

RhetoricaScandinavica

Online, vol 27 / 2023

Tidskrift för skandinavisk retorikforskning
Nr. 85 - 2023


Abstract

RhetoricaScandinavica, ISBN 2002-7974


No 85, 2023, pp 55—72, Publisher: Retorikförlaget AB

 <https://www.doi.org/10.52610/xx>

Author Iben Brinch, University of South-Eastern Norway.

 <https://orcid.org/0000-0002-1745-2025>

Jorun Ulvestad, University of South-Eastern Norway.

 <https://orcid.org/0000-0003-2421-4014>

Title Transformation in Higher Education as Rhetorical practice – An Rhetorical Interpretation of Trust and Agency [“Omstilling i høyere utdanning som retorisk praksis – en fortolkende kritikk av tillit og agency”].

Abstract On a winter morning a questionnaire pops up in the inbox of the 1700 staff members at one of the new universities in Norway. Now everyone is supposed to answer questions about the work environment joining what is called an ‘ARK-survey’. It has been two merges of institutions and a period of accreditation to get the status as university since the last time the staff was asked about the work environment. “The leader at my unit always acts honestly toward me” one of the questions sounds, expecting you to answer on a scale from 1 to 5. How to answer? The article constitutes an interpretative rhetorical criticism of a cluster of texts that prepared the institution for the survey, the texts that formed the survey and selected texts that were presented to the university board after the survey. The questions we seek to answer concern the rhetorical practices: What forms of rhetorical agency that are to be found? How do the texts and transactions reflect trust between leaders and employees? And how does the ARK-survey as a discursive tool impact a university in transformation?

Keywords organizational rhetoric, rhetorical practice, rhetorical agency, trust, work environment survey as discursive tool, interpretative rhetorical criticism.

Iben Brinch er førsteamanuensis (ph.d.) i tekst og retorikk ved Institutt for språk og litteratur, Universitetet i Sørøst-Norge.

0000-0002-1745-2025 / Iben.Brinch@usn.no

Jorun Ulvestad er førsteamanuensis (ph.d.) i pedagogikk ved Institutt for pedagogikk, Universitetet i Sørøst-Norge.

0000-0003-2421-4014 / Jorun.Ulvestad@usn.no

Iben Brinch & Jorun Ulvestad:

Omstilling i høyere utdanning som retorisk praksis

– en fortolkende kritikk av tillit og agency

En vinterdag dukker et spørreskjema opp i innboksen til de 1700 medarbeidere på et av Norges nye universiteter. Nå skal det svares på spørsmål om arbeidsmiljøet gjennom en såkalt "ARK-undersøkelse". Det er flere fusjoner og en runde med universitetsakkreditering siden medarbeiderne har blitt spurt om hvordan de har det. "Ledelsen ved min enhet opptrer alltid ærlig mot meg" lyder en av de mange påstandene som skal rangeres på en skala fra 1 til 5. Hva skal man svare? Artikkelen utgjør en fortolkende kritikk av de sentrale tekstene som forberedte de ansatte på undersøkelsen, tekstene som utgjorde selve undersøkelsen samt utvalgte styringsdokumenter som i etterkant pekte ut videre retning. Spørsmålet vi søker å besvare, er hvordan den retoriske praksisen utspilte seg: Hvilken retorisk agency ser vi, hvordan utfordres tillitsforholdet mellom ledere og ansatte i transaksjonene, og på hvilken måte spiller selve arbeidsmiljøundersøkelsen inn som verktøy for et universitet i omstilling?

I store deler av den vestlige verden, og også i Norge, har høyere utdanningsinstitusjoner brukt mange ressurser på å følge opp overordnede politiske føringer; de har ekspandert og flere har hatt gjennomgripende og raske fusjonsprosesser. Drivkreftene bak utviklingsprosessene i sektoren er ikke entydige, men en studie av utdanningsdiskursen i USA viser, ikke minst blant lederne, en generell frykt for fremtiden som gjennom det tjuende århundre har bidratt til å forme utdanningsinstitusjonenes innretning og prioriteringer (Ginsberg & Lyche, 2008). Samfunns-

utviklingen går dessuten påviselig fortere (Lorenz-Spreen m.fl., 2019), og bidrar til at kravet om omstilling innenfor høyere utdanning vil fortsette og formodentlig øke. Slik reduseres perioder med tid til institusjonell implementering og evaluering, samtidig som beredskapen for omstilling holdes kontinuerlig oppe – uten utsikt til annet enn mer omstilling. Kvalitetssikring av universitetenes arbeid skjer i tråd med New Public Management og markedslogikk gjennom sterkere målstyring og omfattende målinger (Bleiklie & Michelsen, 2017).

Et annet sentralt kjennetegn ved den internasjonale utviklingen i akademia er troen på lederskap – ”the leaderist turn” – en trend som bidrar til en utbredt forståelse av at det er institusjonsledelsen og ledere generelt som legger de viktigste premisene for organisasjonens utvikling, dens transformasjoner og effektivitet: ”Hence, the leaderist turn is not innocent, and transformative leadership is value-laden” (Morley, 2013, s. 117). For norske universitetsansatte gir en slik situasjon manglende innflytelse og beskrives som en opplevelse av *avmakt* (Fekjær, 2017, s. 106; Fjågesund, 2021). Bekymringene handler om mangel på medvirkning og dermed eierskap til den faglige og organisatoriske utviklingen, der konformitetspress og lydighet mot systemet og dets sentrale aktører vinner frem (Kjeldstadli, 2010). Det er dessuten påvist stor avstand hos de faglig ansatte på norske utdanningsinstitusjoner mellom hva de *faktisk* erfarer å bli involvert i under endringsprosessene og hva de *kunne tenke seg* å bli involvert i (Kallenberg, 2020). Det meldes dertil om at forskere kvier seg for å kritisere ledelsen av frykt for sanksjoner og at en fryktkultur er i ferd med å spre seg (NTL, UiO, 2014). Selv om det kan hevdes at universitetsdemokratiet i Norge fortsatt er formelt sikret gjennom eksisterende lovverk og institusjonenes styrer og råd, er det grunn til å anta at det lokale arbeidsplassdemokratiet i akademia og ansattes muligheter til reell medbestemmelse har fått trangere kår – en antakelse som styrkes av en undersøkelse gjort av tjenestemannsorganisasjonen Forskerforbundet (2019).

Det er nærliggende å tenke at det eksisterer sammenhenger mellom omstillingsprosessene og de retoriske praksisene som skal sikre medbestemmelse og demokrati innenfor høyere utdanningsinstitusjoner. I denne artikkelen undersøker vi den retoriske praksisen ved et universitet som har vært sterkt preget av de omfattende omstillingsprosessene de siste ti årene, nemlig Universitetet i Sørøst-Norge (USN)¹. Vi avgrenser undersøkelsen til den retoriske praksisen som spiller seg ut før, under og etter en måling av arbeidsmiljøet i 2019, en såkalt ARK-undersøkelse, og retter fokus mot hvordan lederne kommuniserer med de ansatte og hvilke handlings- og ytringsmuligheter som gis underveis.

