJong, D., Grundmeyer, T., Baron, M. (2017). K-12 Teacher Perceptions Regarding the Flipped Classroom Model for Teaching and Learning. *Journal of Educational Technology Systems* Vol. 45(3), pp. 390–423. DOI: [10.1177/0047239516658444](https://doi.org/10.1177/0047239516658444)
- Halkier, K. (2010). *Fokusgrupper: [Focus groups: in Norwegian]* Oslo: Gyldendal Akademiske Publishers.
- Helgevold, N. & Moen, V. (2015). The use of flipped classroom to stimulate students' participation in an academic course in initial teacher education. *Nordic Journal of Digital Literacy*. 1 (pp. 29–42). ISSN online:1891-943X
- Helgevold, Nina; Moen, Vegard (2015). The use of flipped classrooms to stimulate students' participation in an academic course in initial teacher education. *Nordic Journal of Digital Literacy*. ISSN 1891-943X. Volum 2015. Hefte 1. s. 29–42.
- Higgitt, D. (2014). Disruptive moments. *Journal of Geography in Higher Education*, 38 (1), 1–6.
- Hofmann, J. (2006). Why blended learning hasn't (yet) fulfilled its promises: Answers to those questions that keep you up at night. In C. J. Bonk & Graham, C. R. (Eds.), *Handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. pp. 27–40. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Jensen, J.L., Kummer, T.A. & Godoy, P.D.M. (2015). Improvements from a Flipped Classroom May Simply Be the Fruits of Active Learning. *Life Sciences Education*, Vol. 14 (1) pp. 1–12. <https://doi.org/10.1187/cbe.14-08-0129>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th ed.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Krumsvik, R. J. (Eds.). (2016). *Digital læring i skole og lærerutdanning. [Digital learning in school and in teacher education: in Norwegian]*. Oslo: Universitetsforlaget Publishers.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. [The qualitative research interview: in Norwegian]*. Oslo: Gyldendal Akademisk Publishers.
- Lage, M. J., Platt, G. J., & Treglia, M. (2000). Inverting the Classroom: A Gateway to Creating an Inclusive Learning Environment. *The Journal of Economic Education*, 31(1), pp. 30–43. <https://doi.org/10.1080/00220480009596759>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lust, G, Vandewaetere, M, Ceulemans, E, Elen, J. & Clarebout, G. (2011). Tool-use in a blended undergraduate course: In search of user profiles. *Computers & Educations*, 57, pp. 2135–2144. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.05.010>
- Mayer, R. E. (2009). *Multimedia Learning* (2nd. ed.). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mayer, R. E. (2011). *Applying the science of learning*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mayer, R. E. (2014a). Introduction to multimedia learning. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning* (2nd. ed. pp. 1–24). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mayer, R. E. (2014b). Principles Based on Social Cues in Multimedia Learning: Personalization, Voice, Image, and Embodiment Principles. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning* (2. ed., pp. 345–370). New York, NY: Cambridge University Press.

- Mayer, R. E. & Pilegard, C. (2014). Principles for Managing Essential Processing in Multimedia Learning: Segmenting, Pre-training, and Modality Principles. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning* (2. ed., pp. 316–344). New York, NY: Cambridge University Press.
- Means, B. Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M. & Jones, K. (2009). Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning. A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies. *US Department of Education*.
- Meld. St. 16 (2016-2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Kunnskapsdepartementet. White Paper to the Norwegian Storting # 16 (2016-2017). [*Culture for quality in higher education: in Norwegian*]. The Norwegian Ministry of Education and Research.
- Mitchell, P., & Forer, P. (2010). Blended learning: The perceptions of first-year geography students. *Journal of Geography in Higher Education*, 34, pp. 77–89. <https://doi.org/10.1080/03098260902982484>
- Norgesuniversitetet (2015). *Digital tilstand 2014*. [*Digital situation 2014: in Norwegian*]. Tromsø: Norgesuniversitetet. The Norwegian Agency for Digital Learning in Higher Education. ISBN no. 978-82-91308-56-2
- OECD (2016), *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en> [http://www.oecd.org/edu/cei/GEIS2016\\_Background-document.pdf](http://www.oecd.org/edu/cei/GEIS2016_Background-document.pdf)
- Pass, F. G. W. C. & Sweller, J. (2014). Implication of Cognitive Load Theory for Multimedia Learning. I R. E. Mayer (Eds.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning* (2. ed) pp 27–42. New York, NY: Cambridge University Press.
- Sajide, M., Laheji, A.F., Abothenain, F., Salam, Y., Aljayar, D. & Obeidat, A. (2016). Can blended learning and the flipped classroom improve student learning and satisfaction in Saudi Arabia? *International Journal of Medical Education*, 7, pp. 281–285, ISSN: 2042-6372 DOI: [10.5116/ijme.57a7.83d4](https://doi.org/10.5116/ijme.57a7.83d4)
- Sfård, A. T. (1998). Two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational Researcher* (2), pp. 4–13.
- Skrypnyk, O., Joksimovic, S., Kovanovic, V., Dawson, S., Gasevic, D., & Siemens, G. (2015). The history and state of blended learning. In Siemens, G., Gasevic, D. & Dawson, S. (2015). *Preparing for the digital university: A review of the history and current state of distance, blended, and online learning*. LINK Research Lab, University of Texas Arlington.
- Solberg, M. & Breivik, J. (2016). Digitale verktøy og læring i høyere utdanning. [*Digital tools in higher education*]. In Strømsø, H. I., Lycke, K. H. & Lauvås, P. (Eds.), *Når læring er viktig [When learning is important: in Norwegian]* (pp. 231–248). Oslo: Cappelen Damm Akademisk Publishers.
- Sursock, A. (2015). *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*. Brussel: European University Association. URL: <https://eua.eu/resources/publications/388:trends-2015-learning-and-teaching-in-european-universities.html>
- Sweller, J. (1994). Cognitive Load Theory, Learning Difficulty, and Instructional Design. *Learning and Instruction*, 4(4), pp. 295–312. ISSN:1040-726X. DOI: [10.1007/s10648-010-9128-5](https://doi.org/10.1007/s10648-010-9128-5)
- Sweller, J. (2010). Element Interactivity and Intrinsic, Extraneous, and Germane Cognitive Load. *Educational Psychology Review*, 22(2), pp. 123–138. DOI: [10.1007/s10648-010-9128-5](https://doi.org/10.1007/s10648-010-9128-5)

- Torrisi-Steele, G., & Drew, S. (2013). The literature landscape of blended learning in higher education: the need for better understanding of academic blended practice. *International journal for academic development*, 18(4), (pp. 371–383). <https://doi.org/10.1080/1360144X.2013.786720>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society*. Oxford: Harvard University Press.
- Yarbro, J., Arfstrom, K., McKnight, K. & McKnight, P. (2014). Extension of a review of Flipped Learning. *Creative Commons Attribution*. Vol. 6.
- Yilmaz, R. (2017). Exploring the role of e-learning readiness on student satisfaction and motivation in flipped classroom. *Computers in Human Behavior*. 70, pp. 251–260. DOI: [10.1016/j.chb.2016.12.085](https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.085)

# 20. Historiefortelling som brobygger mellom praksis og høyere utdanning

## HELENE HOEMSNES

Høgskolelektor, Høgskolen i Molde, avd. for helse- og sosialfag

## ROAR STOKKEN

Førsteamanuensis, Høgskulen i Volda, Institutt for sosialfag,

**SAMMENDRAG** Artikkelen undersøker historiefortelling som del av en videreutdanningsmodell. Historienes funksjon som brobygger mellom praksis og teori blir studert på basis av narrativens egenskaper. Analysen er gjort ved hjelp av Nonakas SECI-modell. Vi finner at narrative skaper en felles kilde til kunnskap, som både er individuell og kollektiv. Tilrettelegging for historiefortelling og refleksjon gir studentene mulighet for læring både i studiet og i arbeidshverdagen.

**NØKKEORD** videreutdanning | tverrprofesjonelt samarbeid | SECI-modellen | narrativer | taus kunnskap

**ABSTRACT** The article examines storytelling as part of a further education model. The function of stories as bridges between theory and practice is studied on basis of the narrative's features. The analysis is done by means of Nonaka's SECI-model. The study shows that narratives constitute a common source of knowledge that is both individual and collective. Facilitation of storytelling and reflection thus provides a vehicle for learning both during the course and at work.

## MERKNADER

Forfatterne har ingen interessekonflikter. Vi gjør likevel oppmerksom på at Helene Hoemsnes er fagansvarlig for utdanningen vi henter datagrunnlaget fra.

## 20.1 INNLEDNING

I denne artikkelen undersøkes bruken av studenters historier fra egen praksis i en videreutdanning. Med utgangspunkt i studenters erfaringer søker vi å utvikle forståelse for historiefortellingens funksjon i studentenes læringsprosess. Artikkelen henter sitt empiriske grunnlag fra studiet «Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge» ved Høgskolen i Molde.

I høyere utdanning er det vanligst at studentene møter en teoretisk og analytisk tilnærming til fagstoffet; tanken er at ny kunnskap skal føre til ny eller endret praksis. I den undersøkte videreutdanningsmodellen er slik deduktiv kunnskapsdannelse viktig, men utdanningen vektlegger også en induktiv komponent. Dette er mulig fordi studentene samtidig arbeider med barn og unge i minst 50 % stilling. I såkalte «veiledningsgrupper» deler studentene erfaringer gjennom å fortelle historier og reflektere over dem ved hjelp av teoretiske innganger.

I studentenes evalueringer av utdanningen blir veiledningsgruppene ofte nevnt som vesentlige, fordi de gir rom for faglig refleksjon. Vi stiller derfor spørsmålet: *Hvilken funksjon har deling av historier fra egen arbeidshverdag i en videreutdanningsmodell?*

I denne problemstillingen ligger et ønske om å forstå hvordan høyere utdanning kan skape sammenheng mellom studentenes erfaringer fra praksis, og det teoretiske innholdet i utdanningen. Hvordan man kan legge til rette for at praktisk kunnskap kan kombineres med teoretisk kunnskap er derfor sentralt. Forståelsen utvikler vi på grunnlag av ulike *tenkemåter* (Bruner, 1986), *kunnskapstyper* (Polanyi, 1967) og Nonakas *SECI-modell* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Fokuset ligger på *konsept-, modell- og teoriutvikling* (Tjora, 2017), slik at funnene kan være relevant for pedagogisk utviklingsarbeid på andre områder.

### 20.1.1 OM STUDIET

*Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge*, blir tilbudt på oppdrag fra Helsedirektoratet. Studentene har helsefaglig, sosialfaglig eller pedagogisk bachelorutdanning. Utdanningen er en samlingsbasert deltidsutdanning som gir 60 studiepoeng etter 2 år. Studentene blir plassert i veiledningsgrupper på første samling. De har 12 timer veiledning per semester, med faglig veileder fra høgskolen. Et åpent, trygt og anerkjennende læringsmiljø vektlegges.

Helsedirektoratet spesifiserer at utdanningen både skal utvikle kunnskap og kompetanse i tråd med barn og ungdoms behov, samt å bedre samarbeid og koordinering av tjenestene. Målsetningen strekker seg altså ut over studentenes kunnskapstilegnelse og inn i praksis. Utdanningen vektlegger derfor positive samarbeidserfaringer med mål om at disse «blir med ut i praksis».

## 20.2 HISTORIER OG TENKING

Før vi ser nærmere på historienes plass i utdanningsmodellen, vil vi se litt på historiers plass i vår tenking. Ifølge Bruner (1986) har vi to tenkemåter. Den ene måten kaller han logisk-vitenskapelig. Denne bygger på et logisk system av teorier, analyser, argumenter, logiske bevis og undersøkelser. Den andre måten er å fortelle historier om hvordan verden kan oppfattes i en narrativ tenkemåte.

Bruner (1986, s. 12–14) hevder at den logisk-vitenskapelige tenkemåten forsøker å fylle et ideal om et formelt matematisk system av beskrivelse og forklaring, mens den narrative gir gode historier, fengslende dramaer, troverdige (og ikke alltid 100 % sanne) beskrivelser. Videre søker den logisk-vitenskapelige tenkemåten tidsuavhengig og generell kunnskap, mens den narrative tenkemåten omhandler hendelser og har troverdighet fra intensjoner, handlinger og konsekvenser. Det gjør at narrativer er åpne for flere forståelser, og har et budskap som ikke alltid er tydelig uttrykt. Dette står i kontrast til den logisk-vitenskapelige tenkemåten som uttrykker tydelige sammenhenger. Det er verdt å merke seg at ifølge Bruner (1986, s. 7) er en historie ikke en enkeltstående modell for handling, men en sammenfatning av flere mentale modeller som er tilegnet gjennom egne erfaringer og andres beretninger.

Den logisk-vitenskapelige tenkemåten søker å møte et ideal om et logisk system som er basert på kjennetegn og konsekvens; hvis situasjonen er slik, gjør man slik. Dette er for eksempel måten å tenke på når man lager fagprosedyrer, der man ut fra gitte faktorer skal handle på en gitt måte. Dette skiller seg fra hvordan kunnskap lagres i form av historier (Stokken, Heldal & Bruntveit, 2017). Men også i narrativ form kan man tenke, lagre og kommunisere kunnskap. Dette er begrunnet i at historier fungerer som modell for hvordan man kan handle i gitte situasjoner, og eventuelle konsekvenser av disse handlingene. Det er med andre ord ikke historien i seg selv, men meningen historien får som peker på det viktige (Hendry, 2007).

Studiemodellen tar i bruk vitenskapelig basert kunnskap gjennom forelesninger og pensumlitteratur, mens deltagerens egne historier i veiledningsgruppene åpner for den narrative tenkemåten. Studiet spiller dermed både på den logisk-vitenskapelige og den narrative tenkemåten i vekselvirkningen mellom yrkespraksis og studiets innhold.

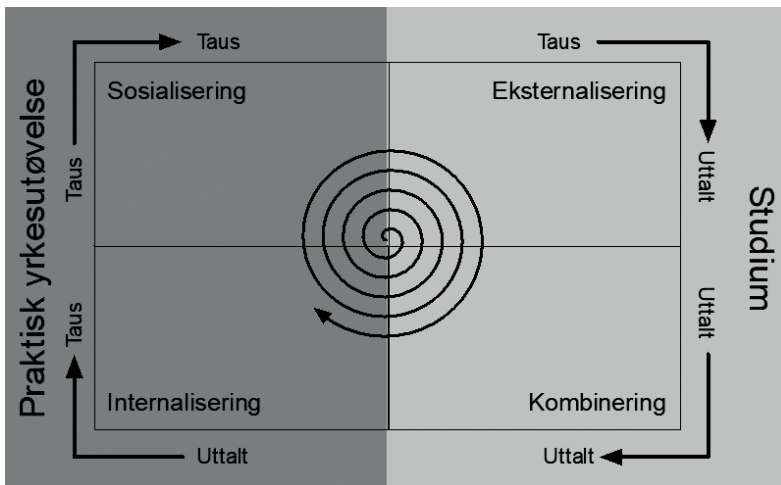
## 20.3 SECI-MODELLEN

Så langt kan vi altså fastslå at historier representerer en annen tenkemåte enn den teoretiske tilnærmingen man vanligvis finner i høyere utdanning. For å si noe om

historiefortellingens funksjon i studiet benytter vi en modell som er utviklet av Nonaka mfl. (f.eks.: Krogh, Lillejord, Nonaka & Ichijo, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 2001). Modellen (figur 20.1) beskriver fire delprosesser i læring:

1. *Sosialisering*: Handler om å være sammen om opplevelser. Her blir individuell taus kunnskap delt, og blir til en felles taus kunnskap. I denne prosessen er samhörighet og empati viktig.
2. *Eksternalisering*: Den prosessen der taus kunnskap blir uttrykt kunnskap.
3. *Kombinering*: I denne prosessen blir «gammel» og «ny» kunnskap satt sammen i mer komplekse kunnskapsstrukturer. Refleksjon er avgjørende for at koblingen skjer.
4. *Internalisering*: Prosessen der det som blir tenkt i kombineringsfasen blir til praksis. Den uttrykte kunnskapen blir dermed grunnlag for ny individuell taus kunnskap.

Overgangene mellom taus og uttalt kunnskap, og mellom individuell og kollektiv kunnskap, er sentralt i modellen. Utdanningen spiller på vekselvirkningen mellom yrkesliv og undervisning, for eksempel gjennom historier og praksisnære arbeidskrav. Derfor er det naturlig å tenke at studiemodellen primært plasserer internalisering og sosialisering i yrkessituasjonen, mens eksternalisering og kombineringsprosessen primært er tiltenkt studiesituasjonen. Dette er illustrert i figur 20.1.



FIGUR 20.1 SECI-modellen og utdanningen (basert på Nonaka & Takeuchi, 1995).

Polanyis (1967) arbeid med taus og uttalt kunnskap er som vi ser viktig i SECI-modellen. Polanyi introduserte begrepet som på norsk har blitt hetende «taus kunnskap» i boken «The tacit dimension» (USA i 1966, Europa i 1967). Taus kunnskap er personlig og kontekstspesifikk, og derfor vanskelig å kommunisere. Polanyi bruker det at vi kan gjenkjenne ansikter uten å kunne beskrive dem, som eksempel. Dette skyldes at «*we are attending from the features to the face, and thus may be unable to specify the features*» (s. 10). Gjenkjennelsen oppstår likevel fordi vi aktivt skaper og organiserer våre erfaringer i det Polanyi beskriver som gestaltisk kunnskap. Når vi snakker om taus kunnskap i dagligtalen, er det gjerne gjennom begreper som for eksempel gjenkjennelse, intuisjon og magefølelse, noe som er sentralt i praktisk arbeid (Giskeødegård & Guvåg, 2018; Halse & Nujen, 2018; Stokken et al., 2017). Glosvik (2017) poengterer at en vesentlig side ved begrepet «tacit» som Polanyi benytter, er at det i tillegg til taushet også rommer en handlingskomponent. Han hevder derfor at begrepet «underforstått» kanskje er mer betegnende enn «taus».

### 20.3.1 BA

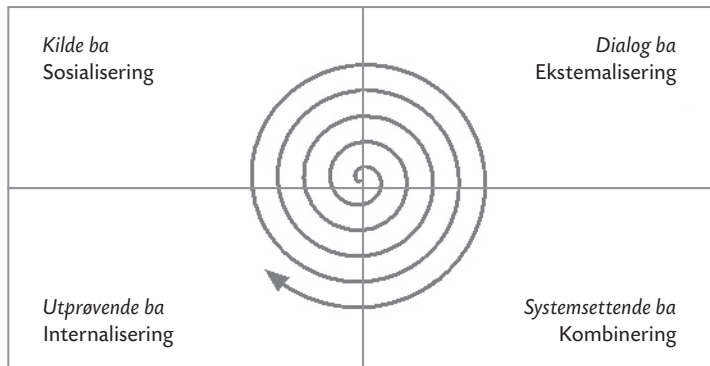
SECI-modellens fire ulike prosesser gjør at man ifølge Nonaka må legge til rette for fire ulike omdanninger av kunnskap for at læring skal være effektiv. Hver av disse prosessene foregår på en arena som bør tilrettelegges spesielt for de prosessene som foregår for å støtte opp om effektiv kunnskapsdannelse. Denne arenaen kaller Nonaka et «*ba*».

*Ba* er japansk ord, som man med godvilje kan oversette til «arena» eller «plass». På japansk har begrepet mange bruksområder, og strekker seg fra «sted» og «rom» via «situasjon» og «fagfelt» til «scene» i et skuespill og «spillbrett». Når Nonaka bruker *ba*, betyr det en arena som har fysiske, virtuelle og mentale aspekter. På arenaen kombineres de fysiske aspektene som bord, stoler, tavler, datamaskiner o.l. med de virtuelle aspektene som chat, e-post o.l. og de mentale aspektene som felles tanker, opplevelser, følelser o.l. (Krogh et al., 2001. 67). Det er viktig å merke seg at et *ba* ikke bare er en arena noe skjer på, men at *baet* er en del av det som skjer. Et *ba* er dermed en del av den situerte (Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991) og distribuerte kognisjonen (Hutchins, 1995; Hutchins & Klausen, 1996) mellom aktørene som deltar i *baet*. På denne måten gir det kvalitet og energi til den kunnskapsomdannende prosessen (Krogh et al., 2001).

Sosialisering skjer ifølge Nonaka i *kilde ba*, eksternalisering i *dialog ba*, kombinerer i *systemsettende ba*, og internalisering i *utprøvende ba*. Disse navnene karakteriserer egenskapene til de arenaene som de fire prosessene i SECI-model-



len foregår. *Kildebaet* må legge til rette for at deltakerne opplever at de har en felles kilde til kunnskap, *dialogbaet* for at de kan snakke om den felles kunnskapen fra *kildebaet*, det systemsettende for at det som kommer fra *dialogbaet* møter nye perspektiver og det *utprøvende baet* må legge til rette for at det som kommer ut av det *systemsettende baet* kan omsettes til praksis og dermed bli basis for en ny prosess. Dette er illustrert i figur 20.2.