Artikkelen søker å gjøre en fortolkende retorisk kritikk (Leff, 2003) ved konkret å undersøke hvordan vi kan forstå begrepene *retorisk praksis*, *retorisk agency* og *tillit* i lys av de spesifikke forholdene av omstilling i høyere utdanning. Ved hjelp av en praksisfokustert og teksttolkende fremgangsmåte undersøker vi disse begrepene ved

1 Denne institusjonen består av tre tidligere statlige høyskoler som fusjonerte i to runder - 1. januar 2014 og 1. januar 2016. Den nye Høgskolen i Sørøst-Norge ble deretter akkreditert til universitetet i mai 2018.

å vise dem fram i deres praktiske bruk – og ”opdage og forklare dets adfærd i nye diskursive habitater” (Leff, 2003, s. 9.) En slik fortolkende kritikk kan lede til å forstå hvordan en arbeidsmiljøundersøkelse blir anvendt retorisk i omstilling i høyere utdanning. Samtidig vil den aktuelle praksisen og de tekstene som analyseres på abduktivt vis, nansere de retoriske begrepene, fylle dem med ytterligere innhold og antyde deres anvendelighet til studier av lignende praksiser.

Vi anlegger et praksisteoretisk perspektiv og benytter oss av retorisk feltmetode som utgangspunkt for datainnsamling og nærlesning i analysen av tekstene (Brinch Jørgensen, 2019; Leff, 2003; Leff & Utley, 2004; Reckwitz, 2002). Denne konstellasjonen av tilnærminger og teori herunder nærmere undersøkelse av verkøyet ARK som tas i bruk i omstillingsprosessen utgjør i seg selv et bidrag til forskningsfeltet som tar for seg virksomhetsretorikk. I tillegg utgjør kritikken av den retoriske praksisen på en stor, offentlig kunnskapsinstitusjon en utvidelse av gjenstandsfeltet for retorisk forskning. Vår studie bidrar til den – fortsatt begrensede – forskningen på ”virksomhetsretorikk”, og da særlig til den type studier som konsentrerer seg om ”samarbeid og konflikt; samling og separasjon” (Ihlen m.fl. 2018, s. 12, Ihlen & Heath, 2018). Helt spesifikt problematiser artikkelen hvordan bruken av et diskursivt verktøy for måling og transformasjon, nemlig arbeidsmiljøundersøkelsen, preger aktørenes retoriske agency. Slik bidrar artikkelen til retorisk forskning på transformasjonsprosesser i arbeidslivet ved å rette oppmerksomheten mot betydningen av de tekstene og prosessverktøyene som tas i bruk i praksisene. Ettersom vår undersøkelse viser hvordan ledelsesretorikken blir sterkt styrende, blir studien også relevant i sammenheng med retoriske studier som ser på ledelsesretorikk som en overtalelsespraksis (Gabrielsen, 2010; Lowenhaupt, 2015). I tillegg trekker vi veksler på studier som undersøker forholdet mellom ethos og tillit (Hoff-Clausen, 2010; 2013; 2018; Leff, 2003), studier som vurderer sammenhengen mellom retorikk, språk og orden i organisasjoner (se diskusjon i Browning & Hartelius, 2018, s. 86; Dailey & Browning, 2014; Green m.fl., 2008), samt kritisk-retoriske studier av bedrifters kommunikasjonsformer som bidrar til tillitskriser og mulige løsninger på disse (Hoff-Clausen, 2013, s. 445). Særlig dette siste perspektivet settes i spill i denne artikkelen i det vi underveis i analysen vurderer hvorvidt arbeidsmiljøundersøkelsen i dette tilfellet og i denne retoriske praksisen ble anvendt til å skape endring eller til å opprettholde en allerede etablert sosial orden.

Teorier om retorisk praksis, agency og tillit

Retorisk praksis

For å kunne nærme oss denne analysen, må vi først vite hva vi mener med *retorisk praksis*. Vi innleder med å peke på at retorisk praksis kan befinne seg på ulike nivåer fra det individuelle til det interaksjonelle og organisatoriske og videre til det politiske og kulturelle. Vi anvender teorien om ”vandrende argumentasjoner” til den amerikanske retorikeren Jean Goodwin – som igjen er inspirert av filosofen og Habermas-eksperten William Regh – for å belyse hvordan retorisk praksis foregår i ulike

sfærer (Goodwin, 2005, Rehg, 2009). Goodwin peker ut argumentasjon som noe som befinner seg på ulike nivåer: 1) en "unit of discourse" som vi kan identifisere i den enkelte ytringen (*unit*), 2) i utvekslingen av synspunkter mellom for eksempel institusjonens aktører (*transactions*), og 3) til den større institusjonelle og politiske, offentlige diskursen om for eksempel utvikling av høyere utdanning (*debate*). Det er naturligvis flytende grenser mellom de tre nivåene, og aktørene er dessuten ikke bare deltakere på ett nivå eller i én praksis, heller ikke på egen institusjon. I den følgende analysen er det "transaksjonsnivået" vi befinner oss på. Goodwin definerer dette nivået på en måte som peker i retning av praksisteori: "Study of argument at this level seems to require a language of agency, identifying the goals participants have and the strategic actions they pursue to achieve them." (Goodwin, 2005, s. 152).

Den tyske praksisteoretiske kultursosiologen Andreas Reckwitz definerer praksis som alt dette "hvordan" og "med hvilke midler" som deltakerne "gjør" sin deltakelse med; praksis representerer for ham et mønster av rutinepregede handlinger der individet opptrer som bærer av dette mønsteret i form av kroppslige og mentale aktiviteter (Reckwitz, 2002, s. 240). Praksis kan analyseres ved å undersøke måter kroppene beveger seg på, objekter håndteres på, subjekter behandles på, ting beskrives på og verden forstås på (Reckwitz, 2002, s. 250, vår parafrasering). En *retorisk* praksis kan med bakgrunn i Goodwins definisjon av argumentasjon på transaksjonsnivået og Reckwitzs definisjon av praksis dermed defineres som ulike former for (i betydningen avgrensede og identifiserbare som mønstre eller argumenter) hensiktsorientert menneskelig kommunikasjon som kan inngå i andre praksiser eller kan utgjøre egne praksiser. Vi ser ARK som en slik praksis som i vår analyse inngår i den retoriske praksisen ved USN, men også som et verktøy som er utviklet i en praksis der eksperter inngår.

Den enkeltes retoriske ytringer og de enkelte tekster kan forstås som måter å utøve, befeste eller forandre eksisterende retoriske praksiser på; samtidig som handlingene er informert av viten og erfaring med praksis. Den enkelte teksten er på samme måte å forstå som uttrykk for utøvelse og reproduksjon av – men også frempek til – forandring og utvikling av en endret praksis. Reckwitz peker dessuten på at en form for *sosial orden* finnes i de kollektive og symbolske strukturene som i det hele tatt gjør det mulig å dele måter å forstå verden på i en praksis. Vi vil med andre ord også kunne gjenfinne en form for orden i den retoriske praktisen ved USN som hviler på dette "delte". Likevel poengterer Reckwitz at de kognitive-symbolske strukturer som vi deler i en praksis reproducerer sosial orden "even in cases in which a normative consensus does not exist" (Reckwitz, 2002, s.245). Vi trenger altså ikke å finne orden i betydningen enighet, balanse og harmoni, men for eksempel i form av stabilitet og preetablerte språklige koder og strukturer som også kan være motsetningsfylte (Ulvestad, 2010).

Retorisk agency i praksis

Elisabeth Hoff-Clausen, Christine Isager og Lisa Villadsen diskuterer begrepet reto-

risk agency i en artikkel i *Rhetorica Scandinavica* fra 2002. De skriver: ”Generelt sætter agency altså fokus på den konstellation af individuelle og strukturelle faktorer, der i vekselvirkningen mellom den agerende taler og de situationelle forhold har relevans for retorisk betydningsdannelse og påvirkning.” (Hoff-Clausen et al., 2005, s. 57). Det retoriske agencybegrepet peker altså ut to sammenhengende former for agency: På den ene siden retorisk kompetanse, evne, kapasitet, kunnskap og innsatsvilje eller mot hos individet og hos en gruppe; og på den andre siden et institusjonelt og relasjonelt tilskrevet rom for å gripe mulighetene for retorisk deltakelse og mulighet for å ytre seg – sammen med rammer for aktivitetene og tilgang på verktøy. Med bakgrunn i vår teoretiske forankring i praksisteori, ser vi det som nødvendig å inkludere begge de to dimensjonene ved retorisk agency i en analyse av retorisk praksis, men skiller likevel mellom dem ved iblant å operere med henholdsvis *handlekraft* og *handlingsrom*.

I vår analyse av en praksis, og ikke bare en diskurs, må vi imidlertid legge til en tredje dimensjon til agencybegrepet. Som Reckwitz skriver, så involverer en praksis ”ting” som er alltid-allerede-fortolket, men som skal håndteres i praksisen og som i seg selv konstituerer ulike former for atferd (Reckwitz, 2002, s. 253). Selve arbeidsmiljøundersøkelsen ARK er et verktøy og altså en slik ”ting”. Utdanningsforskerne Andreas Lund og Jon Magne Vestøl skriver at relasjonen mellom agent og artefakt er dialektisk og at artefakten kan anvendes til å skape forandring: ”Thus, the artifacts involved, whether material, digital or discursive, are not merely mediating the activity but interwoven in and constitutive of the transformative endeavor. (Lund & Vastøl, 2020, s. 2). I tråd med en slik forståelse vil vi også være oppmerksomme på hvilke transaksjoner som bekreftes og etableres mellom aktørene i kraft av at nettopp ARK blir brukt som verktøy i omstillingsarbeidet ved USN. Artefakten, med sin form og sin diskurs, er å regne som medvirkende for den retoriske agency og de transformative prosessene som skjer.

Tillit og tillitskriser

I tillegg til å inkludere en analyse av ARK som verktøy, vil vi også se på de grunnleggende situasjonelle forutsetningene som en gitt retorisk praksis hviler på. Elisabeth Hoff-Clausen viser til den amerikanske retorikeren Carolyn Miller når hun setter agency i relasjon til tillit og troværdighet. Hun siterer Miller når hun hevder at retorisk handlekraft manifesterer seg ”når parterne i en situation gensidigt tilskriver hinanden evnen til at handle.” (2010, s. 57). På denne måten slår Hoff-Clausen fast at tillit er en ”forudsætning for retorik. Når vi tilskriver hinanden agency, så akcepterer og konstituerer vi hinanden i situationen som retoriske agenter.” (2010, s. 58). Tillits- og troverdighetskriser blir dermed til agencykriser og vice versa: Hvis vi ikke har tillit til hverandre, eller ikke fremstår som troverdige for hverandre, tilskriver vi ikke hverandre agency; og tilskriver vi ikke hverandre agency, så undergraves muligheten for å bygge tillit.

Lund og Vestøl (2020) legger til ytterligere en dimensjon når det er snakk om en situasjon der partene er en del av en omstillingsprosess; de kaller den delte, for-

andringsvillige agency for *transformativ agency*. På bakgrunn av dette kan tillit beskrives som den helt grunnleggende betingelsen for at den virksomhetsretoriske praksisen overhodet kan finne sted, og hvis aktørene i tillegg *er enige om at forandring skal skje*, kan man snakke om en egentlig omstillingsretorisk praksis. Samtidig befinner aktørene seg i en retorisk situasjon av konstant utvikling, slik at tilliten kontinuerlig vil utfordres.

Metoder for analyse

Avgrensning av den retoriske praksisen

For å gripe den retoriske praksisen som et håndterbart analyseobjekt, må dette objektet avgrenses i tid og sted. Vi har som et første grep valgt å avgrense studien til situasjonen rundt gjennomføringen av en arbeidsmiljøundersøkelse ved USN i 2019. Dette er en såkalt ARK-undersøkelse, der ARK står for ”arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelse”. ARK er i denne sammenhengen et verktøy for en institusjonell prosess, altså et middel, ikke hverken en retorisk situasjon eller en handling i seg selv. Men fordi *valget av og bruken av* dette verktøyet skiller seg ut som en synlig aktivitet i en kompleks og uendelig prosess av institusjonelle prosesser, etableres denne prosessen som en analytisk enhet som det er mulig å skille ut og undersøke som sammenhengende handlinger som sier noe om den aktuelle retoriske praksisen i omstillingenes tid.

Artikkelens forfattere er begge ansatt ved USN. At vi forsker på egen arbeidsplass, reiser både metodiske og etiske spørsmål: Er vi distanserte nok til vårt forskningsobjekt og klarer vi å se det fra flere perspektiver? Den norske pedagogikkforskeren Gry Paulgaard bruker begrepet *posisjonert innsikt* om situasjoner der forskeren undersøker egen organisasjon, og begrepet viser til at forskerens erfaringer og kunnskap gir tilgang til noen former for innsikt og skygger for andre (1997, s. 74). For å bøte på blindheter har vi i datainnsamlingen og analysearbeidet lagt vekt på både datatriangulering og metodetriangulering gjennom å samle og analysere andres tekster og selv delta i ARK-prosessene ved hver vår enhet. Vi har underveis også lagt vekt på å trekke veksler på begge perspektiver i arbeidet med å sortere, prioritere og analysere, blant annet ved å utveksle de erfaringene vi har fra ulike enheter og med ulike institusjonelle nivåer som tidligere tillitsvalgt og tidligere prorektor. Vi har med andre ord anvendt en etnografisk tilnærming, retorisk feltmetode, hvilket betyr at vi har vektlagt den fronetiske kunnskapen vi har med retorisk agency i praksis (Brinch Jørgensen, 2019).