**FIGUR 20.2** SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

For å oppsummere; narrativer formidler beskrivelser som har troverdighet ut fra intensjoner, handlinger og konsekvenser, og er åpne for flere forståelser (Bruner, 1986). Dette gjør at tilhøreren kan oppleve gjenkjennelse og sammenholde historiene med mentale modeller som er tilegnet gjennom egne erfaringer og andres beretninger. Denne gjenkjennelsen finner sted på grunn av samsvar med eksisterende praksis og kunnskap. Nonaka et al. (2000) poengterer at talt og uttalt kunnskap utfyller hverandre, og at begge er viktige når ny kunnskap skapes. Dette krever fire ulike kunnskapsomdanningsprosesser som skjer i fire ulike *ba*.

Når vi skal belyse hvilken funksjon historier fra praksis har i utdanningen, blir det derfor sentralt å studere hvordan historiene blir en del av de ulike *baene* som hører til i utdanningen. Fordi et *ba* er en kombinasjon av fysiske og mentale arenaer med felles historikk, kultur og praksiser for samhandling, er vi ikke ute etter å analysere enkeltstående aktiviteter, men totaliteten av disse.

## 20.4 METODE

Studien tar utgangspunkt i kullet som var studenter i perioden 2016–18. Studentene hadde åtte ulike yrkesbakgrunner, noen i flertall. Studentene var kvinner og

menn, vi beskriver alle med «hun» eller «studenten» av anonymitetshensyn. Studentene samtykket til datainnsamlingen og hadde mulighet for å trekke seg. Ingen studenter trakk seg, men en student ba om at sin historie knyttet til etisk dilemma ikke ble sitert. Historiene og refleksjonsnotatene inngikk ikke i vurderingsgrunnlaget for studiet.

Studien utnytter det at en av artikkelforfatterne er fagansvarlig for utdanningen. Den andre forfatteren tilhører en annen utdanningsinstitusjon og har ingen rolle i utdanningen. Vitenskapsteoretisk baserer studien seg på samme fundament som *aksjonsforskning* (Greenwood & Levin, 1998; Tiller, 1999, 2004) og *Self-Study Research* (f.eks. Buck & Akerson, 2016; Bullough & Pinnegar, 2001).

Metodiske utfordringer når det gjelder forskerens distanse og nøytralitet kan oppstå når forskeren har flere roller knyttet til utdanningen. Det kan by på utfordringer å stille spørsmål ved det som kan oppfattes som selvfølgeligheter (Wadel, Wadel & Fuglestad, 2014). På den annen side vil forskeren, som kjenner utdanningen godt, ha gode forutsetninger for å forstå de fenomen det forskes på. Lokalkunnskap representerer også en fordel (Tjora, 2017; Wadel et al., 2014). Det er vår vurdering at vi samlet sett har greid å balansere et «innenfra-perspektiv» med et «utenfra-perspektiv» ved at den ene parten har lokalkunnskapen og de relevante spørsmålene, mens den andre bidrar til objektivisering av materialet, spørsmålene og resultatene.

#### 20.4.1 DATAGRUNNLAG

Studien baserer seg på to ulike skriftlige arbeider fra 22 studenter: 1) historiefortellinger om etisk dilemma og 2) refleksjonsnotat om historiefortelling i et tverrprofesjonelt læringsmiljø. Slike historier deles vanligvis muntlig i utdanningen. Som grunnlag for studien valgte vi å samle skriftlige historier. Historiene som ble levert, vurderes å være typiske eksempler på historier som deles muntlig i veiledningsgruppene. Studentene fikk tilgang til alle historiene, og de ble tatt opp i plenum etter innlevering. Videre ble studentene bedt om å skrive refleksjonsnotat, der de ble oppfordret til å reflektere over verdien av å dele historier i et tverrprofesjonelt læringsmiljø. Refleksjonsnotatene utgjør empirien i studien.

#### 20.4.2 KODING OG ANALYSE

Analysen er inspirert av stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metode (Tjora, 2017), hvor man arbeider induktivt i etapper fra rådata til konsepter eller teorier, med deduktive tilbakekoblinger i hvert steg som kvalitetskontroller. Det som skiller vår

analyse fra SDI, slik den er beskrevet i Tjora (2017), er at vi har analysert materialet fra bunnen tre ganger. Materialet ble først kodet gjennom empiri nær koding basert på innhold. I neste fase grupperte vi alle relevante koder ut fra tematisk slektskap, og endte opp med 54 tema innenfor 14 kodegrupper. I tredje fase ble materialet igjen analysert på grunnlag av en teoretisk inngang basert på SECI-modellen.

## 20.5 ANALYSE

Vi studerer hvilken funksjon deling av historier fra praksis har i en videreutdanningsmodell. I analysen av studentenes opplevelse av historiefortellingsprosessen og tilhørende læringsprosess, går vi først inn på hvordan studentene oppfatter sammenhengen mellom praktisk yrkesutøvelse og utdanningen. Deretter presenterer vi funn, og drøfter disse under overskriftene *historiefortellingens verdi* og *refleksjonens verdi*, før vi foretar en samlende drøfting og presenterer implikasjoner av denne.

### 20.5.1 SAMMENHENGEN MELLOM UTDANNINGEN OG PRAKTISK YRKESUTØVELSE

Ifølge Helsedirektoratet skal utdanningen som nevnt fremme bedre samarbeid og koordinering av tjenestene. Om dette skal oppfylles, må innholdet i utdanningen ha innvirkning på arbeidshverdagen til studentene. Datamaterialet viser at studentene selv vurderer at det er en slik sammenheng, noe som lar seg forklare gjennom SECI-modellen. Et eksempel på dette er:

[1] Før jeg begynte på videreutdanningen opplevde jeg meg selv som noe usikker på hvordan og når det var ok å bidra, og opplevde meg selv som en noe usikker fagperson. [2] Jeg kjenner meg mye tryggere til å bidra og komme med konkrete forslag. [3] Alle timene vi har brukt på å dele historiene våre, [4] har gitt meg bekræftelser på at de tankene jeg har hatt omkring saker/temaer etc. er svært likt det som mine medstudenter har hatt.

I sitatet over ser vi at studenten forteller om en nåsituasjon i [1] som er knyttet til den felles bakgrunnen som de har gjennom erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid. Dette er i sosialiseringdelen av SECI-modellen, som foregår i *kilde ba*. I [2] forstår vi det slik at hun tar med seg noe fra utdanningen inn i den praktiske yrkesutøvelsen. Dette er internaliseringen i et *utprøvende ba*. I del [3] forteller hun

om aktiviteten med å dele historier, der det å fortelle egne historier og lytte til andres historier gir gjenkjenning. Dette er eksternaliseringen i *dialog ba*. Til slutt, i del [4], peker hun på refleksjonen som foregår etter at historiene er delt. Her bidrar de andre studentenes perspektiver til en bekreftelse på egne tanker, noe som også er en utvidet forståelse for egne bidrag. Dette er kombineringsdelen av modellen i et *systemsettende ba*. Ikke alle studentens refleksjoner illustrerer alle fasene like tydelig som i eksempelet over, men samlet sett uttrykker de dette tydelig.

Så langt kan det se ut til at den læringen studentene rapporterer om, og som er knyttet til erfaringsdeling og historiefortelling, ser ut til å samsvare med de fire fasene i SECI-modellen. Dette gir oss en indikator på at utdanningen har innvirkning på arbeidshverdagen til studentene.

### 20.5.2 HISTORIEFORTELLINGENS VERDI

Siden vi undersøker funksjonen som historiefortelling fra praksis har i utdanningsmodellen, blir det neste spørsmålet hva det er som skjer når historier formuleres og uttales.

Med tanke på eksternaliseringen i *dialog ba*, fungerer historiene som en måte å uttrykke noe som til nå bare har vært en indre erfaring eller opplevelse. Dette gjør at studentene setter ord på opplevelser og selv blir i sentrum av historien. Veiledningsgruppene er en arena der studentene forteller og lytter. En student uttrykker dette slik: *Nå er det mine tanker, mine opplevelser og mine observasjoner som jeg formidler videre*. En annen student skriver:

Jeg tror det har vært med å styrke meg som fagperson ved at jeg har måttet stoppe opp og tenke over mine holdninger, min måte å tenke på og også hvordan jeg ordlegge meg og hvordan jeg fremstiller noe overfor andre.

I *dialog baet* ser vi at studentene opplever at historiefortellingen utvider deres perspektiv. Dette uttrykker de for eksempel i form av at *Historiene som blir delt [...] inneholder ofte verdier eller tanker som gir meg en utfyllende eller alternativ måte å tenke på*. Videre åpner delingen av historiene også for at studenten kan få en utvidet forståelse for de ulike profesjonenes bidrag til et bedre liv for barn og unge. Resultatet er en delt forståelse for verdien av tverrprofesjonelt samarbeid, noe som en student formulerer slik: *En annen ting som også har vært viktig for meg er at det har blitt klarere for meg at vi alle er viktige for den enkelte som sliter, på hver vår måte*.

Historiene gir videre innblikk i de andre studentenes kompetanse, yrkespraksis, tanker og forståelse. Dette kommer for eksempel til uttrykk i følgende utsagn:

Gjennom å høre andre sine historier gir det meg ett bilde på hvordan andre yrkesgrupper kan tenke og hva som kan prege deres måter å se barn og familier på.

Denne gjenkjennelsen er ikke bare kognitiv, men den har også en emosjonell dimensjon. Dette ser vi blant annet i formuleringer som:

Det er også en slags trøst, når man er som mest oppgitt over systemet at det også er flere som tenker det samme, og at ingen av oss sannsynligvis vil klare oss helt på egenhånd, men at man er sterkere sammen i tverrprofesjonelle grupper.

Når studentene forteller historier fra arbeidslivet i veiledningsgruppene lærer de med andre ord mye om hverandre og hverandres arbeidshverdag, de reflekterer over likhetstrekk med egen situasjon. Ut fra materialet, er det tydelig at historiene danner det som Nonaka kaller *kildeba*. I et slikt *ba* blir individuell taus kunnskap delt, og blir til en felles taus kunnskap fordi man er sammen om opplevelser. Selv om studentene ikke har felles opplevelser i form av tid og sted, dannes det et *kildeba* fordi historiene gir gjenkjennelse i egen arbeidserfaring.

Historier er handlingsbasert, empatisk orientert og generiske i sin natur, og bærer en forventning om at man prøver å forstå helheten (Bruner, 1986; Ong, 1982). Dette fører til at det skjer noe mer enn at de som lytter får forståelse for den andre. De kan også koble historien til egne erfaringer og kunnskaper. En student uttrykker det slik:

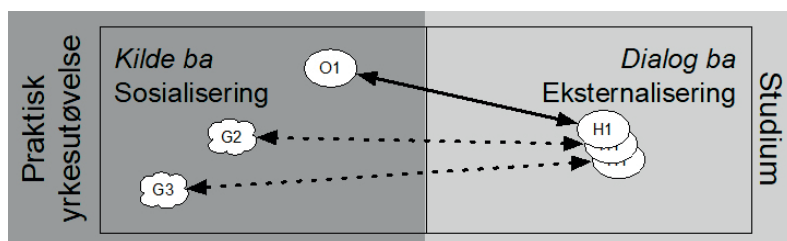
Gjennom å dele disse historiene finner vi ut at vår arbeidshverdag har mange fellestrekk. Vi erkjenner at vi opplever mange av de samme utfordringene på tross at vi jobber på forskjellige arbeidsteder.

Her ser vi hvordan en felles frustrasjon danner basis for et fellesskap, en kilde, som de kan ta med seg inn i dialogfasen i læringsprosessen. I løpet av studiet oppdager studentene med andre ord at deres egne erfaringer fra eget arbeidssted, med tilhørende emosjoner, har klare paralleller til de andre studentenes erfaringer. Historiene blir dermed en delt ressurs som representerer virkeligheten i yrkeslivet på to måter: Historiene fungerer som et felles kunnskapsbasis studentene kan snakke om, og de blir symboler på erfaringer som studentene kan kjenne seg igjen i. Sett

opp mot Polanyi handler dette om at historiene blir en kombinasjon av den uttalte kunnskapen i gruppen, og den individuelle og tause kunnskapen.

Historiene blir en felles ressurs som kan utvides og diskuteres på grunnlag av lignende eller avvikende opplevelser. En student formulerer det som at historiene kan være lik noe vi har opplevd selv, og vi kan få nye tips i vår egen arbeidshverdag, og vi kan også kjenne en trøst i at vi er mange som står i en krevende jobb.

Så langt kan vi konkludere med at historiene er viktige fordi de, på tross av å være en enkelt students opplevelser på egen arbeidsplass, bringer sammen lignende erfaringer. Prosessen i gruppen kan illustreres som i figur 20.3.



FIGUR 20.3 Kilde *ba* og dialog *ba*.

Opplevelsen som en student har hatt i jobbsammenheng (O1) blir fortalt som en historie i studiesituasjonen (H1). Når historien fortelles skaper denne gjenkjenning hos andre studenter (G2 og G3). Det at en student eksternaliserer opplevelsen sin er dermed ikke den eneste verdien. Det er like viktig at historien sammenfaller med den tause kunnskapen til tilhørerne. Historien blir dermed både lik og ulik for studentene, og kan dermed forstås som et «flytende objekt» (De Laet & Mol, 2000). Et slikt objekt blir ulikt for de ulike aktørene som bruker det. Det er altså ikke bare det at man forstår objektet ulikt, men det *er* ulikt for de ulike aktørene. Likevel er det det samme objektet. Dette er illustrert i modellen ved at H1 er vist som tre ulike historier som spiller på tre ulike sett av erfaringer i *kilde baet*. På denne måten kan historien fungere som en bro mellom erfaringene til de ulike studentene.

### 20.5.3 REFLEKSJONENS VERDI

Når vi nå har et bilde av hva som skjer i historiefortellingen, er det neste spørsmålet hvilken funksjon historiene har i refleksjonsprosessen. Her ser vi tydelig at den narrative tenkemåten blir utfylt med den logisk-vitenskapelige. En student uttrykker dette slik:

Man blir i første omgang ofte fanget av historien og hva dette barnet/familien lever med av utfordringer. For meg er det diskusjonene rundt historiene som har gitt meg mer kunnskap.

En annen student skriver:

Det at vi har lest mye teori, jobbet med teori, er også med på å trygge meg, men det er når vi får teorien sammen med historiene, det er da det oppleves som mest nyttig.

Videre ser vi at kombineringsfasen, som veiledningsgruppene også er arena for, fører til en endret tilnærming til historiene. En student uttrykker det slik:

Jeg har blitt flinkere til å tenke på alternativ, kan dette løses på en annen måte? Er det slik som jeg ser det, eller kan det også sees på en annen måte? Hun fortsetter: Selv om jeg nå er mere bevisst på at det kan finnes andre løsninger, har jeg også blitt tryggere på egen kunnskap.

Også begreper får en ny og/eller utvidet betydning gjennom denne prosessen. En student skriver for eksempel: *Anerkjennelse og empati er viktige begreper jeg har tatt med meg i denne prosessen, og at disse stadig kan videreutvikles.* Det har også en verdi at studentene tilhører ulike profesjoner. En student uttrykte dette slik: *Særlig tenker jeg vi kan bli utfordret og får et videre og flere perspektiv dersom vi deler historiene med andre enn de som har samme bakgrunn.*

Denne typen refleksjoner tar de med seg inn i det *utprøvende baet*, der de uttaler at de vil handle på andre måter. Dette kan være fra det helt konkrete, som for eksempel: *Det gjør også at jeg tenker det ikke vil være så vanskelig å be om råd hos andre etater hvis det er noe jeg lurer på nå eller for fremtiden,* til de mer vage, men kanskje mer gjennomgripende endringene, som for eksempel: *Disse historiene gir meg påfyll av nye ideer, tanker, kreativitet og innblikk i hvordan jeg kan gripe de ulike utfordringene annerledes.* Når den delte forståelsen blir tatt med over i internaliseringsfasen, danner det en opplevelse av fellesskap ut over de delte historiene. En student uttrykker dette slik:

Min forståelse er nok utvidet og jeg er mer nysgjerrig. Jeg har større tro på at vi i fellesskap vil kunne bidra til endring, og ikke at alt hviler på mine skuldre, slik jeg ofte kan ha følt på.

Når studentene tar med seg innholdet i studiet inn i praksis, synes det å være en indre endring som legger grunnlaget for en endring i utførelse. En student skriver: *Jeg merker at jeg oftere søker samarbeid med andre fagpersoner, og jeg ser mer og mer nytteverdien i faglige diskusjoner i et tverrfaglig miljø.*

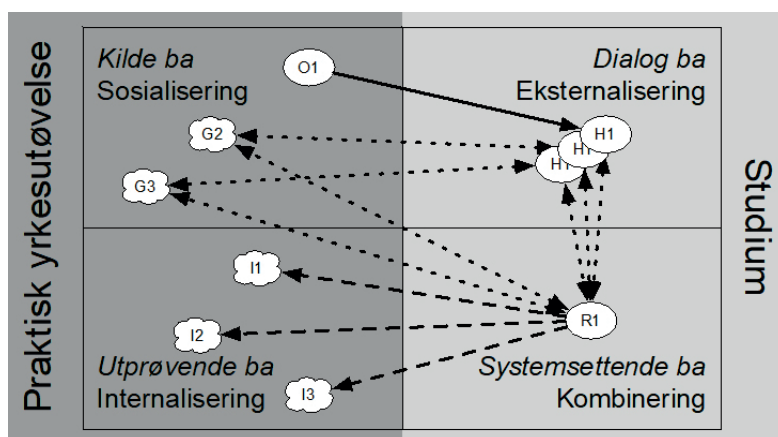
Det at historiene gir gjenkjenning, og som en student formulerer det er *autentiske*, er viktig for at de skal ha overføringsverdi. Dette fører til at de kan bli modeller for hvordan man handler i praksis. En student skriver for eksempel:

Jeg tror jeg kommer til å tenke på historiene som ble delt i min gruppe, når jeg kommer opp i lignende situasjoner.

Vi ser med andre ord at historiene synes viktige som kunnskapsbærere både mellom yrkesliv og studiesituasjonen – og mellom studiesituasjonen og yrkesliv. En annen student uttrykker:

Denne måten å jobbe på bidrar også til en større forståelse for hva andre fagpersoner står i, og at med mer kjennskap til mine medstudenter blir det lettere å anerkjenne at vi ofte betrakter en sak på forskjellige måter som en potensiell styrke.

Når vi ser det som skjer i kombineringsfasen, ser vi at refleksjonen spiller på alle de tre andre fasene i SECI-modellen. Prosessen i gruppen kan illustreres som i figur 20.4.



FIGUR 20.4 Historier og SECI-modellen (basert på Nonaka & Takeuchi, 1995).

Refleksjonen (R1) i kombineringsfasen er basert på historien fra eksternaliseringsfasen (H1). Fordi historien det er snakk om både er lik og ulik for studentene og basert på ulike erfaringer fra *kilde baet*, vil refleksjonen ikke bare være en



logisk-vitenskapelig basert vekselvirkning mellom historien og teori, men vil også spille på de ulike studentenes erfaringer fra yrkeslivet. Dette medfører at alle kan få nye ideer til hvordan de kan forholde seg når de skal prøve ut refleksjonene i praksis (I1, I2 og I3). Siden studentene har gjenkjenning i *kilde baet*, med tilhørende taus kunnskap, kan studentene også foreta en «mental simulering» av praksisen. Det oppstår derfor et *utprøvende ba* i refleksjonsfasen. Dette resulterer i en «nesten praktisk kunnskap» som blir en del av studentens erfaringsbaserte handlingsrepertoar.

## 20.6 DRØFTING OG IMPLIKASJONER

Over ser vi at studentenes refleksjoner viser at delingen av historier i utdanningen virker inn på deres forståelse av teori og praktiske yrkesutøvelse. Analysen viser at samspillet mellom narrativer og logisk-vitenskapelige tenkemåte er sentralt for denne opplevelsen. Det har også blitt tydelig at dette samspillet er en viktig nøkkel til studentenes faglige utvikling.

I *dialog-baet* fortelles historier fra egen yrkespraksis, i denne prosessen skapes noe som er felles for studentene. Når historien som fortelles sammenholdes med tilhørernes tause kunnskap fungerer den, som vi ser i figur 20.3, også som en bro inn til de andre studentenes erfaringer. Historienes narrative inngang i *dialog-baet* synes dermed å skape et *kilde-ba*.

Selv om det meste av litteraturen på feltet fokuserer på at et kildeba er noe man opplever sammen, ser vi at historiene er med på å skape en felles kilde til forståelse. Dette er tydelig knyttet til historienes handlingsbaserte, empatisk orienterte og generiske natur med tilhørende forventning om at man prøver å forstå helheten (Ong, 1982). En historie er dermed ikke bare fortellerens historie, men den blir et *delt mentalt sted* som vever sammen studentenes adskilte erfaringer. Pedagogisk tilrettelegging for at tanker, opplevelser og følelser knyttet til praksis kan deles ser ut til å skape felles utgangspunkt for å gå inn i faglige og teoretiske refleksjoner i det *systemsettende baet*.