Næranalyse av retorisk diskurs

I den fortolkende kritikken av transaksjonene gjennomfører vi en såkalt *næranalyse* (Leff, 2003, Iversen & Villadsen, 2020) av en rekke verbalspråklige tekster i den tidsmessige rekkefølgen og sammenhengen de oppstår. Vi zoomer inn på transaksjonsnivået i den retoriske praksisen, altså utvekslingene innad i institusjonen, der tek-

stene og håndteringen av dem fungerer bærende for den retoriske praksisen vi søker å beskrive. I tillegg undersøker vi hva som eventuelt er det *fraværende* i disse tekstene – det som ikke blir nevnt. Når Michael Foucault (1978) trekker inn denne dimensjonen, sikter han til en form for diskresjon eller forbeholdenhet – en grense for hva som kan bli sagt, og dermed må forstås i et maktperspektiv.

Den amerikanske retoriker Michael Leff (2003) modellerer en fremgangsmåte for ”en fortolkende kritikk” der begrepet om retorisk agency vises ved ”ikke kun bruken af karakterappeller, men også den måde retorer placerer sig selv i et netværk af kommunikative forhold” (s. 11). Den siste dimensjonen fremhever praksis og den grunnleggende tillitsdimensjonen fremfor troverdighetsdimensjonen, og i vår studie har vi, i motsetning til Leff, valgt å legge vekten her. Leff løfter frem tre spørsmål man kan stille til en tekst, for å forstå hvordan retorisk agency, og dermed også vilkårene for tillit, anvendes og skapes i kraft av en tekst. Vi har latt oss inspirere av disse i vår videre analyser. Det første spørsmålet lyder *hva er retors konstruksjon av seg selv?* Vi ser etter hvordan de ulike aktører både individuelt og som gruppe presenterer seg i tekstene, hvilken agency de tilskriver seg selv, herunder hvordan de trekker på ARK som verktøy i sin retoriske praksis. Det andre spørsmålet Leff trekker fram er *hvordan retor konstruerer publikum?* Her velger vi å undersøke hvordan toppladelen stiller opp bildet av de andre deltakerne i den retoriske praksisen, ikke minst det tenkte publikum for den enkelte teksten. Men vi ser også på hvordan aktørene tilskriver de andre agency, herunder hva de forventer av innstilling til omstillingsprosessen hos de andre i tråd med transformativ agency. Det tredje spørsmålet som Leff stiller opp, er *hvordan realiseringen i teksten er når det gjelder forholdet mellom retor og publikum.* Vi undersøker her hvordan relasjoner mellom deltakerne er henholdsvis markert eller fraværende. Dette siste blir utgangspunkt for å vurdere på hvilken måte den sosiale orden italesettes og praktiseres.

Fortolkende kritikk av ARK-prosessen som retorisk praksis

Verktøyets agency

I det følgende gir vi en kort fortolkning av ARK som verktøy. Spørsmålene til medarbeiderne på USN i 2019 vender vi tilbake til senere, når vi går inn på de enkelte tekstene i den tidsmessige sammenhengen de oppsto under gjennomføringen.

Arbeidsmiljøundersøkelsen ARK er utviklet på initiativ fra Universitetet i Oslo i samarbeid med tre andre større universiteter i Norge.² Bakgrunnen for dette initiativet, som startet i 2010, var kritikken fra den offentlige etaten Arbeidstilsynet av hvordan arbeidet med psykososiale forhold ble ivaretatt ved flere av universitetene i landet, og av at det ikke fantes verktøy tilpasset de problemstillingene som eksisterte ved disse institusjonene. Utviklingen av ARK handlet dermed om å få på plass

2 I tillegg til Universitetet i Oslo (UiO), var Universitetet i Bergen (UiB), Universitetet i Tromsø (UiT) og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) de sentrale aktørene i dette arbeidet (Underbakke 2019)

et felles arbeidsmiljøutviklingsverktøy for høyskole- og universitetssektoren.

Kartleggingskjemaet *Knowledge Intensive Work Environment Survey Target* (KIW-EST) er en sentral del av ARK (Christensen & Undebakke, 2013). Dette er et nettbasert spørreskjema som er ment å kartlegge ansattes opplevelser av sitt arbeidsmiljø – som i neste omgang skal danne grunnlag for en rekke utviklingsprosesser som oppleves å være relevante for både ledere og ansatte (Undebakke, 2019). KIW-EST er bygget opp av skalaer, med flere spørsmål som til sammen undersøker et tema fra ulike vinkler. Slik måles kvalitative forhold ved hjelp av enkle numeriske indikatorer, gjennom en rangering av enighet eller uenighet i ulike utsagn, på en skala hovedsakelig fra 1–5. Når disse deretter plasseres inn i et oppsummerende ”stjernediagram”, innebærer det et overordnet mønster som er tenkt å fungere som indikasjon på hvor skoen trykker i den aktuelle arbeidsenheten; her fremkommer gjennomsnittet for enheten (instituttet eller avdelingen), for fakultetet, USN som helhet og dessuten gjennomsnittet for sektoren.

ARK, slik den praktiseres ved USN, legger opp til at ledere skal få innsikt i materialet først. Deretter presenteres resultatene i drøftingsmøter med medarbeidere i deres enheter, der de inviteres til å nyansere, sortere og prioritere ”bevaringspunkter og forbedringspunkter”. Hvorvidt lederens eksklusive adgang til resultatene i forkant er et ufravikelig metodekrav ved ARK eller om institusjonene selv kan gjøre sine valg, er ikke gjennomsluttet i det informasjonsmaterielle som foreligger om ARK. Vi skal senere se at dette førte til en maktkamp underveis i prosessen som fikk konsekvenser for både medarbeidernes og toppledelsens agency og tillit.

Kronologien i omstillingsprosessen

Etter at resultatene av ARK forelå våren 2019 og noen enheter var kommet i gang med oppfølging av undersøkelsen, iverksatte universitetsstyret i juni et demokrati- og medbestemmelsesprosjekt ved USN. Underveis med ARK hadde det blitt reist kritikk, blant annet av tjenestemannsorganisasjonene, av for dårlig involvering av de ansatte i utviklingsprosessene. Det eksisterer ingen tydelig formulering av nøyaktig hvilken sammenheng det er mellom ARK og etablering av demokrati- og medbestemmelsesprosjektet, men det er et poeng at også toppledelsen mistet overblikket på et tidspunkt, noe som kommer frem i en orienteringssak i mai 2021 til styret ved USN. Rektor og hans stab så nødvendigheten av å lage en tidslinje og en oversikt over sammenhengene mellom ulike saker som gjaldt universitets videre utvikling (USN 2021, saksnr. 19/06320-24). Dette kan tyde på at omstillingsutfordringene og -tempoet hadde nådd et kritisk nivå, også for toppledelsen. I og med at ARK ikke spesifikt ble fulgt videre opp av toppledelsen i institusjonen og at det nye prosjektet overtok sømløst, har vi valgt å betrakte det nye prosjektet som en form for oppfølging av ARK. Ut fra en slik forståelse har vi gjort en inndeling av prosessen i faser. Disse er plassert på en tidslinje der fase 1 er før spørreundersøkelsen, fase 2 underveis med gjennomføringen, og fase 3 etter at ARK er gjennomført. De utvalgte åtte tekstene er markert tidsmessig i alfabetisk rekkefølge fra A til H.