Den logisk-vitenskapelige tenkingen er sentral i det *systemsettende baet* siden den eksisterende kunnskapen blir satt sammen i mer komplekse kunnskapsstrukturer (Nonaka et al., 2000). Siden kilden til refleksjon ikke bare er en samtale i *dialogbaet*, men har sin basis i et *kildeba*, vil også deler av den tause kunnskapen bli gjenstand for refleksjon. I lys av Bruner (1986) ser vi dermed at den narrative inngangen i kombineringsfasen danner et felles grunnlag for logisk-vitenskapelig tenking som strekker seg ut over det uttalte.

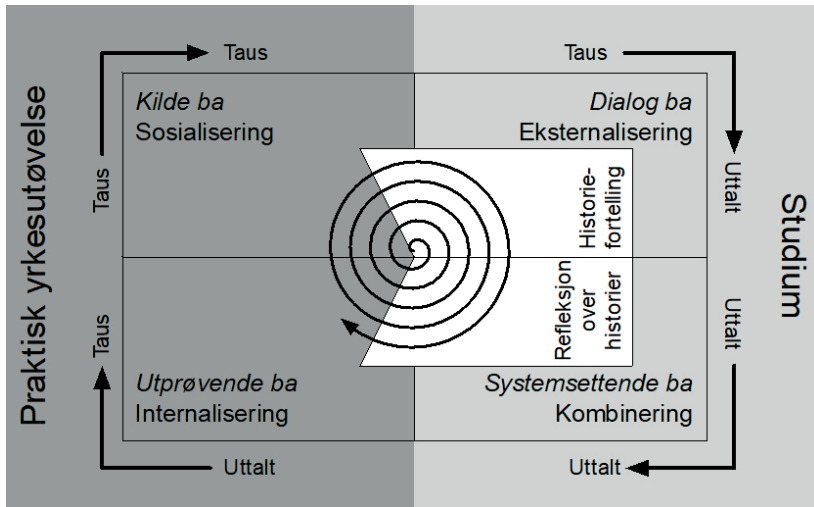
Siden historier ikke er basert på en logisk-vitenskapelig tenkemåte, er de et slags mellomnivå mellom den tause kunnskapen og teorien studentene møter i studiet. Kombinasjonen av logisk-vitenskapelig kunnskap og narrativer, som igjen er koblet til taus kunnskap fra praktisk yrkesutøvelse, ser derfor ut til å ha en brobyggende funksjon. En students beskrivelse av historienes verdi illustrerer dette godt:

Historiene blir påfyll av kunnskap og erfaringer som blir formidlet gjennom andre og direkte til meg. Raskt får jeg følelsen av at dette er noe jeg har muligheten og ressursene til å gjøre.

I studentens uttalelser ligger et viktig budskap. Det er ikke bare at hun har forstått noe nytt. Hun har også troen på at hun kan gjennomføre det i praksis. Hun har dermed startet en mental utprøving av handlingen i samspill med de andre studentene. Dette gjør at vi hevder, på grunnlag av det som er vist i figur 20.4, at refleksjon over historiene i møte med teorier er med på å danne et *utprøvende ba*. Uttalt kunnskap blir omgjort til en form for handling som dermed skaper ny individuell taus kunnskap. Dette er mulig fordi historiene er å forstå som flytende objekter (De Laet & Mol, 2000) som er koblet til de ulike studentenes praksiserfaringer.

Vi har tidligere slått fast at vi forstår *utprøvende ba* og *kilde ba* som del av praktisk yrkesutøvelse, og *dialogba* og *systemsettende ba* som del av studiet. Det er likevel et vesentlig poeng at vi finner at historiefortellingen strekker seg inn i *kildebaet*. Dette fordi fortellingen vekker gjenkjennelse hos de andre studentene og dermed skaper en felles kilde. Tilsvarende strekker refleksjonene seg inn i det *utprøvende baet*, fordi studentene får anledning til å «prøve ut» alternative løsninger og forståelser i møte med de andre studentene. Forberedelse til å dele erfaringer, den praktiske delingen, og koblingen til teori medfører en mulighet for at både det som skjer i utdanningen og i praksis påvirkes. I neste omgang vil erfaringer fra praksis gi grunnlag for nye erfaringer, som på ny kan belyses av teori og andres erfaringer. Vi har vist dette i figur 20.5.

SECI-modellen legger til grunn at kunnskapsdannelsen skjer i en spiral som inneholder fire ulike kunnskapsomdannelse mellom taus og uttalt kunnskap. I videreutdanningsmodellen vi studerer, er det to viktige forutsetninger som er viktige i så måte: 1) Studentene er i jobb, og 2) utdanningen er samlingsbasert. Dette legger forutsetningen for vekselvirkning mellom egen praksis og innholdet i studiet. Videre ser det ut for å være av avgjørende betydning at historiefortellingen foregår i stabile grupper. Historienes funksjon blir dermed at de legger til rette for både individuelle og kollektive prosesser som kobler praktisk yrkesutøvelse og utdanning sammen. Historiene bygger en bro mellom praksis og utdanning.



**FIGUR 20.5** SECI-modellen med historiefortelling og refleksjon (basert på Nonaka & Takeuchi, 1995).

Historienes funksjon som bro mellom praktisk yrkesutøvelse og teorien i studiet kommer ikke av seg selv. Med utgangspunkt i SECI-modellen må det tilrettelegges for fire ulike typer arenaer der omdanningen av kunnskap kan finne sted, og som understøtter studentenes læringsprosess. I så måte er det sentralt at et *ba* ikke bare er en arena noe skjer på, men at arenaen er en del av det som skjer. Det er dermed en del av den situerte (Lave & Wenger, 1991), og distribuerte (Hutchins, 1995) kognisjonen som foregår. Det medfører at god tilrettelegging for deling av historier er vesentlig for å gi kvalitet og energi til læringsprosessene.

Studentene kan derfor ikke bare fortelle sine historier, de må også innstille seg på å lytte aktivt til de andres historier. Historiefortellingen må derfor være en toveis prosess, der fortelleren på bakgrunn av respons fra tilhørerne kan utforme en historie som fører til bedre innsikt både for seg selv og de andre. Først da kan de aktivere sin gjenkjennelse og sin intuisjon knyttet til det uttalte, som igjen kan føre til at de kan uttale noe som til nå har vært en opplevelse. Videre må studentene gjøre valg knyttet til hva de vil kommentere på og hvordan de vil bidra med sine synspunkter på andres historier. Det å måtte gjøre slike avveininger er også en måte å utvikle kunnskap på.

## 20.7 KONKLUSJON

Drøftingen over viser at tilrettelegging for at kunnskap deles gjennom praksisfortellinger bidrar til at studentene kan uttale taus kunnskap. I tråd med Nonaka (Nonaka et al., 2000) kan vi slå fast at dette skjer på læringsarenaer som rommer fysiske, virtuelle og mentale aspekt. Veiledningsgruppene legger til rette for at taus kunnskap kan uttales og møte teoretisk kunnskap. En slik læringsarena skaper det vi kan kalle *en mental bro* mellom arbeidshverdagen og studiet. Det er et viktig poeng at dette ser ut til å skje både for historieforteller og de som lytter. Fortellingene skaper en felles kilde til kunnskapsutvikling mellom studentene som både er individuell og kollektiv. Prosessen medfører at refleksjon over historiene i grupper, skaper en mulighet for å prøve ut tanker på en arena som har likhetstrekk med arbeidshverdagen. Vi ser at tilrettelegging av ulike *ba* i høyere utdanning kan legge til rette for at taus kunnskap kan uttales og kombineres med teoretisk kunnskap i stadige kunnskapsspiraler.

Utgangspunktet for denne artikkelen var et ønske om å forstå hvilken funksjon deling av historier fra egen arbeidshverdag har i en videreutdanningsmodell. I all sin enkelhet ser vi at de skaper en bro mellom studiets teoretiske innhold og den praktiske yrkesutøvelsen. Det er likevel et vesentlig poeng at dette ikke er noe som skjer av seg selv. I utdanningen vi har undersøkt ser vi at veiledningsgruppene legger til rette for ulike omdanninger av kunnskap.

Vi ser også at historiefortelling som en integrert del av videreutdanningsmodellen kan inspirere til utforskning av hverandres synspunkter, og dermed skape en felles plattform for utvikling. Det er vesentlig å være bevisst at historienes funksjon som bro mellom studium og yrkesutøvelse er knyttet til at de er åpne for tolking, og dermed legger til rette for aktivisering av taus kunnskap for historieforteller og tilhørere.

## LITTERATUR

- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40–57.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Buck, G. A. & Akerson, V. L. (2016). *Enhancing Professional Knowledge of Pre-Service Science Teacher Education by Self-Study Research: Turning a Critical Eye on Our Practice*. Switzerland: Springer.
- Bullough, R. V. & Pinnegar, S. (2001). Guidelines for Quality in Autobiographical Forms of Self-Study Research. *Educational Researcher*, 30(3), 13–21. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003013>

- De Laet, M. & Mol, A. (2000). The Zimbabwe bush pump: Mechanics of a fluid technology. *Social studies of science*, 30(2), 225–263.
- Giskeødegård, M. F. & Guvåg, B. (2018). Nærhet og Avstand. I H. Hogset, D. M. Berge & K. Y. Dale (Red.), *Det regionale i det internasjonale. Fjordantologien 2018* (s. 333–354). Oslo: Universitetsforlaget.
- Glosvik, Ø. (2017). Eit translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsleiing i skular. I J. R. Andersen, E. Bjørhusdal, J. G. Nesse & T. Årethun (Red.), *Immateriell kapital. Fjordantologien 2017* (s. 240–257). Oslo: Universitetsforlaget.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to action research : social research for social change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Halse, L. L. & Nujen, B. B. (2018). Globalisering i revers? I H. Hogset, D. M. Berge & K. Y. Dale (Red.), *Det regionale i det internasjonale. Fjordantologien 2018* (s. 333–354). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hendry, P. M. (2007). The future of narrative. *Qualitative inquiry*, 13(4), 487–498.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge: MIT Press.
- Hutchins, E. & Klausen, T. (1996). Distributed cognition in an airline cockpit. I Y. Engeström & D. Middleton (Red.), *Cognition and communication at work* (s. 15–34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Creation. I I. Nonaka & D. J. Teece (Red.), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (s. 13–43). London: Sage.
- Ong, W. J. (1982). *Orality & Literacy. The Technologizing of the World*. London: Routledge.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Stokken, R., Heldal, F. & Bruntveit, A. (2017). Fagprosedyrenes forvandling: Om hvordan fagprosedyrer blir mer enn bare dokumenter når de møter praksis. I F. Heldal, S. Antonsen & S. A. Kvalheim (red.), *Sikkerhet og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring : forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Tiller, T. (2004). *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wadel, C., Wadel, C. C. & Fuglestad, O. L. (2014). *Feltarbeid i egen kultur* (Rev. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

# 21. «Spør oss, vi vil bidra» – lærarar som lokomotiv for å fremje skuleutvikling – ein mogleg modell

**DORTHEA SEKKINGSTAD**

Høgskulen på Vestlandet

**INGRID SYSE**

Høgskulen på Vestlandet

**SAMANDRAG** Yrkesfaglærarløftet er ei storstilt nasjonal satsing for å heve kompetansen til yrkesfaglærarar. Artikkelen byggjer på fokusgruppeintervju med studentar som har delteke på ei av vidareutdanningane i piloteringa av satsinga. Gjennom å systematisere kva studentar trekkjer fram som sentralt for å fremje kompetanseutvikling på eigen skule, set artikkelen søkjelys på føresetnader for at ei vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan bidra til skuleutvikling. Med utgangspunkt i dette presenterer vi kjerneelement som bør vere til stades når modellar for vidareutdanning for yrkesfaglærarar skal utviklast.

**NØKKEWORD** Kompetanseutvikling | undervisning | skuleleiing | vidareutdanning | yrkesfaglærarløftet

**ABSTRACT** The program for professional development in vocational education and training (VET) teachers is a major national program to increase vocational teachers' competence. This article is based on focus group interviews with students who have participated in advanced training in the program's pilot. By systematizing what students highlight as central factors for promoting competence development in their own schools, this article examines prerequisites for advanced training for vocational teachers to stimulate school development. With this as a foundation, we present core elements that should be implicated in the development of models for advanced training for vocational teachers.

## MERKNADER

Forfattarane har ingen interessekonflikatar.

### 21.1 INTRODUKSJON

Gode lærarar har stor betydning for elevane si læring (Hattie, 2009; Darling–Hammond, 2010). Dette har ført til auka merksemd mot kompetanseutvikling i skulen. Kompetanseutviklingstiltaka har endra seg frå å vere tradisjonelle kurs for enkeltlærarar til å vere tiltak retta mot alle (Hagen og Nyen, 2009). Dette byggjer på ei forståing for at arbeidsplassbasert kompetanseutvikling er ei kollektiv læringsform med eit større potensial for å fremje skuleutvikling enn kortare etterutdanningskurs for enkeltlærarar (Helstad og Møller, 2013). Etter ei storstilt nasjonal satsing på kompetanseutvikling retta mot alle lærarar i ungdomsskulen er turen komen til vidaregåande opplæring gjennom «Yrkesfaglærarløftet – for fremtidens fagarbeidere» (KD, 2015). Mens ungdomstrinnsatsinga la til grunn at alle lærarane skulle delta, er det i yrkesfaglærarløftet (YFL) stilt krav om at det skal vere minimum tre lærarar frå kvar skule. Intensjonen er likevel at strategien skal fremje kompetanseutvikling på skulen.

Høgskulen på Vestlandet (HVL) har hatt ansvar for å utvikle og gjennomføre fire vidareutdanningstilbod i YFL. Studien vår undersøker piloteringa av eitt av desse. Føremålet med artikkelen er å belyse korleis YFL kan bidra til kompetanseutvikling på deltakarskulane. Vi har følgjande problemstilling:

Korleis kan deltaking på vidareutdanning for yrkesfaglærarar fremje kompetanseutvikling på eigen skule?

For å svare på problemstillinga, har vi følgjande forskings spørsmål:

1. Korleis kan innhald og organisering av vidareutdanninga bidra til kompetanseutvikling på eigen skule?
2. Korleis kan studentane bidra til kompetanseutvikling på eigen skule etter avslutta vidareutdanning?

Artikkelen byggjer på eit studentperspektiv. Lærarane som har delteke på vidareutdanninga, blir i artikkelen omtalt både som studentar og deltakarar. Det empiriske materialet byggjer på to fokusgruppeintervju med alle studentane. Modellen vidareutdanninga er bygd over, blir presentert som kontekst for studien. Teoretisk inngang til å drøfte problemstillinga knyter vi til Huber (2011, 2013). Han har utvikla ein modell for korleis profesjonsutøvarar lærer som har både eit individu-

elt og kollektivt perspektiv. Under overskrifta «teacher leadership» gjer vi greie for norsk og internasjonalt kunnskapsgrunnlag knytt til bruk av lærarar som drivkrefter i kompetanseutvikling på eigen skule.

Når endrings- og utviklingsarbeid i skulen blir omtalt i politiske styringsdokument og i faglitteratur, blir ulike omgrep nytta. Døme er kompetanseheving, kompetanseutvikling, skuleutvikling, organisasjonsutvikling, organisasjonslæring, læring i organisasjonar og kapasitetsbygging. Collaborativ continuing professional learning (CDP) er eit omgrep som dekkjer ulike måtar samarbeid kan skje på. Fellesnemnar er at læring skjer i eit fellesskap, er situert og kan bidra til effektive, profesjonelle, lærande fellesskap (Kennedy, 2011, s. 33). I artikkelen legg vi denne forståinga til grunn når vi i problemstillinga brukar omgrepet kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling blir også nytta av Utdanningsdirektoratet og Kunnskapsdepartementet i styringsdokumenta som er førande for YFL.

## 21.2 TEACHER LEADERSHIP

Intensjonen i Yrkesfaglærarløftet er at individuell læring skal bidra til «kunnskapsdeling og organisasjonsutvikling ved den enkelte skole» (Udir, 2016, s. 3). Dette kan forståast slik at deltakarane er tiltenkt ei rolle i kompetanseutviklinga for kollegaer. «Teacher leadership» som fagfelt har sitt utspring i USA på 1980-talet og er knytt til ei forståing av at organisasjonsutvikling og leing er avhengig av involvering av enkeltindivid på alle nivå (York–Barr og Duke, 2004, s. 255). Ei styrke med lærarar som underviser og har relasjonar til kollegaer, er at dei får legitimitet i kollegiale samtaler om undervisningspraksis. Dei kan dermed bidra til utvikling og endring (York-Barr og Duke, 2004, s. 288). Margolis (2012) brukar omgrepet «hybrid teacher leaders» om lærarar som både skal fungere som kollegaer og leiingar. Relevant i ein norsk kontekst er lærarspesialistordninga som starta opp i 2015, som del av strategien «Lærarløftet» (KD, 2014). Ordninga omfattar både grunnskule og vidaregåande opplæring. Lærarspesialistane skal vere fagleg oppdaterte innan skuleutvikling, fagdidaktikk og undervisningspraksis, og dei skal ha ansvar for å bidra til kollektiv kompetanse og utvikling på eigen skule (Udir, 2018). I sluttrapporten som evaluerer piloteringa, blir det vist til at ordninga kan bidra til å vidareutvikle skulane i retning av å vere kollektivt lærande organisasjonar (Seland, Caspersen, Markussen og Sandsør, 2017).

Lorentsen, Hoem og Kringstad (2017) omtalar lærarspesialistordninga og viser til at forskingslitteraturen framhevar at slike mellomposisjonar kan gi god effekt. Dette fordi den som skal inspirere og motivere kollegaer til å prøve ut nye ting, sjølv er i ein utprøvningsfase. Internasjonale studiar viser det same. Kennedy

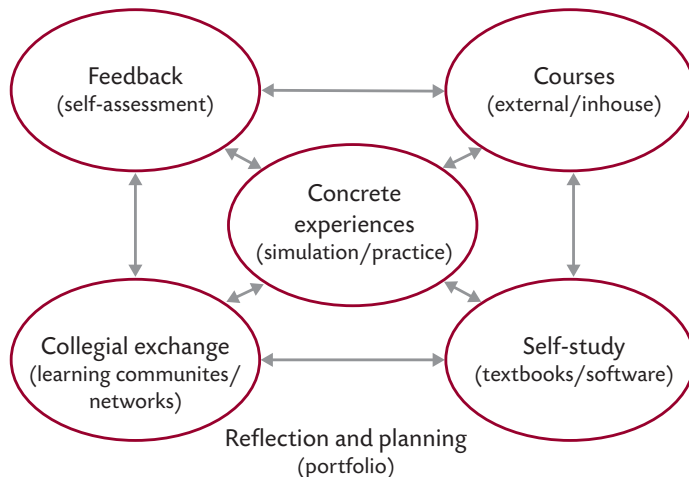


(2011) understrekar at gode relasjonar til kollegaer er ein føresetnad for utviklingsprosessar (collaborativ learning, forkorta til CD). I sluttrapporten for «Ungdomstrinn i utvikling» (UiU), viser Postholm mfl. (2017, s. 13) til at ressurslærarane var viktige endringsagentar. Ressurslærarane skulle bidra med god didaktisk kompetanse og kunnskap om eitt eller fleire av satsingsområda i UiU. Dehlin og Irgens (2017) utdjupar dette i rapporten og drøftar ressurslærarane si betydning for lærarane si læring. Konklusjonen er at ei slik ordning har potensial i seg til å fremje systematisk utviklingsarbeid og kompetanseutvikling. Ressurslærarane ser ut til å ha utvikla ei forskande tilnærming til eigen praksis. I tillegg er dei nær lærarane. Dermed er det lågare terskel for å spørje om råd og rettleiing (Dehlin og Irgens, 2017, s. 247–248).

Denne gjennomgangen viser at kompetanseutvikling ser ut til å bli forsterka når skulen har praktiserande lærarar som bidreg i kollegaene sine læringsprosessar. Kunnskapsstaus på området viser at lite forskning er relatert til vidaregåande opplæring. Vårt bidrag blir å få fram kunnskap om korleis deltaking på ei vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule.

### 21.3 TEORETISK RAMME

For å belyse korleis deltaking på ei vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule, tek vi utgangspunkt i ein modell utvikla av Huber (2011, 2013). Modellen byggjer på forskning på profesjonelle utviklingsprogram (PD) og er meint som hjelp for å analysere PD-program.



FIGUR 21.1 Approaches to learning PD (Huber, 2013, s. 529).

Modellen (figur 21.1) viser individuell læring, men også korleis den individuelle læringa kan få ringverknader til kollegaer. Huber er opptatt av at kunnskap skal føre til handling og at teori skal ha praktisk nytte. Dei utfordringane og behova deltakarane har, bør derfor vere utgangspunktet når ein skal planleggje det han kallar «professional development» (Huber, 2011, s. 637). «Concrete experiences», deltakarane sine praksiserfaringar og arbeidskontekst, bør vere både utgangspunktet og målet for alle profesjonelle utviklingsprogram (Huber, 2013, s. 529). Komplekse problem frå praksis gir det beste grunnlaget for gode læringsprosessar (Huber, 2011, s. 639). Derfor er praksiserfaringar det sentrale i modellen.