Dobbelt budskap – tillit og kontroll

Forberedelser, forankring og opplæring av ledere, samt forvarslet til styret, tillitsvalgte og medarbeidere startet allerede høsten 2018, bare noen måneder etter at institusjonen hadde blitt akkreditert som universitet. Innledningen til *første fase* var et forvarsel fra personal- og organisasjonsdirektøren (PO-direktøren) om ARK, som ble publisert på intranett 11. oktober 2018. Dette ble fulgt opp av informasjon fra det faglige teamet bak ARK til lederne – og via lederne til de ansatte. Også invitasjonen til medarbeiderne kom fra PO-direktøren. I posthyllene fant medarbeiderne en flyer (tekst A) ”Har du det bra på jobben? Delta i arbeidsmiljøundersøkelsen og bidra til å skape en bedre arbeidshverdag ved USN”. Dette er en personliggjørende tekst (Leff, 2003) gjennom sin direkte henvendelsesform ”du”. Den retter en appell til alle medarbeidere, og intensjonen er ukomplisert – den handler om å varsle om undersøkelsen og få flest mulig til å delta.

Neste henvendelse (tekst B) kommer gjennom et tekstoppslag på intranettet: ”Er du klar for ARK? [...] For å lykkes, trenger vi ditt ærlige svar [...]” Ordvalget ”ærlige svar” signaliserer en oppfordring om ikke å holde seg tilbake, men bidra med innspill av alle slag. Slik signaliseres en antakelse om at det eksisterer et *tillitsforhold* mellom institusjonens topledelse og medarbeiderne, og at det finnes en felles vilje til forandring som en form for transformativ agency (Lund & Vestøl, 2020). Litt lenger ned, under overskriften ”En medarbeiders ansvar”, kan vi lese ”Som medarbeider har hver av oss et ansvar for aktivt å søke informasjon om dette opplegget, og for å bidra til å utvikle arbeidsmiljøet på universitetet og din egen enhet”. ARK utpekes som et verktøy som skaper det nødvendige felles handlingsrommet.

I tillegg innebærer tekst B en henvisning til undersøkelsens teoretiske fundament, som tilkjennegir at ”ARK er forskningsbasert og bygger på en anerkjent teori ‘Jobbkraft-Ressursmodellen’, som fokuserer både på faktorer ved arbeidsmiljøet som gir deg energi, og på faktorer som virker belastende”. Her skjer det en legitimering av verktøyet ved å hjemle det i forskning, basert på en grunnleggende antakelse om at det *forskningsbaserte* er en høyt skattet felles verdi i akademien. PO-direktøren kobler seg til denne verdien – og dermed også til fellesskapet – og fremstiller seg selv og medarbeiderne som et felles ”oss”. Hennes agency (både handlekraft og handlingsrom) konstitueres på denne måten gjennom å etablere et vi, som slutter opp om en felles-moralsk handling. Slik legges et mulig grunnlag for troverdighet og tillit. Medarbeiderne tildeles en agency der alle er viktige og nødvendige bidragsyttere til denne felles-moralske oppgaven, basert på en form for symmetri mellom PO-direktørens konstruksjon av seg selv og medarbeiderne – i denne innledende fasen. Men det er ikke snakk om et fullstendig fritt valg fra de ansattes side om å delta, ettersom de har fått en klar påminnelse om en arbeidstakers lovpålagte forpliktelser til å bidra til et godt arbeidsmiljø. Slik ligger det i PO-direktørens henvendelse også et element av plikt og lettere tvang. Samtidig begrenses handlingsrommet for å ytre seg om sitt syn på eller opplevelser av sin arbeidsplass til det rommet som etableres ved hjelp av ARK som verktøy.

I den neste teksten (tekst C) ser vi etter hvert spor av noe mer. Dette er en video som legges på intranettet; ”*Hvordan har du det på jobben, Petter Aasen?*”. PO-direk-

tøren opptrer her sammen med universitetets rektor og intervjuer ham. Gjennom innledningsvis å spørre etter rektors trivsel, blir også han en del av fellesskapet, og svarer samtidig opp et tradisjonelt likhetsideal i academia der en rektor er den fremste blant likemenn. Han tildeles den samme agency eller tilhørerposisjon (Hoff-Clausen, 2013, s. 437) som medarbeiderne i det fremtidige øyeblikk når spørsmålene i ARK skal besvares. Etter hvert trekker imidlertid rektor fram at det er hans og alle andre ledes oppgave å være opptatt av arbeidsmiljøet. Dermed trer han ut av likhets-fellesskapet og etablerer en asymmetri. Slik tildeler han seg selv en overordnet talerposisjonen som rimer med hans rolle som toppleder (Hoff-Clausen, 2013, s. 437). Rektors ethos baseres nå ikke lenger på likhet, men en annen form for troverdighet, nemlig at nettopp han som leder er engasjert og tar sitt ansvar. Her knytter transaksjonene seg til det retoriske diskursnivået – til *debate* (Goodwin, 2005) – der institusjonens rektor er en del av det utdanningspolitiske feltet med alt hva det innebærer av konkurranse, posisjonering, mulig fremtidsfrykt og ivaretagelse av universitetets samfunnsoppdrag.

På slutten av den korte videoen legger imidlertid rektor til at han ”*håper at alle svarer åpent og ærlig – og konstruktivt*”. Gjennom avslutningsvis å legge til ”konstruktivt”, fremkommer det en mening som i prinsippet åpner for flere tolkningsmuligheter. I det norske språket blir begrepet ofte brukt i forbindelse med å gi konstruktiv kritikk. Det innebærer at kritikken skal være nyttig og oppbyggende. Men hva som betraktes som nyttig og oppbyggende vil kunne se forskjellig ut avhengig av om man ser situasjonen fra et overordnet, utdanningspolitisk perspektiv (*debate*) eller fra et praksisperspektiv der transaksjonene handler om medarbeidernes opplevelser. Begrepet konstruktivt må dermed, i denne situasjonen, tolkes i lys av at det er rektor som *leder*, med en rektors autoritet og store ansvar for institusjonens videre utvikling, som oppfordrer medarbeiderne til å gi sine nyttige og oppbyggende svar. I dette perspektivet kan man forstå rektor som *mindre* interessert i hvordan den enkelte medarbeider egentlig har det og *mer* opptatt av at tilbakemeldingene ikke skal fungere kontraproduktivt for videre utvikling av institusjonen. Slik blir de ansatte forstått som et middel i omstillingssituasjonen.

Samlet sett baserer rektor sin troverdighet på inntrykket av en som lever opp til rollen som institusjonens øverste leder, der den felles moralske oppgaven ikke er konsentrert om den individuelle medarbeiders velbefinnende nå og i fremtiden, men om *institusjonens* ve og vel – dens fungering, selvforståelse og omdømme. Sett i lys av de krevende fusjonsprosessene, etterfulgt av den ambisiøse akkrediteringsprosessen til universitet, vil det være rimelig at disse forholdene står i fokus for rektor. Hans oppfordring om konstruktive svar kan derfor betraktes som legitim, sett i lys av hans rolle og ansvar. Like fullt vil denne oppfordringen på et transaksjonsnivå kunne fortolkes som et forsøk på å legge føringer på ARK-prosessen gjennom å pålegge den enkelte et ansvar for en bestemt type lojalitet som innebærer å holde tilbake kritikk som ikke fungerer oppbyggelig – altså en form for selvansvar. Dette står i en viss kontrast til ”å svare ærlig” som både PO-direktøren og rektor innledningsvis oppfordret til. Men der PO-direktøren begrenser seg til en retorikk som inviterer til tillit og lettere tvang til å oppfylle sin plikt gjennom deltakelse, utvider

rektor sitt budskap gjennom forsøk på *kontroll* over selve transaksjonene. Slik understreker han sin privilegerte posisjon når det gjelder overblikket over organisasjonens orden, stabilitet og retning (Dailey & Browning, 2014). Snarere enn et verktøy trer ARK dermed fram som et middel – i en praksis der hensikten går ut over arbeidsmiljøforbedringer.

For å nyansere bildet ytterligere, minner vi om at Leff peker på et tredje spørsmål, nemlig *realiseringen i teksten av forholdet mellom retor og publikum* (Leff, 2003). Oppfordringen om å ”svare konstruktivt” er en ytring egnet til å etablere en viss uro hos medarbeiderne i forhold til hva de kan og bør formidle gjennom ARK. Avveiningene handler om hva som er viktig å formidle, vurdert opp mot hva som kan være risikabelt. Dilemmaer knyttet til anonymitet er allerede aktualisert forut for undersøkelsen gjennom artikler om ARK i ulike bransjemagasiner for universitets- og høyskolesektoren (Oksholen, 2018): Etter at fagforeningsmagasinet Forskerforum bad om innsyn i resultatene fra en konkret ARK-undersøkelse ble universitetene pålagt av Kunnskapsdepartementet å etterkomme kravet, hvilket førte til at resultatene til enheter med kun åtte personer ble offentliggjort. Gjennom rektors oppfordring om å ”svare konstruktivt” kan uro vekkes til live om at den enkeltes svar relativt enkelt kan spores tilbake, og den enkelte utsettes for en eller annen form for sanksjon. En slik mulighet kan svekke tilliten og øke skepsis til verktøyet – samt bidra til uro og gi næring til en frykttkultur. Slik kan videoen på flere måter fungere kontraproduktivt i forhold til det vi tidligere har antatt har vært intensjonen – nemlig å bygge tillit.

Begrensninger og fravær av handlingsrom

Etter nyttår ble KIWEST sendt ut til alle medarbeidere med svarfrist i februar 2019, og slik begynner det vi kaller *andre fase*. Svarprosenten ved USN ble på 66 prosent, som er litt under gjennomsnittet for universitets- og høyskolesektoren.

I det følgende går vi nærmere inn på tematikken som ble omdreiningspunktet i KIWEST (tekst D). ARK, og dermed også spørsmålene, bygger på et smalt arbeidsmiljøbegrep: Individ- og relasjonsperspektiver dominerer, og blikket rettes mot den enkeltes opplevelse av det helt nære psykososiale arbeidsmiljøet i den daglige arbeidssituasjonen. Påstandene det skal svares på, tematiserer samarbeid og fellesskap innenfor egen enhet, den enkeltes opplevelse av å bli inkludert, opplevelse av tidspress og konkurranse mellom kollegaer, utfordringer i arbeidsoppgavene, rom for autonomi i arbeidet, hvorvidt den enkelte opplever seg sett og inkludert av nærmeste leder og kollegaer eller rettfærdig behandlet av nærmeste leder. Det ligger dessuten uklarheter i flere av spørsmålene, noe som kan illustreres med følgende eksempel: Fordi ledelsesstrukturer i organisasjonen varierer fra enhet til enhet og fra campus til campus, var det ikke like lett for alle ansatte å vite hvem som egentlig var nærmeste leder og lederens leder. Hvordan tar man da stilling til utsagnet ”Ledelsen ved min enhet opptrer alltid ærlig mot meg”? Uklarheter som denne fulgte med videre i neste fase der resultatene skulle oppsummeres og danne utgangspunkt for tiltak.

Det var også andre påfallende sider ved spørreskjemaet, ikke minst med tanke på *det fraværende* (Foucault 1978). Det stilles ikke spørsmål i forhold til øverste, sentrale organer som rektoratet eller personalavdelingen, og det ble heller ikke spurt etter erfaringer med samhandling med eller på tvers av ulike administrative nivåer eller enheter, for eksempel gjennom spørsmål til varslingsrutiner for kritikkverdige forhold. Ei heller var det spørsmål om hvorvidt man har tillit til at man er ivarettatt, eller vil bli det, ved eventuelle samarbeidsproblemer – eller hvorvidt ytringsfriheten oppleves som tilfredsstillende. Dessuten tas det ikke opp hvilke arenaer som fungerer/ikke fungerer for de ansattes medvirkning og deltakelse i demokratiske prosesser, og ingen av utsagnene berører medarbeidernes vurdering av de organisatoriske og strukturelle forholdene ved universitetet eller deres syn på omstillingsprosessen. Skjemaet har heller ingen fritekstfelt der medarbeidere kan formulere synspunkter på noe av alt dette eller formulere kritikk av selve undersøkelsen. Sett under ett reflekteres altså ikke, som man kanskje kunne forventet, opplevelsen av USN som en arbeidsplass som har vært gjennom store omstillinger. Gjennom bruken av ARK som verktøy begrenses dermed handlekraften og handlingsrommet til medarbeiderne. Et mulig rom for å lytte til oppdemmet kritikk, uro og frykt åpnes ikke, og dermed adresseres ikke eventuelle problemer.