Tradisjonelle kurs, gjerne i kombinasjon med lesing av litteratur og teori (sjølvstudium), er ei vanleg form for kompetanseutvikling. Huber (2011, s. 637) viser til at trass i at deltakarane er tilfredse med slike kurs, fører den kognitive teoretiske læremåten, der forelesing og sjølvstudium blir kombinert, i liten grad til at praksis blir påverka. Dette knyter Huber til manglande samanheng mellom kursinnhald og praksisen til deltakarane. Kunnskap som ikkje har praktisk nytte, er «inert knowledge», eller kraftlaus kunnskap (Huber 2011, s. 637). Ein føresetnad for læring er at handlingsmåtar blir reflektert over og endra. Refleksjon må skje i lys av relevant teori og nyare nasjonal og internasjonal forskning (Huber, 2011, s. 641).

Sjølvstudium, som er vanleg i kombinasjon med kurs, må knytast til fagleg litteratur som speglar oppdatert akademisk diskurs. Litteraturen bør innehalde autentiske døme frå praksis som gir deltakarane bakgrunnskunnskap og støtte til å forstå at litteraturen har praktisk overføringsverdi. Derfor er det viktig å bruke mange metodar i kombinasjon for å få fram interaksjon mellom teori og praksis, kunnskap og handling. «Collegial exchange» gir situerte læringsmoglegheiter for refleksjon over eigen praksis og handlingsmønster saman med kollegaer. Huber argumenterer for at slike læringsfellesskap og nettverk bør vere ein fast del av PD-program. Dersom slike nettverk også inkluderer andre utanfor eigen skule, er det større sjanse for utviding av perspektiv, utvikling av ny forståing og endring av praksis (Huber, 2011, s. 639).

Feedback saman med eignevaluering blir sterkt tilrådd av Huber (2013). Dette vil stimulere til refleksjon over praksis og motivere til å samle meir kunnskap om denne. Eigenrefleksjon over praksis og planlegging og dokumentasjon av utviklingsprosessen (portfolio) er viktig, men heller ikkje dette er tilstrekkeleg. Hovudpoenget til Huber er at ingen av dei fem strategiane som modellen viser, er tilstrekkelege kvar for seg. Effekten er størst når dei fungerer saman. Summen av tilnærmingane bidrar til å hjelpe den enkelte til å akseptere ny informasjon, som igjen skapar motivasjon til å endre gamle og godt innarbeidde handlingsmåtar. Dette blir kalla «blended learning approaches» (Huber, 2013, s. 529).

Eit profesjonelt utviklingsprogram som kombinerer alle tilnærmingane i modellen, slik Huber tilrår, er deltakar- og praksisorientert. Relevant forskning og teori blir brukt, og fokus er på refleksjon og feedback. I tillegg er samarbeid, kommunikasjon og læring av og med kollegaer sentralt (Huber, 2011, s. 641–642). Målet er å kome frå teori til praksis, frå kunnskap til handling. Motivasjon for å ta i bruk og gjennomføre utviklingsprogram, vil vere avhengig av kva haldning deltakarane sjølve har, og kva haldningar kollegaene og skuleleiinga har til utviklingsprogrammet deltakarane gjennomfører. Særleg blir kollegaene sine haldningar løfta fram som avgjerande faktor for suksess eller fiasko (Huber, 2011, s. 643). Huber viser til potensielle ringverknader for heile skulen, sjølv om det er deltakarane i programmet som først og fremst vil ha læringsutbytte. Ved at deltakarane tileignar seg ny kunnskap og viser at dei ønskjer å endre eigen praksis, kan dei motivere andre til det same (Huber, 2013, s. 644).

#### 21.4 KONTEKST FOR STUDIEN

Piloteringa av strategien i Yrkesfaglærarløftet vart gjennomført i 2017–2018. Tilbodet skulle ta utgangspunkt i yrkespraksisen til deltakarane, og det skulle vere minimum tre frå kvar av deltakarskulane. Føringar for innhald og oppbygging av tilboda var lagt av Utdanningsdirektorartet (Udir, 2016). Tilboda skulle utviklast og gjennomførast i samarbeid med fylkeskommunane. Obligatoriske arbeidskrav skulle føre til kunnskapsdeling i eige collegium, og tilbodet skulle føre til kompetanseutvikling ved den enkelte skule. Med utgangspunkt i dette utvikla vi følgjande modell for vidareutdanninga, 15. studiepoeng.



FIGUR 21.2 Modell for vidareutdanning i Yrkesfaglærarløftet.

Det var obligatorisk frammøte på tre samlingar, kvar over to dagar. Her veksla vi mellom forelesing og dialog i større og mindre grupper. Mellom samlingane jobba studentane i nettverksgrupper på eigen skule, og dei leverte ein individuell læringslogg. I begge arbeida skulle studentane reflektere over utprøvingar i egne klassar knytt til tema og pensum. Erfaringar med utprøvingane vart så presenterte av nettverksgruppa på etterfølgjande samling. Medstudentar og undervisarar stilte spørsmål og utfordra til refleksjon. Eksamen vart gjennomført på eigen skule der nettverksgruppa hadde ein munnleg presentasjon. Representantar frå skuleleinga og kollegaer var til stades. Presentasjonen skulle byggjast kring utprøvingar og refleksjon over erfaringar i lys av relevant teori. I tillegg skulle studentane presentere tankar om korleis dei kunne bidra med ny kunnskap overfor kollegaer. Undervisarane ved høgskulen kommenterte innhaldet i presentasjonen og inviterte tilhøyrarane til å kome med spørsmål eller kommentarar.

### 21.5 METODE

For å få fram studentane sine erfaringar med korleis deltaking i vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule, har vi valt ei kvalitativ tilnærming (Thagaard, 2018). Studien baserer seg på empiri frå to fokusgruppeintervju gjennomført med til saman seks grupper med studentar som har delteke på ei vidareutdanning i piloteringa av Yrkesfaglærarløftet (15 sp) ved Høgskulen på Vestlandet 2018. Alle 17 studentane inngår i studien og kjem frå fem ulike vidaregåande skular i Hordaland fylke. Utvalet av informantar har vore gjort ut frå strategiske og pragmatiske omsyn. Vi har hatt roller som fagansvarlege og undervisarar på vidareutdanninga.

Fokusgruppeintervju kan vere ein god metode for å undersøkje erfaringar, meiningar og haldningar. Gjennom meiningsutveksling kan deltakarane utfordre kvarandre, noko som kan bidra til utdjuping av synspunkt og eit rikare datamateriale (Krueger og Casey, 2015). Dette føreset at ikkje nokon dominerer samtala. Gjennom rollene som moderator og assisterande moderator prøvde vi å unngå dette ved å gi alle ordet. Vi opplevde at deltakarane etterspurde og utdjupa kvarandre sine synspunkt, og at det var låg terskel for å kome med innspel.

Fokusgruppeintervjua vart gjennomførte i to fasar. Det første intervjuet var lagt til siste undervisningsdag. Studentane vart fordelte på to grupper. Intervjuet hadde følgjande hovudspørsmål: Korleis bør innhald og organisering av ei slik vidareutdanning tilretteleggjast for å fremje kompetanseutvikling for deltakarane og kollegaer på eigen skule? Kva tankar har de om korleis de kan bidra til kompetanseutvikling på eigen skule etter avslutta vidareutdanning? Det andre intervjuet vart

gjennomført med fire grupper på deltakaraskulane rett etter eksamen. Hovudtema var studentane sine erfaringar med eksamensordninga relatert til eiga kompetanseutvikling og kompetanseutvikling i kollegiet på eigen skule. Spørsmåla vart utforma med utgangspunkt i vår kunnskap om fenomenet. I tillegg til egne erfaringar og implisitt kunnskap, danna kunnskap frå forskning på området eit bakteppe for utvikling av spørsmåla.

Vi brukte delvis strukturerte intervju for at deltakarane i størst mogleg grad skulle få styre rekkefølge og vektlegging av tema (Thagaard, 2018). Den fleksible strukturen gav oss moglegheit til å tilpasse spørsmåla til deltakarane sine beskrivingar. Intervjua varte i 30–70 minuttar, vart tekne opp på band og transkriberte.

Vi har gjennomført ei kvalitativ innhaldslyse som rettar seg mot kva som blir sagt, og kva tema som vert mest vektlagd i samtala. For at tolkingane våre skulle bli best mogleg forankra i data, valde vi først å undersøkje datamaterialet deskriptivt. Materialet er systematisert, kategorisert og koda i fleire omgangar gjennom ei induktiv tilnærming der vi har teke utgangspunkt i empirinære omgrep (Geertz, 1983). Gjennom analysearbeidet identifiserte vi følgjande kategoriar: 1) innhaldet i vidareutdanninga, 2) rekruttering av studentar, 3) eksamensforma og 4) oppfølging på eigen skule etter avslutta vidareutdanning. Under punkt fire utkrystalliserte det seg tre underkategoriar: a) studentane som lokomotiv, b) leiinga som drivkraft, og c) høgskulen som samarbeidspart. Kategoriane er delvis overlappende.

Studien er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD). Skriftleg og informert samtykke frå deltakarane vart henta inn. Det vart informert om at deltaking i studien var frivillig, og at deltakarane når som helst kunne velje å trekkje seg. Informasjonen vart gitt på nytt i førekant av kvart fokusgruppeintervju.

Å forske på eiga undervisning og egne studentar inneber at vi har forska på heimebane. Eit nøkkelspørsmål er om forskning i eigen kultur bidreg til å styrke eller svekke validiteten. Drøftingar knytt til fordelar og ulemper med forskning på eige felt vert mellom anna gjort av Repstad (2002, s. 210–211) og Wadel (2014, s. 72). I vår studie er det viktig å reflektere over problematikk knytt til nærleik og distanse. Nokre styrker knytt til nærleik kan vere at vi som forskarar har kunnskap om feltet vi studerer. At vi forstår ord og uttrykk, kan ha fungert kommunikasjonsfremjande i intervjusituasjonen. Ein slik kunnskap kan bidra til større openheit og tillit mellom informantar og forskarar. På den andre sida kan nærleik føre til at informantane ikkje utdjuvar utsegn, eller at dei vegrar seg for å kome med kritiske innspel. Vi kan ikkje utelukke at informantane har blitt påverka av at dei visste ein del om korleis vi som undervisarar tenkte om fenomenet vidareutdanning for

yrkesfaglærarar, og at dei derfor valde å fortelje det dei trudde vi ville høyre. Relasjonen mellom forskar og informant er i utgangspunktet asymmetrisk. I vårt tilfelle der vi har hatt ei dobbeltrolle som forskarar og undervisarar, som også inneber å vurdere studentane sin kompetanse, kan denne asymmetrien ha blitt forsterka. Dette er noko vi har vore bevisste på og reflektert over gjennom heile forskingsprosessen. Det har også vore eit tema vi har teke opp i samtale med studentane.

Som forskarar har vi også reflektert over korleis nærleik til eige felt kan bidra til å blinde, slik at vi ikkje stiller spørsmål eller er i stand til å halde nødvendig kritisk avstand til det vi studerer. Førforståinga vår kan ha vore både ei styrke og ei ulempe gjennom heile forskingsprosessen (Gadamer, 2007). Vi har derfor valt å vere til stades på intervjuet begge to. I analysefasen koda vi først materialet kvar for oss. Deretter gjekk vi saman for å utvikle felles kategoriar. Dette vart gjort for å styrke reliabiliteten (Creswell, 2014).

Ved at alle studentane på vidareutdanninga inngår i studien kan dette ha bidrege til at vi har fått tilgang til eit mangfald av erfaringar. Datamaterialet er likevel av eit lite omfang, og resultatane kan ikkje generaliserast til å ha gyldigheit ut over eigen kontekst. Kunnskap om korleis deltaking på vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule, kan likevel danne grunnlag for utvikling av modellar for slike vidareutdanningar. Funna i studien blir spegla mot resultat frå evalueringsrapportar knytt til Ungdomstrinn i utvikling og til lærarspesialistordning, noko som kan vere med på å validere funna våre.

## 21.6 FUNN OG ANALYSE

I denne delen presenterer vi hovudfunn frå studien. Funna er systematiserte etter dei fire hovudkategoriane: innhald i vidareutdanninga, rekruttering av studentar, eksamensforma og oppfølging på eigen skule etter avslutta vidareutdanning. Utsegnene er valde fordi dei representerer felles oppfatningar og dermed er eksemplariske.

### 21.6.1 INNHOLD I VIDAREUTDANNINGA

Studentane opplever at undervisninga har bidrege til at dei har fått eit godt læringsutbyte. Eit godt læringsutbyte blir knytt til at pensum, faglege presentasjonar og arbeidsmåtar har vore praksisnære og relevante: «Eg såg raskt utbytte av den nye kunnskapen og moglegheit til å prøve ut sjølv. Kunnskapen er lett å knytte opp til eigen kvardag.» Studentane understrekar betydninga av eit læringsfellesskap der deling av erfaringar og felles refleksjon i små og større grupper står sen-

tralt: «Det var trygt å uttale seg. Å få del i medstudentar sin kunnskap og erfaring var veldig berikande.» Gjennom mellomliggjande arbeid med krav om utprøving og utvikling av eigen praksis med etterfølgjande refleksjonar i individuell læringslogg og i nettverksgruppe, har studentane fått høve til å bearbeide fagstoffet. Ved å inngå i ei nettverksgruppe, har dei fått erfaringar med nye samarbeidspartar på tvers av avdelingane: «Vi har fått fleire kollegaer å spele på.» Den største utfordringa har, ifølgje studentane, vore knytt til å finne tid og møtetidspunkt for nettverksarbeidet på den enkelte skule. Studentane foreslår derfor at leiinga må leggje til rette for felles møtetid for studentane i skuletida. Eit anna moment som blir løfta fram er at studentane kunne tenkt seg fleire undervisningsdagar: «Med meir tid til disposisjon, ville det vore høve til å gå meir i djupna i dei ulike temaa. Trur eg ville ha lært endå meir, då.»

### 21.6.2 REKRUTTERING AV STUDENTAR

Studentane understrekar betydninga av at «fleire er med frå same skule, for at det skal bli ein viss påverknad.» Når dei er fleire, meiner dei det er større sjanse for at kulturen på skulen og undervisningspraksisen blir endra. Når vi spør studentane om dei føretrekkjer at deltakarar blir rekruttert frå same avdeling/undervisningsområde eller frå ulike avdelingar, illustrerer denne utsegna opplevinga til fleire: «Eg syns det har vore kjempenyttig at vi kjem frå ulike avdelingar. Det optimale er: ja takk, begge delar.» Studentane fortel at dei no er motiverte for å utvikle eit samarbeid på tvers av avdelingar og fagområde: «Eg trudde ikkje eg kunne samarbeida med nokon frå andre utdanningsprogram, men det kan eg faktisk.» Ei styrke ved å vere fleire frå same avdeling er at det er lettare å utvikle undervisningspraksis over tid når ein er fleire som øver saman: «Då er det er stor sjanse for at endringane forblir.» Ei utfordring som blir nemnt når det gjeld rekruttering, er at det er dei same lærarane som søkjer på vidareutdanning år etter år: «Eg kan sitje og halde handa på brystet å seie at eg er blitt ein betre pedagog, men det hjelper ikkje det, viss spranget til samarbeid aukar samtidig.» Studentane skulle gjerne sett at fleire av kollegaene deltok i ulike vidareutdanningstilbod, for å få fagleg påfyll og oppdatering. Dette meiner dei vil styrke kulturen for samarbeid om utviklingsarbeid og auke motivasjon for kompetanseutvikling i kollegiet.

### 21.6.3 EKSAMENSFORMA

Når studentane omtalar eksamensforma, trekkjer dei fram at det å førebu og gjennomføre ein munnleg presentasjon i grupper, bidreg til eiga læring. Ein seier det

slik: «Eg har blitt tryggare på å seie mi meining, våge å blottleggje meg sjølv, og ein får tilbakemelding om at andre ser litt annleis på ting (...) vi lærer av kvarandre.» Det gir tryggleik i eksamenssituasjonen å vere del av ei gruppe: «Du har rådgjevarar og støttespelarar rundt deg.» Samstundes blir eksamensforma opplevd som arbeidskrevjande, der avsett tid til samarbeid er ein kritisk faktor. Då er det viktig at gruppa ikkje er for stor: «Til større gruppa er, til større er utfordringane med å finne felles tid til førebuing.»

Nokre fortel av dei kjenner seg trygge med kollegaer som tilhøyrarar under eksamen. Andre opplever det som «litt stress eller skummelt.» Det som er felles for alle, er at dei kan kjenne på stoltheit: «Eg er litt stolt, som får lov til å vise at eg har gjort eit godt stykke arbeid.» Talet på tilhøyrarar bør ikkje vere for stort, og studentane vil vite kven som er til stades under eksamen. Dei er samstemte når dei omtaler eksamensforma som ein arena for deling av kunnskap: «Det er starten på ei deling. På ein måte ei synleggjering for dei andre kollegaene av kva vi har balt med, utan at vi stiller oss kunstig framfor dei.»

Studentane seier at det er viktig at leiinga deltek for at dei skal kunne følgje opp i etterkant: «Det er det som er nøkkelen her.» For å sikre deltaking, foreslår studentane at høgskulen saman med fylkeskommunen, som skuleeigar, bør stille krav om at rektor og avdelingsleiarar er til stades.

#### 21.6.4 OPPFØLGING PÅ EIGEN SKULE ETTER AVSLUTTA EKSAMEN

Studentane understrekar at det er viktig å halde trykket oppe etter eksamen. Under denne kategorien utkrystalliserer det seg tre underkategoriar: studentane som lokomotiv, leiinga som drivkraft og høgskulen som samarbeidspart.

#### 21.6.5 STUDENTANE SOM LOKOMOTIV

«Vi må dele med dei andre lærarane og», er eit uttrykk som går att hos studentane. Nokre ser for seg at deling med kollegaer vil skje automatisk ved at dei jobbar tett saman. Andre understrekar at skal det skje ei deling, må det finnast arena for det: «Per i dag er det ikkje det.» Det er ulike kulturar for deling på avdelingane og på skulane. Nokre foreslår at studentane kunne fått eit mandat: «Gruppe eller enkelt-personar på avdelinga som kunne fått frikjøp, for å jobbe med dette.» Samstundes nemner dei at det ikkje er enkelt «å stikke seg fram»: «Mine arbeidskollegaer sa: no må du ikkje bli høg på deg sjølv.» Det som går att, er at studentane ønskjer at kompetansen deira blir nytta: «Spør oss, vi vil bidra!» Aller best effekt trur dei det vil ha når dei kan få bruke den nye kunnskapen sin inn mot mindre grupper. Team



og avdelingsgrupper vert nemnt som døme. Å formidle kunnskap eller presentasjonar i storgruppe, til dømes på personalmøte, meiner dei har liten verdi.

Studentane er tydelege på at dei gjerne kan bidra med råd om korleis ein kan drive utviklingsarbeid på skulen. Dei viser til at alle tema i vidareutdanninga naturleg kan gå inn i utviklingsplanane til skulane. Samstundes poengterer studentane at kompetanseutviklinga må setjast i system av leiinga.

#### 21.6.6 SKULELEIINGA SOM DRIVKRAFT

Studentane understrekar kor viktig det er at skuleleiinga er drivkrafta i kompetanseutviklinga: «Skal det lagast ei arena for deling, må leiinga forplikta seg. Viss ikkje rektor forpliktar seg, er det ingen som gidd». Dei viser mellom anna til eksamen som døme. Leiinga må vere til stades og vise interesse: «Elles blir det berre slik at ein kryssar av at ein har hatt to lærarar på vidareutdanning, utan at det skjer noko meir oppfølging i etterkant.» Studentane framhevar at skuleleiinga må vere ei drivkraft når det gjeld å leggje til rette for samarbeidsarena og samarbeidstid. I tillegg er det viktig at leiinga etterspør studentane sin kompetanse.

#### 21.6.7 HØGSKULEN SOM SAMARBEIDSPART

Studentane viser også til at høgskulen kan spele ei viktig rolle når det gjeld oppfølging i etterkant av avslutta vidareutdanning: «Kva har skjedd, korleis har utviklinga vore, gav det deg eller kollegane noko? Denne oppfølginga er det viktig at høgskulen gjer», seier studentane. Betydinga av å få tid og rom til å prøve ting ut i praksis, vert understreka. Studentane foreslår at høgskulen følgjer opp med samtaler både med studentar og leing det påfølgjande skuleåret. På den måten kan høgskulen fungerer som ein ressurs for «leiing av utviklingsprosessar» der utprøving, erfaringsdeling og refleksjon i eit samarbeidande læringsfellesskap står sentralt.

#### 21.6.8 OPPSUMMERING AV FUNN

Funna våre indikerer at innhaldet, rekrutteringa og eksamensforma bidreg til å fremje læring for deltakarane. Dette ser ut til å danne grunnlaget for at vidareutdanninga skal fremje kompetanseutvikling på eigen skule. Rekrutteringa av kven og kor mange som deltek på vidareutdanninga frå same avdeling og skule, og at innhaldet i vidareutdanninga er relevant også for kollegaer, framstår som viktig. Vidare ser eksamensforma ut til å fungere som eit møtepunkt for erfaringsdeling mellom deltakarane og kollegaer. Kva som skjer på den enkelte skule etter

avslutta eksamen, ser ut til å vere avgjerande for at vidareutdanninga skal bidra til kompetanseutvikling på eigen skule. Empirien vår tyder på at skuleleiinga si rolle er viktig når det gjeld å leggje til rette for at deltakarane kan fungere som lokomotiv og ressurspersonar i kompetanseutviklinga. Høgskulen vert også trekt fram som ein mogeleg samarbeidspart i kompetanseutviklinga.