Ledelsen legger premisser

Etter at resultatene foreligger, og vi fortsatt befinner oss i fase 2, kommer det en redegjørelse fra PO-direktøren til rektor og styret ved USN om den videre ARK-prosessen. Her står blant annet:

Alle ansatte skal få den samme informasjonen som deres leder har fått og de skal gis anledning til å tolke resultatene ut fra sitt ståsted. Fra ARK sin side er det ikke intensjonen at lederne skal gjøre fortolkninger på vegne av sine medarbeidere. Det skal være en nedenfra-prosess både på fortolkning og tiltaksutvikling. (Tekst E, redegjørelse til styret 7. mars 2019)

Formuleringen kan gi forventninger om transparente prosesser og medarbeideres medvirkning i tolkning av resultatene. Gjennom den videre teksten viser imidlertid PO-direktørens tekst til ARKs etablerte metodikk for å forklare hvorfor de ansatte definitivt *ikke* får innsikt i resultatene før drøftingsmøtene i enhetene, slik lederne får. Dette begrunnes slik: ”uklarheter kan avklares i fellesskapet”, nærmere bestemt ved ”at det skapes felles bilder heller enn at mange skaper sine egne bilder og så i etterkant diskuterer hvem som har den riktige tolkningen”. At medarbeiderne ikke får tilgang til resultatene av undersøkelsen i forkant betyr at de ankommer det felles drøftingsmøtet uten å ha hatt mulighet til å kunne reflektere over hvordan dataene bør tolkes eller har kunnet forberede seg retorisk.

Når lederne presenterer sine tolkninger av ARK-undersøkelsen ”over bordet” gjennom sine begreper og perspektiver, vil derfor mange av premissene for samtalen allerede være etablert. Ledelsens bruk av verktøyet ARK blir med dette en maktfaktor i den retoriske praksisen. Hvilke begreper og perspektiver som faktisk

ble vektlagt i de ulike drøftingsmøtene på de mange enhetene, har ikke vi hatt anledning til å undersøke. Vi var naturligvis delaktige i møtene på hver våre to ulike arbeidsenheter. Dette bidro til å forstå kompleksiteten i den retoriske praksisen på transaksjonsnivået i organisasjonen – og ga dermed også et erfaringsbasert, frone-tisk grunnlag for å velge ut de åtte tekstene for videre analyse.

I PO-direktørens redegjørelse ser vi dessuten noe mer; hun tar ikke høyde for at de ansatte jobber ved en akademisk institusjon og at mange av dem presumptivt har gode forutsetninger for å komme frem til like troverdige ”bilder” som lederne – kanskje til og med mer treffende, ettersom institusjonen huser flere eksperter på organisasjonsutvikling, ytringskultur, arbeidsmiljø osv. Manglende anerkjennelse av medarbeidernes kompetanse og av deres forutsetninger for likeverdig deltakelse i tolkningsprosessen gir lite grunnlag for tillit i transaksjonene i denne fasen av ARK-prosessen. Isteden bidrar redegjørelsen til at medarbeidernes retoriske agency begrenses, mens PO-direktørens og ledernes handlingsrom forøkes. En slik retorisk praksis kan man forvente ikke vil styrke, men derimot redusere tilliten i relasjonen mellom de som handler og de som blir handlet med.

I den samme teksten kan vi også registrere at ”FF”, altså Forskerforbundet, som representerer mange av de ansatte, i forkant av styremøtet har stilt krav om en annen tilnærming. FF siteres på at ”de ønsker at alle data skal gjøres tilgjengelige for alle ansatte før de presenteres i møter”. Anmodningen avvises av PO-direktøren gjennom en henvisning til at ARK skal håndteres på fastlagt måte, foreskrevet av teamet bak ARK ved NTNU. Gjennom en slik autoritetsappell fra et stort og anerkjent universitet fraskriver PO-direktør seg ansvar for USNs selvstendige regi av undersøkelsen, samtidig som hun utøver makt gjennom ARK som diskursivt artefakt ved å sirkulere argumentasjonen. PO-direktøren konstruerer dessuten fagforeningen som helt urimelig: ”Ingen ved USN får alle data, ledere og ansatte får kun rapporter med gjennomsnitt- og spredningstall for hva alle på hver enhet har svart”. PO-direktøren synliggjør her FF-tekstens sviktende formulering – at de har bedt om *alle* data – ikke bare alle data fra *egen enhet*. Slik leder PO-direktøren oppmerksomheten bort fra substansen i henvendelsen og rettferdiggjør sin egen argumentasjon. Ettersom FF ikke kan forsvare seg i situasjonen, for eksempel ved å peke på PO-direktørens ad hominem-argumentasjon, får hun det siste ordet.

Så kan det tilføyes at universitetsstyret, som fikk redegjørelsen i selve styremøtet, ikke bidro til å endre den avgjørelsen og strategien som lå i PO-direktørens orientering. Den retoriske praksisen ble dermed legitimert på høyeste nivå ved USN. Dette *kan* ha sammenheng med at redegjørelsen (E) ikke var sendt ut sammen med de øvrige styrepapirene på forhånd. Dermed sto også universitetsstyret overfor utfordringen i det å bli presentert for en tekst ”over bordet”. Slik kan en tenke seg at også styret var gjenstand for å få sitt handlingsrom begrenset av toppledelsen gjennom denne retoriske praksisen.

Ledelsen inntar rommet

Saken om demokrati og medbestemmelse ble i løpet av andre fase et viktig anlig-

gende på alle nivåer ved USN, og spørsmålet om hvordan det lå an med demokrati og medbestemmelse i organisasjonen ble etter hvert tatt opp i styret av flere representanter. Mot sommeren i 2019 ble spørsmålet satt på agendaen i universitetsstyret – først i junimøtet og deretter i septembermøtet. Begge ganger under overskriften ”Demokrati og medbestemmelse i USN”. Vi har tre tekster fra denne *trede fasen*.

Styreparene som ble sendt ut til de to møtene, er korte (1,5-2 sider), og begge tar opp utfordringene og forventningene til det nye universitetet. I styreparene til junimøtet finner vi følgende formulering (tekst F).

Samlet sett er USN i en situasjon der en realisering av styrets ambisjon om videre utvikling av universitetet vil kreve mye av institusjonens fagmiljø og ledelse. *En slik situasjon må møtes både med god strategisk ledelse, men også gjennom gode prosesser og reell medbestemmelse på alle nivå i organisasjonen. Pr. dato meldes det fra både ledere, tillitsvalgte og ansatte at det ikke er tilstrekkelig lagt til rette for internkommunikasjon og aktiv deltakelse i institusjonelle utviklingsprosesser. Det er derfor nå behov for en utredning av hvordan demokrati og medbestemmelse kan styrkes generelt, herunder vurdering av aktuelle modeller for kollegiale organ i USN* (Tekst F, Styrepare USN til junimøtet 2019, vår kursivering).

I styreparene til septembermøtet (tekst G) var den kursiverte teksten ovenfor fjernet fra et ellers relativt likelydende saksfremlegg og erstattet med følgende:

”[...] fagmiljø og ledelse. *En slik situasjon må møtes både med god strategisk ledelse og gode prosesser der vi lykkes i å trekke de ansatte med i utvikling av løsninger på våre institusjonelle utfordringer*”. (Tekst G, Styrepare USN til septembermøtet 2019)

Endringen som er gjort i teksten fra juni- til septembermøtet utgjør i våre øyne et vesentlig retorisk grep. I juni-saken (tekst F) etableres ledelsens ethos som lyttende, samarbeidsvillig og demokratorientert og de ansatte konstrueres som aktører med innsikt og kunnskap om hva som er nødvendig handling i situasjonen. Relasjonen mellom ledere og ansatte bekreftes som viktig for institusjonen, og de sistnevnte tildeles agency som en med-handlende gruppe som er viktig å lytte til. I september-saken (tekst G) konstrueres imidlertid både ledelsens og medarbeidernes agency på en ny måte. Ledelsen løftes frem som den eneste handlende gruppen; det er *ledelsen* som vil gå foran og *trekke de ansatte med*. Slik begrenses ikke bare medarbeidernes retoriske agency, den smuldrer bort. Denne retoriske praksisen innbyr i liten grad til tillit, og fremstår dessuten paradoksalt sett i relasjon til sakens innhold.