### **21.7 DISKUSJON – KORLEIS KAN DELTAKING PÅ VIDAREUTDANNING FOR YRKESFAGLÆRARAR FREMJE KOMPETANSEUTVIKLING PÅ EIGEN SKULE?**

Vi er opptekne av å undersøkje korleis deltaking på vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule. Kontekst for denne studien er Yrkesfaglærarløftet der få lærarar frå kvar skule deltek i vidareutdanninga. Det første forskingsspørsmålet vårt knyter seg til korleis innhald og organisering av vidareutdanninga kan bidra til kompetanseutvikling. Det andre forskingsspørsmålet handlar om korleis studentane kan bidra på eigen skule etter avslutta vidareutdanning. I drøftinga vel vi å setje søkjelys på kva som skal til for at deltakarane på vidareutdanninga kan fungere som ressurspersonar i kompetanseutviklinga på eigen skule. Vi ser det føremålstenleg å ta utgangspunkt i: innhald og organisering av vidareutdanninga, rekruttering av deltakarar og skuleleiinga si rolle. Begge forskingsspørsmåla og hovudproblemstillinga blir dermed drøfta samstundes.

#### **21.7.1 INNHALD OG ORGANISERING AV VIDAREUTDANNINGA**

Når deltakarane gir uttrykk for at dei ønskjer å bli brukte, er det knytt til at dei opplever at vidareutdanninga har bidrege til eiga kompetanseutvikling. Dette kan sjåast i samheng med innhaldet i vidareutdanninga og korleis den har vore organisert. På samlingane delte studentane praksiserfaringar med utgangspunkt i det mellomliggjande arbeidet og reflekterte over desse i lys av teori frå pensum. Studentane fortel at dette bidreg til at dei endrar undervisningspraksis. Huber (2011) viser til at kurs i liten grad ser ut til å påverke praksis. Dette knyter han særleg til at det er manglande samheng mellom innhaldet på kursa og praksiskvardagen til deltakarane. Den vidareutdanninga studentane i studien vår har delteke i, kombinerer alle dei fem læringsstrategiane Huber framhevar som «blended learning approaches»: kurs, sjølvstudium, utprøving i praksis, eigenrefleksjon og refleksjon og erfaringsdeling med kollegaer (Huber, 2013, s. 529). Ein implikasjon av dette, er at modellar for slike vidareutdanningar bør innehalde alle dei fem elementa i modellen til Huber.

Det at deltakarane er tilfredse med kurs, vil ifølgje Huber (2011) ikkje nødvendigvis føre til praksisendring. Sjølv om vidareutdanninga har eit innhald og ei organisering der «blended learning approaches» er lagt til grunn, kan det likevel vere eit langt skritt frå at deltakarane er tilfredse med vidareutdanninga til at denne fører til endring av undervisningspraksis. I studien vår observerer vi ikkje deltakarane. Vi kan derfor ikkje fastslå at praksis er endra. Vi har berre deira eigne ord på at dei som følgje av deltaking i vidareutdanninga, har endra praksis og opplevd ei kompetanseutvikling.

Huber framhevar at korleis dei ulike elementa er kopla, og særleg korleis dei er kopla til deltakarane sin praksis, er avgjerande (Huber, 2013, s. 537). Praksis er i hans perspektiv både utgangspunkt og mål for profesjonelle utviklingsprogram. Også empirien vår tyder på at nettopp det praksisnære gjer at vidareutdanninga blir opplevd som nyttig. Kombinasjonen eigenvurdering og feedback knytt til praksiserfaringar, løftar han fram som særleg lærerik (Huber, 2013). Feedback føreset at deltakarane kan møtast for felles refleksjon. Vidareutdanninga vi har undersøkt er bygd rundt deltakarane sin praksis. Funna våre indikerer likevel at det ikkje er lagd gode nok strukturar for at deltakarane på same skule kan møtast for å dele erfaringar og reflektere kring eigen undervisningspraksis. Dette betyr at eit profesjonelt utviklingsprogram også må inkludere gode strukturar for erfaringsdeling, ei praktisk tilrettelegging som det er naturleg at skuleleiinga tek ansvar for.

I studien vår var deltakarane med i nettverksgrupper på eigen skule mellom samlingane. På dei tre samlingane delte dei erfaringar og refleksjonar i grupper på tvers av skulane, noko dei opplevde som særst verdifullt. Dette finn vi også hos Huber (2011). Han argumenterer for at refleksjon og ny innsikt om eigen praksis aukar dersom deltakarane er i nettverksgrupper med andre utanfor eigen skule. Som vi allereie har nemnt, opplevde studentane at det var utfordrande å finne tid til nettverkssamlingar på eigen skule mellom fellessamlingane. Utfordring med å finne samarbeidstid som er felles for fleire skular, vil truleg bli endå større. Korleis kan vi då utforme ein vidareutdanningsmodell som også rommar tid til nettverksarbeid på tvers av skulane? Ein inngang kan vere at vidareutdanningsmodellen bør omfatte fleire fysiske fellessamlingar for å styrke nettverk på tvers av skular. Eit anna alternativ kan vere å utforske andre møtearenaer, til dømes digitale plattformer og verkøy, for å fremje kommunikasjon, erfaringsdeling og refleksjon på tvers av skulane. Uansett er det viktig å leggje til rette for møtetid og møtearena for eit slikt nettverkssamarbeid.

Når studentane seier at eksamensforma fungerer som ein arena som gir motivasjon og trening i å dele teori og refleksjonar over praksis med kollegaer, kan dette

fremje kompetanseutvikling på skulen. Deltakarane i studien vår opplever at dei har mykje å bidra med. Samstundes seier dei at det kan vere utfordrande «å stikke seg fram» i kollegiet. Ei positiv haldning frå kollegaene kan då vere avgjerande for at deltakarane vil halde fram med praksisutprøvingar (Huber, 2013, s. 644). Huber har deltakarane si utvikling som det primære målet for profesjonelle utviklingsprogram, men viser til at skuleutviklingsprosessar kan bli påverka. Deltakarane kan fungere som rollemodellar (Huber, 2013, s. 644). Eksamensforma kan bidra til at kollegaene blir inspirerte til og motiverte for å arbeide med utvikling av eigen praksis. Søkjelys bør derfor rettast mot det potensialet som ligg i eksamensforma når framtidige modellar for vidareutdanning skal utviklast.

Deltakarane i studien vår ønskjer å vere ressurspersonar og bidra i kompetanseutviklinga på eigen skule etter avslutta vidareutdanning. Både nasjonal og internasjonal forskning argumenterer for at slike hybride rollar kan bidra til endring og utvikling av praksis (Lorentsen mfl., 2017; Margolis, 2012; York–Barr og Duke, 2004). Den hybride rolla kan vere utfordrande (Kennedy, 2011). I motsetnad til lærarspesialistane og ressurspersonane i ungdomstrinnsatsinga, har deltakarane i Yrkesfaglærarløftet ikkje ei formell rolle, noko som kan forsterke utfordringane. Dette peikar mot behovet for at rolla til deltakarane i YFL etter avslutta vidareutdanning blir tydeleggjort, og at ei formalisering av rolla blir tatt opp til vurdering.

Deltakarane seier at dei helst vil bidra i mindre grupper framfor formidling i store grupper fordi dei meiner det har større effekt når dei jobbar tettare saman. Seland mfl. (2017) finn at lærarspesialistordninga fungerer best dersom lærarspesialistane arbeider i mindre grupper. Erfaringane med ressurspersonar frå ungdomstrinnsatsinga er tilsvarande. Når ressurspersonane er nær lærarane, er terskelen låg for å spørje om råd og rettleiing (Postholm mfl., 2017, s. 247–248). Dette kan vere eit viktig moment når rolla til deltakarane i YFL skal utformast.

### 21.7.2 REKRUTTERING AV DELTAKARAR

Dersom nokre lærarar som tek ei slik vidareutdanning, skal bidra med kompetanseutvikling på eigen skule, blir rekruttering av deltakarar viktig. Dei fleste yrkesfaglege vidaregåande skular har fleire avdelingar med lærarar som arbeider innanfor ulike fagområde. Funn i studien vår tyder på at det er ein styrke både med homogene og heterogene faggrupper. Huber (2011) understrekar at det er viktig med kunnskapsdeling med kollegaer. Vi finn at tverrfaglege grupper kan auke læringseffekten. I ungdomstrinnsatsinga var det lagt til grunn at alle på skulen skulle delta i kompetanseutviklinga (Udir, udatert). Yrkesfagskular har ein annan struktur enn ungdomsskulen. Med tanke på nye kompetanseutviklingstilbod for

yrkessfaglærarar meiner vi likevel det er grunn til å vurdere på nytt kor mange deltakarar det bør vere frå same skule, og kor mange avdelingar som bør vere representerte frå skulen. Det kan også vere eit poeng å motivere fleire lærarar til delta for å sikre at fleire i kollegiet utviklar kompetansen sin. Dette kan bidra til å bygge opp ein kultur på skulen for å vere lærande, der kollegaer etterspør kvarandre sin kompetanse.

### 21.7.3 SKULELEIINGA SI ROLLE

Deltakarane er tydelege på at skuleleiinga må vere drivkrafta i ei kompetanseutvikling. Då handlar det ikkje berre om at leiinga må leggje til rette for tid og rom for samarbeid og samarbeidsarenaer, men leiinga må også forplikte seg, vise engasjement, interesse og motivere lærarane. Modellen til Huber (2011) inkluderer ikkje leiinga som viktig aktør. Dette blir derimot sterkt understreka av Robinson (2014). Å følge lærarane sine utviklingsprosessar er det viktigaste leiarar kan gjere for å fremje læring i skulen. Studien vår tyder på at det er viktig at skuleleiinga prioriterer å vere til stades under gjennomføring av eksamen. Huber (2011, s. 643) understrekar betydninga av at skuleleiinga viser ei positiv haldning til utviklingsprogrammet som deltakarane er med på. I rapporten frå ungdomstrinnsatsinga blir skuleleiinga løfta fram som sentral aktørar for skuleutvikling (Postholm mfl., 2017). At det er avgjerande at skuleleiinga forpliktar seg, finn vi også i ein studie der vi undersøker kva kjenneteikn ei skulebasert vidareutdanninga har som bidreg til at lærarar lærer (Sekkingstad og Syse, 2016). Korleis forstår skuleleiarar i yrkesfaglege skular rolla si som utviklingsleiarar? Korleis vel dei å bruke deltakarane som gjennom vidareutdanning har fått ein kompetanse som andre på skulen ikkje har?

### 21.7.4 KJERNEELEMENT I EIN MODELL FOR VIDAREUTDANNING FOR YRKESFAGLÆRARAR

Vi har brukt modellen til Huber (2011, 2013) for å belyse korleis deltaking på ei vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan bidra til kompetanseutvikling på eigen skule. Funna våre tyder på at ein modell for vidareutdanning bør byggje på Huber sine «blended learning approaches». Dette ser ut til å fremje læring for deltakarane, noko som gjer at dei har lyst til å bidra i arbeidet med kompetanseutvikling på eigen skule. Studien vår indikerer at modellen bør nyanserast og supplerast med fleire perspektiv: 1) Talet på deltakarar frå kvar skule bør vere fleire enn tre. Det bør vurderast om deltakarane skal ha homogen og/eller heterogen fagbakgrunn. 2) Nettverksarbeid må styrkast gjennom strukturell tilrettelegging for sam-

arbeid på og mellom skulane. 3) Potensialet som ligg i eksamensforma må utforskast. 4) Deltakarane si rolle i kompetanseutvikling etter avslutta vidareutdanning må avklarast. 5) Skuleleiinga må ha ei aktiv rolle i kompetanseutviklinga. Dette gjeld både vidareutdanninga, og når deltakarane sin kompetanse skal brukast for å fremje kompetanseutvikling på skulen.

## 21.8 KONKLUSJON

I denne artikkelen har vi retta søkjelyset mot korleis deltaking på ei vidareutdanning for yrkesfaglærarar kan fremje kompetanseutvikling på eigen skule. Med tanke på utvikling av vidareutdanningstilbod til yrkesfaglærarar indikerer studien vår at det kan vere nyttig å rette søkjelyset mot innhaldet og organiseringa av vidareutdanninga. Utprøving og refleksjon over praksis i grupper både på samlingar, i nettverk mellom samlingane og under eksamen, ser ut til å vere viktig. Vidare ser rekruttering av deltakarar til vidareutdanninga ut til å ha betydning når det gjeld ringverknader i dei ulike team og avdelingar på skulen. Korleis skuleleiinga legg til rette for at deltakarane skal kunne bidra som ressurspersonar etter avslutta vidareutdanning, er avgjerande. Skuleleiinga må forplikte seg og vere leiarar for kompetanseutviklinga på skulen. Høgskulen kan også vere ein viktig samarbeidspart i kompetanseutviklinga. Studien vår er ikkje representativ ut over eigen kontekst. Mange av funna blir likevel understøtta av funn frå større undersøkingar om korleis lærarar utviklar kompetanse individuelt og saman med andre. Vi treng meir forskning på korleis vidareutdanningar for yrkesfaglærarar blir organiserte og gjennomførte. Vidare er det nødvendig med meir forskning på korleis skuleleiarar på yrkesfaglege skular forstår rolla si som pedagogiske utviklingsleiarar. Det bør også forskast på korleis deltakarar på vidareutdanningar blir brukte som ressurspersonar etter avslutta vidareutdanning. I tillegg kan det vera nyttig med fleire studiar som set søkjelys på korleis høgskulen kan bidra som samarbeidspart i kompetanseutviklinga.

## LITTERATUR

- Creswell, J.W. (2014): *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London. Sage publications.
- Darling-Hammond, L. (2010). Teacher education and the American future. *Journal of Teacher Education*, 61(1–2), 35–47. <https://doi.org/10.1177/0022487109348024>

- Dehlin, E. og Irgens, E.J. (2017). Case C. I M.B. Postholm, A. Normann, T. Dahl, E. Dehlin, G.Engvik og E.J.Irgens (Red.). *Ungdomstrinn i utvikling. En mulighetenes gavepakke til skole- og utdanningssektoren*. Trondheim: NTNU.
- Gadamer, H.G. (2007). *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk Hermeneutikk*. Århus: Academica.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Hagen, A. og Nyen, T. (2009). *Kompetanse for hvem? Sluttrapport fra evalueringen av «Kompetanse for utvikling. Strategi for kompetanseutvikling i grunnopplæringen 2005–2008*. Oslo: Fafo-rapport 2009:1.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Oxfordshire: Routledge.
- Helstad, K. og Møller, J. (2013). Leadership as relational work: risks and opportunities. *International Journal of Leadership in Education*, s. 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.761353>
- Huber, S.G. (2011). Leadership for Learning – Learning for Leadership: The Impact of Professional Development. In: Townsend T. og MacBeath J. (red.) *International Handbook of Leadership for Learning*. Springer International Handbooks of Education, vol. 25. (pp. 635–652). Springer, Dordrecht [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5\\_36](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5_36)
- Huber, S.G. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration og Leadership* 4(4) (pp. 527–540) <https://doi.org/10.1177/1741143213485469>
- Kennedy, A. (2011). Collaborative continuing professional development (CPD) for teachers in Scotland: aspirations, opportunities and barriers. *European Journal of Teacher Education* 34(1), s. 25–41. <https://doi.org/10.1080/02619768.2010.534980>
- Krueger, R. A. og Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Los Angeles, Calif.: Sage.
- Kunnskapsdepartementet (2015). *Yrkesfaglærerløftet – for fremtidens fagarbeidere*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2014). *Lærerløftet. På lag for kunnskapsskolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lorentzen, V., Hoem, T. F. og Kringstad, T. (2017). Videreutdanning til lærerspesialist. Om å bli profet i eget land. *Bedre skole 2017*(4), (s. 65–70)
- Margolis, J. (2012). Hybrid teacher leaders and the new professional development ecology. *Professional Development in Education*, 38(2), (pp. 291–315). <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657874>
- Postholm, M.B., Normann, A., Dahl, T., Dehlin, E., Engvik, G. og Irgens, E.J. (Red.). (2017). *Ungdomstrinn i utvikling. En mulighetenes gavepakke til skole- og utdanningssektoren*. Trondheim: NTNU.
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelseledelse*. Oslo: Cappelen Damm Forlag.
- Repstad, P. (2002). De nære ting. Om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner. I B. Nylehn og A. M. Støkken (Red.). *De profesjonelle* (s. 199–214). Oslo: Universitetsforlaget.

- Sekkingstad, D. og Syse, I. (2016). Forplikting er avgjerande. I J. Amdam, R. Bergem og F.O. Båtevik (Red.). *Offentleg sektor i endring. Fjordantologien 2016*. (s. 206–219). Oslo: Universitetsforlaget.
- Seland, S., Caspersen, J., Markussen, E. og Sandsør, A. (2017). *Sluttrapport fra evaluering av pilotering av lærerspesialistordningen i norsk og realfag. Rapport 2017:26* NIFU, NTNU Samfunnsforskning.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsdirektoratet (udatert). *Rammeverk for skolebasert kompetanseutvikling på ungdomstrinnet 2013–2017*. Henta frå: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/nasjonale-satsinger/ungdomstrinn-i-utvikling/Rammeverk-skolebasert-komputv-uttrinnet2012-2017/>
- Utdanningsdirektoratet (2018). *Funksjon som lærerspesialist*. Henta frå: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/larerspesialister/funksjon-som-larerspesialist/>
- Utdanningsdirektoratet, (13.10.2016). *Kunngjøring av oppdrag – kombinerte etter- og videreutdanningstilbud for yrkesfaglærere (piloter)*. Oslo: Avdeling for fag- og yrkesopplæring.
- Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur* (revidert utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- York–Barr, J. og Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research* 74(3), pp. 255–316.



# 22. Kvalifiseringa for læraryrket

## *Internasjonale ideal i ein nasjonal og regional praksis*

**GERD SYLVI STEINNES**

Institutt for pedagogikk, Høgskulen i Volda

**PEDER HAUG**

Institutt for pedagogikk, Høgskulen i Volda

**SAMANDRAG** Artikkelen stiller spørsmål om korleis tendensar i den internasjonale forskinga om lærarutdanning er reflektert i norske lærarutdannarar si oppleving av kvalitetar og særpreg ved utdanninga dei underviser i. Datagrunnlaget er intervju av lærarutdannarar i barnehagelærarutdanninga (BLU) og grunnskulelærarutdanninga (GLU) frå lærarutdanningsinstitusjonar i Noreg våren 2016. I artikkelen diskuterer vi materialet i lys av internasjonal forskning om kvalifisering til lærarprofesjonane.

**NØKKELORD** Lærarutdanning | lærarutdannarar | internasjonal forskning | kvalifisering

**ABSTRACT** The article deals with questions about how developments in international research on teacher education are received in Norway. We study how these developments are reflected in Norwegian teacher educators' experiences of quality and the characteristics of the teacher education programmes within which they teach. Data are interviews with Norwegian teacher educators from spring 2016. The article discusses this data material in relation to international research about qualifications for the teaching profession.

### **MERKNADER**

Forfattarane har ingen interessekonfliktar.

## 22.1 LÆRAREN TEL

Utdanningskvalitet har fått meir og meir å seie for både samfunn og individ. Lærarrolla har vorte meir samansett og mangfaldig (Strømnes, 2007; Kunnskapsdepartementet, 2018). I eit globalisert samfunn har internasjonale ideal fått stadig sterkare innverknad på nasjonal praksis, og forventningar til lærarar i skule og barnehage er påverka av resultat frå internasjonale testar som PISA (Programme for International Student Assessment) og TIMMS (Trends in International Mathematics and Science Study).

Med det har krava til lærarutdanninga også vorte større, med forventningar om innsats på nye og uprøvde område (Hargreaves, 2000). Grunnen til interessa for og krava til lærarutdanninga i mange land, er eit veksande behov for innsikt, kunnskap og kompetanse som ei følgje av eit meir krevjande samfunns- og arbeidsliv (Darling-Hammond, 2006; Haug, 2015). I denne artikkelen er vi opptekne av grunnskulelærarutdanninga (GLU) og barnehagelærarutdanninga (BLU). Når vi heretter omtalar læraren, omfattar det lærarar i barnehage og skule.

Internasjonalt har lærarutdanninga fått mykje merksemd i arbeidet med å betre kvaliteten i opplæringa i skulen. Påstanden er at læraren er den faktoren skulen rår over, som har størst innverknad på elevane si læring (Darling-Hammond, 2010; Hattie, 2009). Gode lærarar vil t.d. kunne redusere skilnaden som oppstår mellom elevar frå ulike sosioøkonomiske lag, i løpet av tre til fire år (Hanushek, 2014). Samstundes kan verknaden av å ha lite effektive lærarar i årevis, i mindre grad kompenseras med meir effektive lærarar på høgare klassesteg (Hattie, 2009).

Barnehagelærarutdanninga har fått mindre politisk merksemd enn grunnskulelærarutdanninga, men dette er no i endring. Barnehagen har blitt ein sentral samfunnsinstitusjon, og legitimeringa av barnehagen sin eksistens er avhengig av at tilbodet som vert gitt, er godt (Bjørnstad og Os, 2012). Ein har så langt få norske studiar å støtte seg på. Ein studie viser at barn som går i barnehagar med høg prosesskvalitet, altså som har høg kvalitet i samspelet mellom barn og vaksne, har betre språkleg og kognitiv utvikling enn barn i barnehagar med låg prosesskvalitet. Dei er betre budde på skulestart, og dei greier seg noko betre i skulen (Zachrisson mfl., 2010). I internasjonal forskning vert gode barnehagelærarar framheva som avgjerande for at borna skal få eit tilbod med høg kvalitet, og dermed vert utdanna personale ein viktig faktor for barns læring og utvikling (Christoffersen mfl., 2014; Sylva mfl., 2010). Slike studiar blir nytta politisk som grunnlag for politikktutforming og investeringsargument, blant anna med tanke på at desse framtidige elevane skal klatre på den internasjonale PISA-rankinga.

Godt kvalifiserte lærarar er såleis eit av hovudsvara i debatten om korleis skape ein god barnehage og skule (Darling-Hammond, 2010; Haug, 2015). Det er også

bakgrunnen for eit auka krav om profesjonalitet i yrka. Omgrepet profesjonalitet har ei deskriptiv og ei normativ tyding (Molander og Terum, 2008). Deskriptivt handlar det om at yrkesgruppa har nokre distinkte særtrekk (forskingbasis, etisk standard osv.) som sikrar dei autonomi og monopol i yrkessamanhengen. Normativt er det forventningar om kvalitet i arbeidet, om dyktige yrkesutøvarar som er å stole på og som leverer dei lova resultata. Kravet om og etterlysinga av lærarprofesjonalitet i den normative tydinga av omgrepet, har vore klårt sterkast og tydelegast i den samtidige utdanningspolitiske retorikken. «Ekspertgruppa om lærerrollen» (2016, s. 72 f.) legg stor vekt på dette som ei viktig drivkraft i utviklinga av lærarrolla i samtida.

Denne artikkelen stiller spørsmålet: Korleis er tendensar i den internasjonale forskinga om lærarutdanning reflekterte i norske lærarutdannarar sine opplevingar av særpreg og kvalitet ved den lærarutdanninga dei sjølve underviser i?

I denne artikkelen er lærarutdannarar avgrensa til lærarar som underviser i norsk, matematikk og pedagogikk i BLU og GLU. Praksislærarar er også viktige som lærarutdannarar, men er ikkje omfatta av denne studien. Det er inga formell utdanning for å verte lærarutdannar i Noreg. Lærarutdannarar har difor ofte nokså ulik bakgrunn. Nokre har erfaring frå arbeid i barnehage og grunnskule, medan andre har ein meir akademisk bakgrunn. Derimot har kvalifiseringa for å arbeide i barnehagen og grunnskulen vore nokså klart og eintydig definert gjennom nasjonale læreplanar, rammeplanar og nasjonale retningslinjer. Desse forpliktar også lærarutdanninga (Ekspertgruppa om lærerrollen, 2016).

Internasjonalt er omgrepet lærarutdanning mangfaldig (Zeichner og Conklin, 2005). Samanlikna med Noreg har utdanningane ulik lengd, dei er på ulike nivå i utdanningssystemet, opptakskrava kan variere og innhaldet kan vere svært forskjellig. Dette er viktig å vere merksam på når ein nyttar internasjonal forskning som grunnlag for norske utdanningsreformer og for innhaldet i utdanninga.

## 22.2 KVA SOM PÅVERKAR LÆRARKOMPETANSEN

Det er for enkelt å peike på læraren åleine som garantisten for borna si læring. Det er variasjonar i kvalitet mellom og innom barnehagar og skular grunna lærarkompetansen. Kvaliteten er også avhengig av korleis institusjonseigar forvaltar ansvaret sitt, korleis institusjonsleiinga fungerer og kva som er typisk for institusjonskulturen og miljøet aktørane mellom (Fullan og Quinn, 2016).

Lærarutdanninga forklarar heller ikkje «alt» som har med lærarkvalitet å gjere (Cochran-Smith og Demers, 2008). Ei mengd tilhøve utom sjølve utdanninga har konsekvensar (Darling-Hammond og Rothman, 2015). Det gjeld til dømes kven

som rekrutterer til utdanninga, opptakskrava, statusen til yrket, tilgangen til læringsressursar og tilbodet om etter- og vidareutdanning. Av alle program i høgare utdanning, er lærarutdanninga mellom dei som er mest påverka av ytre interesser og politikk (Darling-Hammond, 2006, s. 313). «Ekspertgruppa om lærerrollen» (2016) har som ei av sine tilrådingar at lærarutdanninga må få større autonomi og sjølvråderett, der lærarutdanningsinstitusjonane vert gitt større rom til å utvikle visjon, innhald og kvalitet i utdanninga (s. 213).

Gode lærarar er ei sak. Korleis få fatt i dei, er ei anna. Utviklinga internasjonalt gir to svar på det, illustrert med omgrepa profesjonalisering og deregulering (Cochran-Smith og Demers, 2008). Profesjonaliseringa byggjer på den erkjenninga at lærarar treng innføring i ein eigen og spesifikk kunnskapsbase for å verte godt kvalifiserte. Deregulering gir andre vegar til yrket. Påstanden er då at lærarutdanning er unødvendig, den er ubrukeleg og eit hinder for å rekruttere gode lærarar (Cochran-Smith og Demers, 2008; Darling-Hammond, 2006, s. 19 f.). Begge standpunkta har støtte i forskning (Tryggvason, 2009). Det er langt meir støtte til at dei lærarane som har gått gjennom eit utdanningsprogram, fungerer betre enn dei som ikkje har det (Christoffersen mfl., 2014; Darling-Hammond, 2006, s. 21 f.; Darling-Hammond, 2010).

Den vidare drøftinga tek opp to tilnærmingar. Den eine drøfter kritikken av utdanninga. Den andre tilnærminga ser på empiriske erfaringar med kva som er god lærarkvalifisering.

### 22.3 KRITIKKEN AV LÆRARUTDANNINGA

Kritikken av lærarutdanninga har eksistert nasjonalt og internasjonalt i lang tid (Adams og Tulasiewicz, 1995). Hovudsaka i kritikken er manglande relevans for det praktiske arbeidet i barnehage og skule. Dewey (1904/2008) omtalte dette for over 100 år sidan, som gapet mellom teori og praksis. Å redusere dette gapet, har sidan vore den største utfordringa i lærarutdanning (Korthagen, 2017). Evalueringa av norsk allmennlærarutdanning peikar på det same. Det er manglande relasjonar mellom teori og praksis, og lite samarbeid mellom dei ulike faga, mellom skulefag og pedagogikk, og mellom fag og praksis i utdanninga (NOKUT, 2006). Det gjer også tidlegare evalueringar av lærarutdanningane både i Danmark, Noreg og Sverige (Haug, 2010). Utviklinga har vore positiv når det gjeld profesjonsretting og samarbeid mellom høgskular og universitet og praksisfeltet (Følgjegruppa for lærarutdanningsreforma, 2015). Ekspertgruppa om lærerrollen (2016) konkluderer på si side med eit stort behov for styrka samband til praksis og til profesjonell utvikling.

Evalueringa av norsk førskulelærarutdanning konkluderte med at relasjonen teori–praksis i denne utdanninga var opplevd som god (NOKUT, 2010). Utdanninga er no omorganisert, og tittelen er endra til barnehagelærarutdanning. Ein har gått bort frå einskildfag og over til kunnskapsområde samansette av fleire fag. Argumentasjonen for endringa har vore at utdanninga skal vere meir profesjonsretta og praksisnær, for i større grad å kunne møte eit barnehagefelt i sterk vekst og endring. Både følgjeforskinga (Følgjegruppa, 2017) og ein rapport om barnehagelærarrolla (Kunnskapsdepartementet, 2018) konkluderer med at den nye barnehagelærarutdanninga har utfordringar når det gjeld å integrere kunnskap frå ulike lærarutdanningsfag i kunnskapsområda, og utdanninga framstår som fragmentert (Følgjegruppa, 2017). I tillegg gir forventningar om å vere tverrfagleg og å koordinere kunnskapsområda nye leiingsnivå. Det krev ressursar og skaper auka byråkrati. Samarbeidet mellom utdanningane og praksisfeltet om praksisperiodane ser ut til å vere styrka. Det er likevel store variasjonar i kva grad praksisfeltet og utdanningsinstitusjonen er tett kopla, og samarbeidet vert skildra som personavhengig (ibid.). Fleire faglærarar er involverte i praksis enn tidlegare, men det er lite samarbeid om praksisoppgåver, og praksislærarane er i liten grad premissgivarar for innhaldet. Ei utfordring i samarbeidet er knytt til i kva grad aktørane frå praksisfeltet og utdanningsinstitusjonen har felles omgrepsbruk og fagforståing, samstundes som dei tek i vare dei særskilde perspektiva kvar på sitt område. Det er ein føresetnad for å kunne kommunisere og skape ei eins forståing av oppdraget (Hatlevik og Havnes, 2017; Kunnskapsdepartementet, 2018).

I Noreg er det gjort forsøk på å styrke felles visjonar, samanheng og praksisorientering gjennom klare utbytteformuleringar i nasjonalt vedtekne rammeplanar. Konklusjonen frå den norske forskinga som har studert desse spørsmåla mest, er manglande felles visjonar, svak fagleg samanheng og svak felles, tydeleg praksistilknytning (Canrinus mfl., 2015; Følgjegruppa, 2017; Hammerness, 2012). NYMY-prosjektet studerte allmennlærarutdanninga og kvalifiseringa til læraryrket (Haug, 2010). Prosjektet konkluderer med tre karakteristiske trekk ved utdanninga, som kan tyde på at situasjonen er den same som ovanfor: usynleg pedagogikk, fragmentering og stor variasjon innom og mellom institusjonane. Usynleg pedagogikk tyder at studentane får lite innsyn i dei visjonane utdanninga legg til grunn og arbeider for teoretisk og praktisk, jamfør uttrykket «hidden curriculum in teacher education» (Ginsburg og Clift, 1990). Fragmentering kjem av manglande samsvar og samanheng mellom faga og mellom fag og praksis. Variasjon kjem av at lærarutdanningane og lærarutdannarane har stor fridom til å avgjere korleis dei sentrale retningslinjene skal forståast og realiserast.

## 22.4 FORSKINGA OM GOD LÆRARUTDANNING

AERA-panelet (American Education Research Association: Panel on Research and Teacher Education), ein metastudie av nordamerikansk lærarutdanningsforskning, gir svært få klare konklusjonar om kva som er god lærarutdanning. « (...) it is not possible at this time to settle the debates about program models on the basis of empirical research alone» (Zeichner og Conklin, 2005, s. 704). Ei forklaring på det er mangelen på relevant forskning, at forskinga om lærarutdanning ikkje har dei kvalitetane og den relevansen som skal til for å kunne konkludere (Cochran-Smith og Fries, 2008; Hopmann, 2006). Ei anna er at det er liten tradisjon for å bygge på forskning i lærarutdanninga. Empiriske studiar av lærarutdanningane har spela lita rolle i endringsarbeidet. Der har den samtidige situasjonen og mentaliteten vore viktigare (Zeichner og Conklin, 2005, s. 648). Kvalbein (2003, s. 24) stadfestar at norsk allmennlærarutdanning først og fremst har tilpassa seg krava i ulike tidsepokar, meir enn til empirisk forskning på feltet.

### 22.4.1 NOKRE VIKTIGE OVERORDNA STRUKTURAR

Ei forklaring på fråværet av klare konklusjonar i AERA-studien kan vere at abstraksjonsnivået i analysane var svært høgt, med referansar til generelle strategiar i opplæringa. Meir spesifikke tilnærmingar viser seg å ha meir positive utfall når dei går tett inn på nøkkelement i god lærarkvalifisering. Dei gjeld også ulike tilnærmingar til og organisering av utdanningane (Boyd mfl., 2009; Brouwer og Korthagen, 2005; Darling-Hammond, 2006; Darling-Hammond og Bransford, 2005; Hammerness, 2012; Korthagen mfl., 2006). Det er forskning som peikar på verdien av felles visjon, av samanheng (koherens) mellom elementa i utdanninga og av felles praksisforankring (Canrinus mfl., 2015; Darling-Hammond, 2014; Hammerness, 2012; Klette og Hammerness, 2016). Til liks med at kvaliteten på arbeidet i barnehage og skule er avhengig av læraren, er kvaliteten på lærarutdanninga avhengig av lærarutdannarane. Forskinga viser at ein felles visjon mellom lærarutdannarar om kva som er god opplæring, er med på å styrke yrkesførebuinga for studentane. Denne visjonen må finnast att i dei ulike delane av lærarutdanningsprogrammet, i form av ei felles (koherent) forståing mellom lærarutdannarane av korleis oppfylle den felles visjonen. Koherens kan forståast på ulike måtar, men vi legg her vekt på omgrepskoherens og programkoherens. Omgrepskoherens handlar om felles ideal og visjonar blant lærarutdannarane (Hammerness, 2006; Hatlevik 2014). Programkoherens inneber at utdanninga er organisert på ein måte som gjer at dei ulike elementa forsterkar kvarandre. For at koherensen skal vere sterk, er det viktig at det er samsvar mellom undervisningsinnhald, vurde-

ringsformer, struktur, teori og praksis (Høydalsvik og Gulbrandsen, 2016, s. 250). Målet med undervisninga må vere uttrykt og plassert nær praksis, for at koherensen skal vere sterk (ibid.). Dermed vert ein føresetnad for koherens at det er ein klar relasjon til, og forståing av, den praksisen ein utdannar for.

## 22.5 PROFESJONALITET I YRKET

For Shulman (2004/1998) handlar profesjonalitet om å meistre praktiske handlingar. Det som skaper ein profesjon i deskriptiv og sosiologisk tyding er derimot ikkje praktisk dugleik åleine, men at praksisen har røter i forskning. Profesjonane, hevdar han, legitimerer arbeidet sitt med å vise til forskning og teori. Det skaper spenningar. Teorien er generaliseringar baserte på enkle og smale studiar. Variasjon og mangel på systematikk er oppfatta som støy, motsett tilhøva som gjeld for praksis. Praktisk kunnskap er kontekstavhengig og personleg, og dermed ulik teoretisk kunnskap. Grimen (2008) omtalar den utfordringa det er å skape samanheng i ei profesjonsutdanning med termen praktisk syntese, ulikt ein teoretisk syntese som er utfordringa i akademiske teorifag. Det er dei praktiske oppgåvene som bestemmer kva som er relevant i kunnskapsbasen for profesjonen. Å lære av praksis blir dermed det sentrale for ein profesjon. Det vil seie å ha omgrep, perspektiv og teoriar som gjer at ein kan analysere og forstå praksis meir inngåande (Zeichner, 2010). «I would argue that learning from the wisdom of practice is perhaps *the* central issue for both traditional teacher education and alternate routes» (Darling-Hammond, 2010, s. 40). Som fleire andre forskarar, held ho fram at det er store variasjonar både i mengde praksis, og i korleis praksisen er integrert i den øvrige delen av lærarutdanningsprogramma. Dei utdanningane som gir best resultat, har lange integrerte praksisperiodar med kyndige og erfarne lærarar som rett-leiarar. Enkelte av programma nyttar opp til eitt studieår til slik praksis. Det er essensielt for å skape gode lærarar, og for at dei skal verte verande i yrket (Boyd mfl., 2009; Brouwer og Korthagen, 2005; Darling-Hammond, 2010, 2014; Korthagen mfl., 2006).

Med bakgrunn i resultatata frå den internasjonale forskinga som er referert ovanfor, presenterer vi data frå intervju med lærarar i BLU og GLU 1–7 med utgangspunkt i følgjande problemstilling:

Kva er norske lærarutdannarar sine oppfatningar av tilhøva i utdanninga på områda felles visjon, indre samanheng og praksisrelatering?

## 22.6 METODE

Utgangspunktet for studien, var at vi ønskte å undersøke lærarutdannarar sine oppfatningar omkring felles visjon, indre samanheng og praksisrelatering. Vi valde difor ei kvalitativ tilnærming, med individuelle intervju basert på ein semi-strukturert intervjuguide. For å rekruttere informantar, tok vi kontakt med studielei-arar på tre institusjonar. Vi bad om å få ein lærar frå kvar av dei tre faga norsk, matematikk og pedagogikk, i kvar av dei to utdanningane. Desse faga er obligatoriske både i BLU og GLU 1–7. Fråfall gjorde at vi berre fekk intervju tre matematikklærarar. Ved ein av institusjonane var det ikkje mogleg å rekruttere lærarar frå BLU, og vi måtte difor rekruttere ein ekstra institusjon. Vi valde bort eigen institusjon for å unngå personlege bindingar. Det er totalt gjennomført individuelle intervju av lærarar i pedagogikk (3+3), norsk (3+2) og matematikk (2+1) i BLU og GLU 1–7 frå fire institusjonar. I presentasjonen av utsegn frå informantane er det markert kva utdanningstype dei tilhøyrer. Intervjua vart gjennomførte våren 2016. Alle informantane gav skriftleg samtykke til deltaking, og studien er godkjend av NSD. Krav til anonymitet og konfidensialitet er tatt vare på etter gjeldande reglar.

Vi ønskte primært personar med lang erfaring som lærarutdannarar. Det ville gi oss tilgang til informantar som hadde følgd endringane i utdanninga. Dei ville ha god innsikt i dominerande utviklingstrekk i lærarutdanninga over tid. Det lukkast berre delvis. Erfaringsgrunnet til informantane varierer frå berre eitt år i utdanninga og til over 30 år. Det er faglærarane i norsk og matematikk i BLU som har kortast erfaring som lærarutdannar. Berre pedagogikklærarane hadde førstehands-erfaring frå arbeid i barnehage eller skule.

Intervjua har følgd ein klart oppsett struktur, utvikla ut frå nasjonal og internasjonal forskning på dette feltet. Spørsmåla har krinsa om kva erfaringar informantane har hatt på område som gjeld samarbeid mellom lærarutdannarar, visjon og samanhengen i studiet, og om praksisrelatering. Vi tok lydopptak av intervjua. Dei vart ordrett transkriberte, dels av oss, men mest av eit profesjonelt firma. Vi samanlikna opptaka med den utskrivne teksten, og samsvaret var svært godt. Dei første intervjua gjorde forskarane i fellesskap for å skape eit fundament for vidare intervju og sikre best mogleg samsvar i kva det vart spurt om.

Analysen av materialet var i utgangspunktet teoridreven eller deduktiv, ved at den refererte internasjonale forskinga danna grunnlaget for kva som var interessante data (Johannessen mfl., 2018). Begge forskarane har kvar for seg lese gjennom intervjua fleire gongar og koda desse etter dei førehandsbestemte kategoriane felles visjon, indre samanheng i studiet og praksisrelatering. I tillegg vart det oppretta kategoriar for utsegn som ikkje var omfatta av desse. Analysen blei difor



også delvis induktiv (Johannessen mfl., 2018). Disse kategoriane handla primært om studentane sine føresetnader, og om rammer for utdanningane. I sin tur kan dei ha verka inn på dei andre kategoriane. Deretter drøfta vi oss fram til ei felles forståing av materialet, som grunnlag for vidare tolking. Denne prosessen bidreg til styrka reliabilitet (Creswell, 2014). Reliabiliteten blir også styrka ved at funna vert drøfta opp mot anna forskning og teoretiske omgrep som er nytta i andre undersøkingar.

Vi gir innsikt i synspunkt og opplevingar av utvalde sider ved tilhøva i lærarutdanninga ved nokre institusjonar i Noreg og blant nokre lærarutdannarar. Vi har ikkje kjennskap til kva omfanget av støtte og tilslutning det er til dei. Dermed kan resultatata ikkje generaliserast til å gjelde lærarutdanning og lærarutdannarar generelt.

## 22.7 RESULTAT

Det er nokre forskjellar mellom å arbeide i BLU og GLU. Ein utdannar lærarar for ulike aldersgrupper, arbeidet i barnehage og skule er ikkje det same og utdanningane er bygde opp og organiserte ulikt. BLU er treårig, samansett av kunnskapsområde der kvart område inneheld fleire fag. GLU er fireårig og er fagorientert. Når vi ser bak desse organisatoriske ulikskapane, er tilhøva i utdanningane likevel nokså like. Vi finn heller ikkje store prinsipielle forskjellar i vurderinga som er gjort mellom lærarar frå ulike fag. I ettertid ser vi nytten av at informantane har ulik erfaringsbakgrunn, fordi informantane med kort erfaring kunne sjå utdanninga med eit utanfråblikk i større grad enn dei erfarne.

Presentasjonen av datamaterialet er strukturert ut frå spørsmål om felles visjon, samanheng (koherens) og praksisrelatering. Vi finn få utsegner om felles visjon, så dette er integrert i dei andre kategoriane. Utsegnegnene er valde fordi dei representerer felles oppfatningar eller skil seg særskilt ut.

### 22.7.1 SAMANHENG OG SAMARBEID

Det som merkar seg særleg ut, er fråvær av prinsipielle og formelle drøftingar om utdanningane både innom fag og mellom fag. Lærarane etterlyser arenaer for slike drøftingar. Samarbeidet innom lærargruppa varierer, men mangelen på samarbeid er gjennomgåande:

«Inntrykket mitt er jo at folk har jobbet ganske for seg selv altså» (BLU Norsk).

«Så det, det, vi prøver jo å se helhet i ting, men det er vanskelig. For det er et privat foretak, har lett for å bli et privat foretak» (BLU Pedagogikk).

Det er mange forklaringar på manglande samarbeid. Spenningar både innom og mellom fag, er ei forklaring som dukkar opp.

«Det er noen ømme tær så man skal ikke stille spørsmål ved andre fagområders måte å legge opp og å gjøre ting på for da kan man trække feil» (GLU Norsk).

I barnehagelærerutdanninga er det mest samarbeid innom kunnskapsområda, medan samarbeidet mellom kunnskapsområda er det mindre av. Det går ut over samanheng og heilskap.

«Det blir hvert kunnskapsområde som arbeider sammen, og da blir det jo ikke noen helhet i forhold til sammenhengen mellom dem» (BLU Pedagogikk).

Også innanfor kunnskapsområda er det døme på manglande samarbeid, og at lærarane ikkje er kjende med kva dei andre gjer. Det handlar både om manglande tid og manglande interesse, slik informantane vurderer det. Både i BLU og GLU er det døme på at informantane ikkje kjenner til korleis dei som underviser i andre fag oppfattar rolla som lærarutdannar, og dei har ingen kontakt om dette. Enkelte kjenner heller ikkje særleg til det som skjer i eige fag, på områda dei sjølve ikkje er engasjerte i, innanfor den same utdanninga. Fysisk lokalisering er løfta fram som avgjerande for kven ein samarbeider med. I tillegg er lærarane nokså klare på at i samarbeid er mykje avhengig av personar og personlege relasjonar.

«Og det er mer personavhengig enn fagavhengig» (GLU Pel).

«For meg er det nok litt mer personavhengig at jeg tar initiativ til å ha med fagkollegaer å gjøre som jeg kan ta det opp sammen med. For det er ikke noe sånn felles arenaer sånn i forhold til tverrfaglighet» (GLU Pel).

Der det finst slike arenaer, er erfaringa at dei vert nytta til diskusjonar om praktiske tilhøve og ikkje minst om enkeltstudentar. I mindre grad tek dei opp spørsmål av meir allmenn lærarutdanningsinteresse, og når det skjer er det utan konsekvens. Om lærarane sitt arbeid i fagteam og på årstrinn, heiter det til dømes:

«... ja det er ikke mye å få utrettet der annet enn å prate om enkelte studenter og det er for så vidt det vi gjør. Og så kan vi prate mer generelt om lærerutdan-

ning hvor mye vi vil, men det blir jo ikke tatt noen avgjørelse på det nivået» (GLU Norsk).

Dei ulike aktørane er lite orienterte om kvarandre sine fag og aktivitetar. Manglande systematikk i samarbeidet fører til overlapp mellom tema. Å vere nyttilsett synest å vere ei stor utfordring for ein del. Dei opplever seg overlata til seg sjølve. Dei har liten innsikt i oppgåvene sine og manglar heilt oversikt over utfordringane i kvalifiseringa for yrket. Særleg er det utfordrande for nyttilsette å skulle skaffe seg oversikt over heile kunnskapsområde i BLU.

«... det var blant annet meg som ny da, og en som var relativt ny i... [et annet fag]. Så vi har holdt på helt for oss selv» (BLU Norsk).

Dei som formelt har ansvaret for utdanninga er ikkje særleg synlege i diskusjonane om utdanninga.

«... men vi har ingen som har et lederansvar og sier at «det er hit vi skal», og så holde fanen på hva er en barnehagelærerprofesjon. Den diskusjonen har vi ikke» (BLU Ped).

Det gir assosiasjonar til at leiaroppgåvene er å administrere utdanninga meir enn å leie den fagleg.

## 22.7.2 PEDAGOGIKK SOM SAMANBINDANDE FAG

Pedagogikkfaget er gitt ei overordna rolle i utdanningane. For begge utdanningane gjeld det at pedagogikk er eit overordna profesjonsfag, og skal vere samlande (Kunnskapsdepartementet, 2010, s. 10; 2012). Pedagogikkfaget tek ikkje nødvendigvis denne rolla, vert det hevda:

«... pedagogikk er den store og sterke og har nok med seg sjølv» (BLU Norsk).

Eller så får faget ikkje høve til å ta rolla på grunn av motstand mot at pedagogikk skal ha ei slik overordna rolle. Motstanden er også knytt til gnissing mellom pedagogikk og fag.

«Jeg syns jeg opplever litt faglige motsetninger som går på at, en sårn form for nesten profesjonskamp mellom fag og pedagogikk» (GLU Pel).

Det er spenningar både innom fag om kva som skal ha vekt, og mellom fag om omfang og innhald. Eit synspunkt er at for mykje av det faglege er overlate til pedagogane, og det skaper gnissingar.

«... at en del av det faglige har blitt overlatt til PEL-faget eller til pedagogene. Og at de på en måte ikke har spilt ball med oss tilbake igjen på det som vi burde inn å ha» (GLU Matematikk).

Eit anna synspunkt er at pedagogikk gjennom dette får ei uheldig rolle, som kan skape vanskelege samarbeidstilhøve:

«... men jeg ser ikke helt at det skal være grunn nok til at pelfaget i seg selv skal på en måte framstå som et slags, ja superfag i utdanningen da. I alle fall så gjør det vanskelig å forstå hverandre da» (GLU Norsk).

Det kan sjå ut til at pedagogikk manglar formell legitimitet, noko som gjer det vanskeleg å ta den overordna rolla.

### 22.7.3 OM SAMANHENGEN MELLOM TEORI OG PRAKSIS

Alle informantane har ei oppfatning om at relasjonen mellom teori og praksis er avgjerande for profesjonsrettinga av studiet, og at dette kan vere ei utfordring i utdanninga. Det er kanskje det næraste vi kjem ein felles visjon mellom lærarutdannarane.

«Vi snakker så fint om teori og praksis og forståelsen av helhet. Men vi har for få møtepunkter hvor studenten, praksislæreren og faglærere møtes» (GLU-Pel)

Korleis denne visjonen så skal realiserast, og kvar ansvaret ligg, er det ulike oppfatningar om. Ein variant er ei arbeidsdeling mellom teori og praksis. Faga syter for at studentane får tilstrekkeleg og relevant kunnskap. Praksis syter for yrkesorienteringa, å gjere studentane til profesjonelle lærarar.

«Mens den profesjonaliseringen må jo skje ute på arbeidsplassen. Det, altså, det er jo der de skal utvikle seg videre» (GLU Pel).

I undervisninga blir faget hovudsaka. Innslaget av fagdidaktikk kan variere. I linja med dette standpunktet kjem at det kan verte for mykje fagdidaktikk, at fagunder-

visninga har einsidig vorte berre fagdidaktikk. Det genuint faglege er meir eller mindre borte. Det er ingen vits med didaktikk om det faglege er svakt. Då får ikkje didaktikken innhald, vert det hevda.

«Hvis de ikke kan dette selv, hva hjelper det? Hvis de virkelig kan det forlengs og baklengs, så er de jo i stand til å presentere det på forskjellige måter» (GLU Matematikk).

Å vere profesjonell er å vere sjølvreflekterande. Det føreset at studentane er fleksible og tilpassingsdyktige.

«Så det handler nok litt om fleksibilitet i fra studentenes side og vilje til å se fagene sin egenart, vilje til å innta litt ulike perspektiv på det faglige» (GLU Norsk).

Nokre informantar er opptekne av at ein må unngå fragmentering av lærarutdanninga. Det er vesentleg å etablere arenaer og samarbeidsrelasjonar som skaper faglege samanhengar og synergjar. Det krev tid til koordinering og undervisning, og det føreset tilgjengelege arenaer for samarbeid. I dette ligg også at det fagdidaktiske skal vere ein integrert del av fagopplæringa, men det varierer mykje i kva grad det skjer.

«Men det er ingen som har ansvar for helheten» (BLU Norsk).

Å sjå heilskapen mellom teori og praksis, krev felles strategiar og innhald på tvers gjennom heile utdanninga. Det same gjeld samanhengen mellom årstrinna. Det finst strukturar for det, men dei fungerer ikkje godt nok som arenaer for å utvikle fagleg samanheng.

#### 22.7.4 PRAKSISRELATERING

Samarbeidet med praksis vert generelt oppfatta som godt, sjølv om det varierer frå eit nært samarbeid til å vere heilt fråverande. Gjennomgåande vert tilhøvet skildra som informasjon frå høgskulen til praksislærarane. Ordningane for praksis og praksisoppfølging er ulike både mellom utdanningane og institusjonane. Felles for dei alle, er ordninga med praksisoppgåver som skal gjennomførast og rapporte- rast/presenterast etter praksis. Ikkje alle ser dette som ei god løysing, fordi det tek merksemda bort frå arbeidet med borna i praksis, og frå studentane sitt arbeid med eiga profesjonsforståing.

«Og når de i tillegg har større prosjekt de skal utføre og dokumentere, så skjønner jeg at de fort mister det litt ut av syne da. De har nok med å mestre situasjonen der og da» (BLU Norsk).

Nokre av lærarane etterlyser fleire møtepunkt for å drøfte forholdet mellom teori og praksis. Dei kan lage praksisoppgåver som studentar og praksislærarar brukar mykje tid på å tolke og forstå, ikkje alltid med godt resultat.

«Og så når vi etterpå kommer tilbake til praksisseminaret så blir det av og til sånn at studentene har ikke forstått hva de skal gjøre, og så blir de på en måte halshugd for det. Og så står vi der på hver vår side. Det har jo jeg av og til opplevd som ubehagelig» (GLU Pel).

Det varierer i kva grad praksisopplæringa støttar opp om faga, og i kva grad faga støttar opp om praksisopplæringa. Det er også dei som stiller spørsmål ved rutinane for kvalitetssikring av praksisinstitusjonane og av praksislærarane. Studentane er i stor grad prisgitt praksislærarane. Lærarane ved høgskulen eller universitetet har liten innverknad på det som skjer i det daglege, vert det hevda.

«... vi har ikke noe mandat, eller vi har ikke noen mulighet til å påvirke studentene når de er i praksis» (BLU Pedagogikk).

Nokre stader er det obligatorisk for alle lærarane å besøke studentar i praksis. Andre stader er ansvaret lagt berre til pedagogikkfaget, eller det kan vere gitt til nokre utvalde personar.

«Personlig så er jeg ikke noen sånn som reiser ut på besøk nå, men det har jeg jo hatt mange ganger. Hvis alt fungerer bra så hører jeg gjerne ingenting i selve praksisen» (GLU Norsk).

Det er også slik at nokre kan kome seg fri frå engasjementet i praksisopplæringa, om dei ikkje er interesserte.

«Men det er folk som kan bare melde seg ut, og så blir det ikke, altså, ikke blir satt krav til om å involvere seg i praksis» (BLU Norsk).

Omfanget av erfaring frå barnehage og/eller skule blant lærarane ved lærarutdanningane varierer mykje, frå dei som ikkje har slike røymsler og til dei som har både 20 og 30 år bak seg. Særleg dei med liten erfaring ser verdien av praksisbesøk for eigen del.

«Og jeg syns det er utrolig verdifullt for meg som underviser på høgskolen å få være ute og se hva som foregår i praksisfeltet. Og dele erfaringer med studentene, som vi jo da bruker senere når de kommer tilbake igjen» (GLU Pel).

Også rutinane med etterarbeid etter praksis er forskjellige. Etterarbeidet kan vere både skriftleg og munnleg. Kven i kollegiet som er involverte i etterarbeidet, varierer også. Oppsummeringa er gjennomført på kort tid, og den kan vere overflatisk.

«Og det blir sånne mammutmøter hvor noen studenter snakker selvfølgelig, men de mere tilbakeholdne eller ikke så frampå studenter er passive» (BLU Pedagogikk).

Det varierer kor mykje erfaringane frå praksisperiodane pregar utdanninga. For studentar utan praksiserfaringar før dei tek til i studiet, er praksis ifølgje lærarutdannarane oftast med på å gi ei innsikt som er avgjerande for å få utbytte av den ordinære undervisninga.

«Og det sier studenten ... at «åh etter praksis nå forstår jeg, nå skjønner jeg noe av dette her vi har snakket om, nå forstår jeg mye bedre» (BLU Pedagogikk).

## 22.8 DISKUSJON

Prosjektet studerer i kva grad bestemte tendensar i internasjonal forskning om lærarutdanning opptek norske lærarutdannarar. Med tilvising til denne forskinga, spør vi etter felles visjon, indre samanheng og praksisrelatering i barnehage- og grunnskulelærarutdanningane, sett frå lærarane i desse utdanningane sin synsstad.

Analysane gir eit variert bilde, med mange og ulike tilhøve, erfaringar og perspektiv. Ut frå dette mangfaldet, er det likevel mogleg å konstruere bilde som presenterer noko av det typiske eller grunnleggande tilhøve ved utdanningane. Så må ein ha i tankane at det finst variasjonar og avvik. Dei er oftast knytte til einskildpersonar, enkelte fag, studium og i nokre tilfelle også til institusjon. Det har overraska oss at resultatane frå BLU og GLU er ganske like på dei områda vi har studert. Det same gjeld også for representantar for dei ulike faga. Difor differensierer vi ikkje mellom dei i drøftinga.

Det overordna funnet er at intervjuar stadfester resultatane frå fleire tidlegare undersøkingar (t.d. Korthagen, 2017) om manglande samanheng og mykje fragmentering i lærarutdanninga, både mellom faga og særleg mellom faga og praksisen (Canrinus mfl. 2015; Haug, 2010; Kunnskapsdepartementet, 2018). Vi kon-

staterer både manglande omgrepskoherens (felles forståing) og programkoherens (samanheng). Ofte slår dei spesifikke og unike personlege og faglege (pedagogikk) perspektiva gjennom i samarbeidet, framfor ei felles tilnærming til lærarprofesjonen. Det har, som vi har sett, vore ei av dei største utfordringane i lærarutdanninga gjennom nesten alle tider. Informantane etterlyser fagleg leiarskap, noko som krevst for å skape samanheng (Fullan og Quinn, 2016). Lærarutdannarane opplever at utdanninga er fragmentert. Bildet som blir skapt er ikkje ein samanhengande og forståeleg heilskap. Det har ei mengd delar med ulike perspektiv på fag, profesjon og profesjonsutøving. Då kan ein tenkje seg at det blir utfordrande for ein kvar å orientere seg i og få oversikten over denne utdanninga. Difor kan det forsvare bruken av omgrepet «den skjulte læreplanen i lærarutdanninga» (Ginsburg og Clift, 1990).

Ein konsekvens av lite samarbeid, er at informantane formidlar oppfatningar om store manglar på alle dei tre områda det er spesifikt spurt etter i denne studien. Det er felles visjon, indre samanheng og praksistilknytning. Resultatet samsvarar med tidlegare forskning på norsk lærarutdanning (Canrinus mfl., 2015; Hammerness, 2012; Kunnskapsdepartementet, 2018; Hatlevik og Havnes, 2017). Allereie no kan det difor slåast fast at ut frå norske lærarutdannarar sine erfaringar, har ikkje desse tre sentrale elementa frå den internasjonale forskinga om lærarutdanning fått særleg gjennomslag i norsk lærarutdanning. Det kan reflektere det faktumet at empiriske studiar av lærarutdanning har hatt lite å seie for endringsarbeidet der, også i Noreg (Kvalbein, 2003).

Materialet vårt gir få konkrete opplysningar om arbeid med felles overordna visjonar. Det treng ikkje bety at det visjonære i utdanninga er neglisjert. Dei nasjonale retningslinjene både for BLU og GLU har ein omfattande presentasjon av nettopp visjonar. Bodsken frå informantane er at desse nasjonale visjonane i liten grad er gjenstand for kollegial tolking og drøfting. Dei er knappast nemnde. Trass i at vi i Noreg har nasjonale rammeplanar som fastset klare, overordna visjonar gjennom utbytteformuleringar, ser vi i intervjumaterialet få spor av denne felles overordna visjonen for utdanninga av lærarar. Det kan som Ekspertgruppa om lærerrollen (2016) er inne på, vere ein konsekvens av manglande engasjement grunna sterk sentral regulering. I den grad ein kan finne visjonære uttrykk, er dei heilt generelle og dermed uforpliktande. Dei kan til og med vere dysfunksjonelle, fordi det i stor grad er opp til studentane sjølve å kombinere informasjonen frå dei ulike faga og skape dei samhengane som måtte vere der. Då blir det deira ansvar at dei lærer, og dei må ta ansvaret for å konstruere den heilskapen som skal til for å få god læring for yrket. Å vere profesjonell er å vere sjølvreflekterande. Det føreset at studentane er fleksible og tilpassingsdyktige. Lærarutdanningane kunne gitt



dei meir støtte i dette arbeidet. Desse resultatene overraskar ikkje, om ein ser dei i høve til anna relevant forskning på norsk lærarutdanning (Hammerness, 2012; NOKUT, 2006, 2010).

Fullan og Quinn (2016) legg vekt på at kollektive prosessar både gir felles retning for arbeidet og er med på å skape ein meir einskapleg kollektiv kultur for korleis løyse oppdraget. Med det unngår ein også fragmenteringa. Informantane våre er klare på at denne kollektive og delande kulturen er svak. Difor er det heller ikkje overraskande at den indre samanhengen i studia er svak. Der er liten meningsutveksling over faggrensene, av og til også innom faga. Og med ein svak felles visjon, blir det vanskeleg å samle utdanninga.

Informantane fortel om få formelle arenaer for fagleg drøfting. Der slike arenaer finst, er innhaldet i drøftingane meir tekniske og praktiske, enn faglege og visjonære. Det reflekterer ein konklusjon som kom i samband med evalueringa av Høgskulereforma i 1994, at lærarutdanninga mangla ein seminartradisjon, det vil seie ein tradisjon for intern kritisk og fagleg diskusjon (Michelsen mfl., 1998).

Relasjonen til praksis merkar seg ut. I den internasjonale forskinga som det er vist til innleiingsvis, går det fram at å lære av praksis og for praksis er ein avgjerande kvalitetsfaktor i lærarutdanninga (Boyd mfl, 2009; Korthagen mfl., 2006). Også når det gjeld praksis viser resultatet i denne undersøkinga svakt, lite koordinert og kanskje også tilfeldig samarbeid og samheng. Det gjeld på to område. Det første er samarbeidet om innhaldet og aktiviteten i praksisperiodane. Endå meir usikkert er det i kva grad praksisen som studentane er med på er systematisk trekt inn som ein viktig del av studiet i dei ulike faga og emna. Å vere lærar er å kunne fungere i praktiske samanhengar. Når omsynet til praksis i utdanninga samla er svakt og lite koordinert, går det ut over førebuinga til å fungere i yrket. Konsekvensen vil verte ei arbeidsdeling mellom teori og praksis. Faga syter for at studentane får tilstrekkeleg og relevant kunnskap, og det blir hovudsaka i den ordinære undervisninga. Praksis syter for yrkesorienteringa, det vil seie å gjere studentane til profesjonelle lærarar. Det gjer det vanskeleg å utvikle praktiske syntesar (Grimen, 2008), det vil seie å sette teoretisk og praktisk kunnskap inn i meningsfylte samanhengar knytte til yrkesrolla. Alternativet til heilskap og samheng er at både tilsette og studentar er i stand til å leve med fragmenteringa og ta den som ein naturleg del av profesjonsførebuinga. Det var eit av Steinar Stjernø (1996) sine poeng i diskusjonen om manglande koherens i samansette profesjonsutdanningar. Den internasjonale forskinga om lærarutdanning gir som vi har sett, eit anna svar.

## 22.9 KONKLUSJON

Spørsmålet som er studert her er i kva grad norske lærarutdannarar er opptekne av sentrale resultat i internasjonal forskning om lærarutdanning. Denne forskinga legg vekt på verdien av ei omfattande fagleg kollektiv orientering mellom lærarutdannarane ved kvar einiskild utdanning. Idealet denne forskinga legg fram er mellom anna koherens, ei felles forståing av oppdraget og med indre samanheng og heilskap i utdanningsprogrammet. Særleg vekt legg forskinga på å ha ein felles visjon for utdanninga, at det er ein indre samanheng mellom faga i utdanninga og at der er ei sterk og samstemt orientering om praksis og praksisopplæringa.

Der er variasjonar og ulikskapar i svara frå lærarutdannarane vi har intervjuja, men det kjem likevel fram eit relativt tydeleg svar på korleis dei opplever tilhøva. Både barnehagelærarutdanninga og grunnskulelærarutdanninga er prega av fragmentering og manglande koherens. Det er svært få døme på felles visjonar for utdanningane, det er lagt lite vekt på indre samanheng mellom faga i utdanningane, og sambandet til praksis og praksisopplæringa er svak.

Desse resultatata gir nokre perspektiv på dei mange reformene i norsk lærarutdanning i dei siste 20 åra. Dei har alle endra organiseringa, det vil seie dei strukturelle modellane for utdanningane. Det kan også sjå ut som om utdanningane har konsentrert innsatsen om å etablere dei nye modellane, og ikkje vore så opptekne av vilkåra for at dei skal fungere optimalt.

## LITTERATUR

- Adams, A. & Tulasiewicz, W. (1995). *The Crisis in Teacher Education: A European Concern?* London: The Falmer Press.
- Bjørnstad, E. & Os, E. (2012). Til de minste barnas beste. Hva framhever forskningen som viktige kvalitetsindikatorer for null- til treåringer i barnehagen? *Barnehagefolk*, 3, 40–43.
- Boyd, D. J., Grossman, P. L., Lankford, H., Loeb, S. & Wyckoff, J. (2009). Teacher Preparation and Student Achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 31(4), 416–440.
- Brouwer, N. & Korthagen, F. (2005). Can Teacher Education Make a Difference? *American educational Research Journal*, 42(1), 153–224.
- Canrinus, E. T., Bergem, O. K., Klette, K. & Hammerness, K. (2015). Coherent teacher education programmes: Taking a student perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 47 (1) 1–21.
- Christoffersen, M. N., Højen-Sørensen, A. K. & Laugesen, L. (2014). *Daginstitutionens betydning for børns udvikling: en forskningsoversigt*. København: SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Cochran-Smith, M. & Demers, K. E. (2008). Teacher education as a bridge? I F. M. Connelly, M. F. He og J. Phillion (red.), *The Sage Handbook of Curriculum and Instruction* (s. 261–281). Thousand Oaks: Sage.

- Cochran-Smith, M. & Fries, K. (2008). Research on teacher education. Changing times, changing paradigms. I: Cochran-Smith, S. Feiman-Nemser, D., McIntyre, J. & Demers, K. E. (red.), *Handbook of Research on Teacher Education. Enduring Questions in Changing Contexts*. New York: Routledge and The Association of Teacher Educators.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage publications.
- Darling-Hammond, L. & Bransford, J. (red.). (2005). *Preparing Teachers for a Changing World. What teachers should learn and be able to do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L. & Rothman, R. (2015). *Teaching in the flat world*. New York: Teachers College Press.
- Darling-Hammond, L. (2006). *Powerfull Teacher Education. Lessons from Exemplary Programs*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L. (2010). Teacher education and the American future. *Journal of Teacher Education*, 61(1–2), 35–47.
- Darling-Hammond, L. (2014). Strengthening Clinical Preparation: The Holy Grail of Teacher Education. *Peabody Journal of Education*, 89(4), 547–561.
- Dewey, J. (1904/2008). The relation of theory to practice in education. I M. Cochran-Smith, S. Feiman-Nemser, D. McIntyre & Demers, K. D. (red.). *Handbook of Research on Teacher Educaiton, Third Edition* (s. 787–799). New York: Routledge.
- Ekspertgruppa om lærerrollen (2016). *Om lærerrollen. Et kunnskapsgrunnlag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Følgjegruppa (2016). *Barnehagelærerutdanninga. Tilbakevendande utfordringar og uprovde mulegheiter*. Rapport nr. 3. Bergen: Høgskolen i Bergen
- Følgjegruppa (2017). *Barnehagelærerutdanninga. Styrker, svakheter og gjenstridige utfordringar*. Rapport nr. 5. Bergen: Høgskolen i Bergen.
- Fullan, M. & Quinn, J. (2016). *Coherence. The right drivers in action for schools, districts, and systems*. London: Sage.
- Ginsburg, M. B. & Clift, R. T. (1990). The hidden curriculum of preservice teacher education. I W. R. Houston (red.), *Handbook of research on teacher education* (s. 450–465). New York: Macmillian.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I A. Molander & Terum, L. I. (red.), *Profesjonsstudier* (s. 71–86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hammerness, K. (2006). From coherence in theory to coherence in practice. *The Teachers College Record*, 108(7). S. 1241–1265
- Hammerness, K. (2012). Examining Features of Teacher Education in Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, DOI: [10.1080/00313831.2012.656285](https://doi.org/10.1080/00313831.2012.656285)
- Hanushek, E. A. (2014). Boosting Teacher Effectiveness. I: Finn, C. E. & Sousa, R. (red.), *What lies ahead for america's children and their schools*. (s. 23–35). Stanford CA: Hoover Institution Press.
- Hargreaves, A. (2000). Four ages of professionalism and profesional learning. *Teachers & Teaching*, 6(2), 151–182.

- Hatlevik, I. (2014). *Meningsfulle sammenhenger: En studie av sammenhenger mellom læring på ulike arenaer og utvikling av ulike aspekter ved profesjonell kompetanse hos studenter i sykepleie-, lærer- og sosialarbeiderutdanningene*. HIOA. SPS. Avhandling 2014 nr. 4.
- Hatlevik, I. & Havnes, A. (2017). Perspektiver på læring i profesjonsutdanningene: Fruktbare spenninger og meningsfulle sammenhenger. I: Mausestagen, S. & Smeby, J. C. (Red.). *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse*. (s. 191–203). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge.
- Haug, P. (red.). (2010). *Kvalifisering til læreryrket*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Haug, P. (red.). (2012). *Kvalitet i opplæringa*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Haug, P. (2015). Fag eller pedagogikk. I: Haug, P. (red.), *Elev og lærerrolla. Vilkår for læring* (s. 27–44). Oslo: Samlaget.
- Hopmann, S. (red.). (2006). *Lærerutdannelsen i Norden – et internasjonalt perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Høydalsvik, T. E. L. & Gulbrandsen, L. (2016). Barnehagelærerutdanninga: Nye utdanningsvegar og nye utfordringer. I: R.B. Amdam & Båtevik, F.O. (red). *Offentleg sektor i endring. Fjordkonferansen 2016* (s. 241–272)
- Johannessen, L. E, Rafoss, T. W. & E. B. Rasmussen (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Klette, K. & Hammerness, K. (2016). Conceptual framework for analyzing qualities in teacher education: Looking at features of teacher education from an international perspective. *Acta Didactica Norge*, 10(2), 26–52.
- Korthagen, F. (2017). Inconvenient truths about teacher learning: Towards professional development 3.0. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 23(4), 387–405.
- Korthagen, F., Loughran, J. & Russell, T. (2006). Developing fundamental principles for teacher education programs and practices. *Teaching & Teacher Education*, 22(8), 1020–1041.
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen. Oslo.
- Kunnskapsdepartementet. (2010). *Nasjonale retningslinjer for grunnskolelærerutdanningen 1–7 og 5–10*.
- Kvalbein, I. A. (2003). Norsk allmennlærerutdanning i historisk perspektiv. I G. E. Karlsen & Kvalbein, I.A. (red.), *Norsk lærerutdanning. Søkelys på allmennlærerutdanningen i et reformperspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Michelsen, S., Dahl, J. & Homme, A. (1998). *Lærerutdanningen under høgskolereformen*. Oslo. Norges forskningsråd. (Delrapport nr. 7. Evaluering av Høgskolereformen.)
- Molander, A. & Terum, L. I. (2008). Profesjonsstudier – en introduksjon. I A. Molander & Terum, L. I. (red.). *Profesjonsstudier* (s. 13–27). Oslo: Universitetsforlaget.
- NOKUT (2006). *Evaluering av allmennlærerutdanningen i Norge 2006. Del 1: Hovedrapport. Rapport fra ekstern komité*. Oslo: Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen.
- NOKUT (2010). *Evaluering av førskolelærerutdanningen i Norge. Del 1 Hovedrapport*. Oslo: NOKUTs rapporter.

- Shulman, L. S. (2004/1998). Theory, practice, and the education of professionals. I: Shulman, L. S. (red.), *The wisdom of practice. Essays on teaching, learning, and learning to teach*. (s. 523–544). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stjernø, S. (1996). Har profesjonsutdanningene felleskomponenter? I Bunkholdt, V. (red.), *Kunnskap og omsorg* (s. 33–44). Oslo: Tano.
- Strømnes, Å. L. (2007). *Lærarrolla i ulike tider*. Høgskolen i Oslo: Senter for profesjonsstudier. Arbeidsnotat 2/2007.
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2010). *Early Childhood matters*. London: Routledge.
- Tryggvason, M. T. (2009). Why Is Finnish Teacher Education Successful? Some Goals Finnish Teacher Educators Have for Their Teaching. *European Journal of Teacher Education*, 32(4), 369–382.
- Zachrisson, H. D., Lekhal, R. & Schølberg, S. (2010). Barnehage og psykisk helse hos sped og småbarn. I: Moe, V., Slinning, K. & Bergum Hansen, M. (red.). *Håndbok i sped- og småbarns psykiske helse*. Oslo: Gyldendal.
- Zeichner, K. (2010). Rethinking the connections between campus courses and field experiences in college- and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(1–2), 89–99.
- Zeichner, K. M. & Conklin, H. G. (2005). Teacher education programs. I: Cochran-Smith, M. & Zeichner, K.M (red.). *Studying teacher education. The report of the AERA panel on research and teacher education* (s. 645–735). Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

# Forfatteromtaler

**KIRSTI SARHEIM ANTHUN** er førsteamanuensis ved Institutt for nevromedisin og bevegelsesvitenskap, NTNU. Anthun har en ph.d.-grad i sosialantropologi fra NTNU. Hennes forskningsfelt er organisasjon- og arbeidsliv, ledelse, makt, styring og disiplinering.

**ANDREJS BOGDANOV** har arbeidet som «Market Intelligence Specialist» i bChannels Ltd. Oxford (United Kingdom) siden 2016. Han har mastergrad i Internasjonal Business og Markedsføring fra NTNU.

**HILDE G. CORNELIUSSEN**, researcher in Technology and Society at Vestlandsforskning and pillar leader in Nordwit. Doctoral degree in Humanistic Informatics (2003), University of Bergen. Main field of research is the relationship between identity, culture and technology.

**CAROL AZUNGI DRALEGA**, Associate Professor at NLA Mediehøgskolen i Kristiansand. She is also an associate research partner of Vestlandsforskning in the NCoE NORDWIT. She is interested in the intersectional dimensions of marginalization and eInclusion.

**MAGNE EIKÅS** er cand.polit. fra Universitetet i Bergen. Han er førstelektor ved institutt for velferd og inkludering (IVD), Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Forskningsfelt: frivillige organisasjoner, offentlig styring og organisering, NAV og sosialarbeiderrolla.

**BARBRO ELISABETH FJØRTOFT** er universitetslektor ved Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund. Hun har mastergrad i International Business and Marketing fra Høgskolen i Ålesund, og hennes forskningsinteresser er internasjonal markedsføring, strategi og bærekraft.

**INGRID FOSSØY** er dosent/dr.polit. i pedagogikk ved Høgskulen på Vestlandet. Ho har i ei årrekke undervist i pedagogikk i lærarutdanninga, forskningsmetode og veiledning på masternivå. Fossøy er redaktør for NORDVEI – Nordisk tidsskrift i veiledningspedagogikk. Forskningsinteresser er veiledning, veiledning av nyutdanna lærarar, høgskulepedagogikk og kollegaveiledning i lærande organisasjonar.

**JOAR FOSSØY** er høgskolelektor i idrett ved Institutt for idrett, kosthald og naturfag ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Forskingsområde: idrettshistorie, fotball og media, idrett og profesjonalisering, idrett og samfunn, fair play i kroppsøvningsfaget.

**RICHARD GLAVEE-GEO** er førsteamanuensis ved Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund. Han har ph.d. i logistikk fra Høgskolen i Molde, og hans arbeidsområder er internasjonal markedsføring, markedsanalyse og supply chain management

**ØYVIND GLOSVIK** er dr.polit. og dosent ved Høgskulen på Vestlandet. Han forsker på, og underviser om, lokale og regionale utviklingsprosesser, førstelinjeleing, kunnskapsleing og lærende leing i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjoner.

**SIV MARINA FLØ GRIMSTAD** er dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI. Hun er førsteamanuensis ved Institutt for Internasjonal Forretningsdrift, NTNU i Ålesund. Forskningsfelt: internasjonal markedsføring, globalisering, bærekraft, bedrifters samfunnsansvar (BSA/CSR) og sirkulær økonomi.

**KJERSTI HALVORSEN** er førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsvitenskap, Campus Sogndal, HVL. Hun har en dr.polit.-grad i Administrasjon og organisasjonsvitenskap fra UiB. Hennes forskningsfelt er ledelse- og organisasjonsteoriens klassiske tekster og empiriske studier av uforutsette organisatoriske fenomen.

**PEDER HAUG** er professor i pedagogikk, Institutt for pedagogikk, avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning, Høgskulen i Volda. Haug forsker på utdanningsreformer, og som en del av disse på profesjonsutvikling og spesialundervisning.

**ØYVIND HELGESEN** er dr.oecon. og professor ved Institutt for Internasjonal Forretningsdrift (IIF), NTNU i Ålesund. Han er programansvarlig for mastergradsstudiet i internasjonal business og markedsføring som gir sidetittelen siviløkonom.

**HELENE HOEMSNES** høgskolelektor ved Høgskolen i Molde. Hun er utdannet spesialpedagog med master i helse- og sosialfag arbeid med barn og unge. Hun er fagansvarlig for Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og

unge og deltar i felles forskningsgruppe mellom Høgskulen i Volda og Høgskolen i Molde, Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning.

**JON IVAR HÅVOLD** er dr.ing. frå NTNU, MBA frå Strathclyde University og professor ved Institutt for Internasjonal Forretningsdrift (IIF), NTNU i Ålesund. Håvold har forska på maritim sikkerhet, regional utvikling/ entreprenørskap, og har publisert artiklar innan desse områda.

**AKARSH KAINTH** er stipendiat ved NTNU i Ålesund. Han har mastergrad i Internasjonal Business og Markedsføring fra NTNU i Ålesund.

**EIRIK BÅDSVIK HAMRE KORSEN** er universitetslektor og ph.d.-student ved NTNU i Gjøvik, ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Han er utdannet siviløkonom fra NHH, og har en master i Business Communication fra Queensland University of Technology i Australia. Korsen arbeidet i næringslivet i 14 år før han begynte i akademia. Korsens ph.d.-studium er en del av forskningsprogrammet SFI Manufacturing.

**LEIF LONGVANES** er Master of Public Administration frå Copenhagen business school. Han er tilsett som høgskulelektor ved Høgskulen på Vestlandet, og underviser i organisasjons- og leiingsfag ved bachelorstudiet i økonomi og administrasjon. Longvanes har tidlegare vore instituttleiar ved Institutt for økonomi og administrasjon og dekan ved Høgskulen i Sogn og Fjordane / Høgskulen på Vestlandet.

**VEGARD FUSCHE MOE** er førstemanuensis i idrett ved Institutt for idrett, kosthald og naturfag ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Forskningsområde: fotballforskning, fysisk aktivitet i skulen, kroppsleg læring, praktisk kunnskap, idrettsfilosofi.

**GHULAM MUSTAFA** er førsteamanuensis ved Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund. Han har ph.d. i strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen, og hans hoved forskningsinteresser er «krysskulturell» ledelse.

**ATANU NATH** is an Associate Professor of Marketing at the Department of Business Administration, Western Norway University of Applied Sciences. He received his PhD from the Luleå University of Technology, Sweden. His research



interests include consumer psychology and behavior, and the adoption and impact of technology.

**BJØRN NERVIK** er universitetslektor ved NTNU ved Institutt for internasjonal forretningsdrift. Hans undervisnings- og forskningsområder er innenfor handel, særlig detaljhandel, markedsføring og salg.

**JON GUNNAR NESSE** er siviløkonom med høgare avdeling fra Norges Handelshøyskole, med hovudfag i administrasjons- og åtferdsfag. Han er tilsett som dosent ved Høgskulen på Vestlandet, og underviser i organisasjons- og leiingsfag ved bachelorstudiet i økonomi og administrasjon. Nesse har forska på regional utvikling, omstilling på einsidige industristadar, fornybar energi og entreprenørskap, og har publisert ei rad rapportar og artiklar innan desse områda.

**ERIK NESSET** er dr.polit. fra Universitetet i Bergen og professor i samfunnsøkonomi ved NTNU, avdeling for internasjonal forretningsdrift. Han har publisert en rekke artikler innen næringsøkonomi og markedsanalyser i internasjonale tidskrifter.

**MARK PASQUINE** er førsteamanuensis ved NTNU ved Institutt for internasjonal forretningsdrift (IIF). Han har doktorgrad fra NHH og MBA fra Babson College. Pasquine har flere års praktisk erfaring innenfor «Account Management» i markedsføringselskap.

**LIN PRØITZ** is an Associate Professor at Østfold University College. Her research interests include young people's self-performances, gender and sexuality, affect and intimacy in a digital and visual culture. Her work is grounded in feminist and media science.

**PAULA RICE** er førsteamanuensis ved Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund. Hun har EdD (Doctorate in Education) fra universitetet i Exeter, England. Hennes arbeidsområder er «English for specific purposes» og kulturforståelse.

**HELGE MYKKELTVEIT SANDANGER** jobber som Business Controller i Dekkmann AS. Han er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole med ferdypning innenfor fagfeltet økonomisk styring. I sin masterutredning så han på

kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter og hvorvidt bruken av disse hadde en positiv effekt på deres resultat.

**JOAKIM SANDBEKK** jobber som revisor i PricewaterhouseCoopers AS. Han er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole med fordypning innenfor fagfeltet økonomisk styring. I sin masterutredning så han på kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter og hvorvidt bruken av dette hadde en positiv effekt på deres resultat.

**GILDA SEDDIGHI**, researcher in Technology and Society at Vestlandsforskning. Seddighi has a doctoral degree in Media Studies from the University of Bergen. Her research interests are in representations of gender in digital media and communication.

**DORTHEA SEKKINGSTAD** er høgskulelektor i utdanningsleiring ved Høgskulen på Vestlandet. Ho har vore studieleiar for praktisk-pedagogisk utdanning ved høgskulen og har arbeidd som lærar og rektor i skuleverket i ei årrekke. Sekkingstad er redaktør og redaksjonsleiar for *NORDVEI* – Nordisk tidsskrift i veiledningspedagogikk. Undervisningsområde er veiledning, leiring og høgskulepedagogikk. Dette er også hennar forskingsfelt.

**AREZOO SOLTANI** har doktorgrad i ressursøkonomi fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Hun er ansatt som førsteamanuensis ved Høgskulen på Vestlandet, og postdoktor ved NMBU og har undervisning i matematikk for økonomer, og investering og finansering ved bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, økonomi og jus, og eiendomsmegling. Soltani forsker på ressurs økonomi og lagring av karbon i skog.

**GERD SYLVI STEINNES** er førsteamanuensis i pedagogikk, Institutt for pedagogikk, avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning, Høgskulen i Volda. Steinnes forsker på profesjonsutvikling både gjennom forskning om utdanning og profesjonell praksis.

**ROAR STOKKEN** er førsteamanuensis ved Institutt for sosialfag, Høgskulen i Volda. Han er utdanna grunnskulelærar og har ph.d. i organisasjon og leiring. Han har en særlig interesse for kunnskap og læring som sosialt fenomen, og har publisert innenfor en rekke fagområder der dette er en fellesnevner. Deltar i Høgskulen

i Volda og Høgskolen i Molde sin felles forskningsgruppe om tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning.

**INGRID SYSE** er førstelektor i utdanningsleiing ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Ho har lang erfaring frå vidaregåande skule som lærar, avdelingsleiar og pedagogisk leiar og har praktisk erfaring med å leie kommunale og regionale skuleutviklingsprosjekt. Syse underviser m.a. på masterstudiet i skuleleiing og på rektorskulen.

**EINAR YLVISÅKER** er høgskulelektor i idrett ved Institutt for idrett, kosthald og naturfag ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Forskingsområde: Fysisk aktivitet i barnehage og skule, fotballforskning.

**GUNNAR YTTRI** er førsteamanuensis i historie ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Eitt av forskingsfelt til Yttri er norsk skulehistorie og høgare utdanningshistorie.

**TORBJØRN ÅRETHUN** er samfunnsøkonom frå Universitetet i Oslo. Han er tilsett som førstelektor ved Høgskulen på Vestlandet, og underviser i matematikk og samfunnsøkonomiske fag ved bachelorstudiet i økonomi og administrasjon. Årethun har forska på regional utvikling og entreprenørskap, og har publisert artiklar innan desse områda.

OVERSIKT OVER INITIATIVTAKARAR OG DEI SOM HAR GITT PENNEGÅVER



**Høgskulen  
på Vestlandet**



**HØGSKULEN I VOLDA**



**Høgskolen i Molde**  
Vitenskapelig høgskole i logistikk



**NTNU**

Kunnskap for ei betre verd



**MØREFORSKING**

**VESTLANDSFORSKING**



**Møre og Romsdal  
fylkeskommune**



**SOGN OG FJORDANE  
FYLKESKommune**



**SPAREBANKEN MØRE**