Tillitskrise og gjenopprettelse av orden

Den tredje teksten vi undersøker fra denne siste fasen er prosessnotatet (H) ”Oppfølging av styresak 19/06320 – om demokrati og medbestemmelse”. Teksten viser innledningsvis til styresaken i juni (F), og gjennom en beskrivelse av de utfordringene USN står overfor trekkes det frem nødvendigheten av at situasjonen møtes med ”god strategisk ledelse”, men også gjennom ”gode prosesser og reell med-

bestemmelse på alle nivå i organisasjonen”. Det er rektors stemme som lyder i teksten når ”[R]ektor har registrert at institusjonelle strategiske problemstillinger, handlingsplaner og utviklingsprosesser ikke har god nok forankring i organisasjonen”. Gjennom rektors budskap vendes det altså tilsynelatende tilbake til juni-sakens inkluderende perspektiv.

Notatet beskriver et prosjekt der målet er å ”utarbeide tydelige anbefalinger for å styrke demokrati og medbestemmelse ved USN”. Forslaget til rektors mandat innebærer å igangsette og gjennomføre et kartleggings- og utredningsarbeid som skal lede frem til en sluttrapport med ”godt avstemte og helhetlige anbefalinger”. I denne teksten – som er på hele seks sider – nevnes hverken ARK eller arbeidsmiljøet som en del av utviklingsarbeidet. Dette er fraværende. Det som startet med en ”arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelse”, har endt opp i et svært omfattende og tidkrevende organisasjonsutviklingsprosjekt der rektor er prosjekteier og ansvarlig overfor styret.

Teksten i seg selv kan tolkes som rektors avvæpnende grep om en ustabil situasjon – kanskje en tillitskrise. Elisabeth Hoff-Clausen skriver i sin analyse av tillitskrisen i en stor dansk bank at virksomheter og organisasjoner som engasjerer seg i en åpen debatt og faktisk lytter til innspillene fra offentligheten, gjør innrømmelser og er åpne for at forandring kan snu en dårlig trend (Hoff-Clausen 2013, s 425, vår parafrasering). Rektor tilbyr i tekst H de ansatte et nytt perspektiv på deres status som handlende personer innenfor universitetet. Grepet gir på en gang rektor makt over handlingsrommet og styrker hans troverdighet som en leder med innsikt, overblikk og vilje til handling. Samtidig, ved å tildele de ansatte utvalgte poster i omstillingsprosessen, utviser han generøsitet overfor medarbeiderne og tilbyr dem agency – ikke som et middel i omstillingsprosessen denne gangen, men som en vesentlig transformativ agency – det loves ”reell medvirkning”. På bakgrunn av hvordan medarbeiderne har blitt handlet med og fått redusert sin retoriske agency gjennom omstillingsprosessen så langt, er det imidlertid grunn til å reflektere over hvordan formuleringen skal tolkes og hva løftet innebærer. Utsagnet kan forstås som en retorisk handling med formål om å roe gemyttene og avverge den truende tillitskrisen. Men for noen medarbeidere kan det tenkes at den indirekte innrømmelsen ikke er tilstrekkelig eller tydelig nok. Formuleringen betyr dessuten ikke nødvendigvis at den retoriske handlingskraften og handlingsrommet for medarbeiderne i tiden fremover er sikret. Det er en kvalifiserende språkhandling, men den skal følges opp av praktisk handling som er synlig og demonstrerende for at den skal kunne fungere demente på en eventuell tillitskrise. Og rektor har tidligere vist at tildelt agency kan trekkes diskret tilbake. Likevel må vi anerkjenne at muligheten for å bygge fornyet tillit ligger her: Rektor kan ved hjelp av denne teksten og den komplekse prosessen som trekkes i gang gjenetablere ethos som en velvillig og respektfull leder og dermed bøte på en eventuell tillitskrise. Samtidig er det nærliggende å forstå denne nye vendingen mot en mer inkluderende praksis som et instrumentelt retorisk grep som først og fremst bidrar til sosial orden, som ikke nødvendigvis vil vare ved.

Konklusjon

Nærlesning av tekstene med bruk av de tre spørsmålene til Leff er en måte å se hvordan aktørene tildeler, begrenser og fratar hverandre retorisk agency og hvordan tillitt og fravær av dette varierte i kjølvannet av transaksjonene. Selv om ARK-undersøkelsen i første omgang kan tolkes som et viktig grep fra ledelsens side for å rette blikket mot det psykososiale arbeidsmiljøet i institusjonen, ble omstillingsarbeidet gjennom sine perspektiver, sin utforming og metodikk, og ikke minst måten den håndteres på i den retorisk praksis, et bidrag til å *begrense* medarbeidernes muligheter til å påpeke det ledelsen eventuelt ikke ville høre.

Ved å framstille seg selv som en aktør som går foran og *trekker de ansatte med*, reduserer toppledelsen medarbeidernes retoriske agency, mens ledelsen forøker sin egen. Slik lever ledelsen i de analyserte tekstene opp til ideene om ”the leaderist turn” og egen posisjon og betydning. Mot slutten av prosessen dempes tilsynelatende denne tendensen, men sett i et større perspektiv er det fortsatt rektor og ledelsen som inntar posisjonen som de handlende – mens medarbeiderne blir handlet med. Vår fortolkende kritikk styrker dermed andre studier som peker i retning av at det først og fremst er ledelsen som sitter med nøkkelen til å endre en retorisk praksis, herunder vilkårene for tillitt og dermed grunnlaget for å snu en dårlig utvikling (Hoff-Clausen, 2013).

Som et standardisert verktøy inneholder ARK en rekke føringer og argumenter (units) som begrenser medarbeidernes agency. Også argumenter fra debate-nivået over innflytelse på transaksjonsnivået når rektors virkelighetsbilder og styringspraksiser legitimerer hans retoriske tale- og fortolkningsrett. Studien peker dermed teoretisk tilbake på at retorisk agency må vurderes i lys av vilkårene for ”vandrende argumentasjon” (Goodwin, 2005) på tvers av praksisnivåer. Retorisk diskurs kan ikke analyseres alene, men må vurderes i lys av hvilke retoriske praksiser som foregår på høyere og politiske nivåer.

Vår analyse har synliggjort noen dilemmaer som også ligger utenfor den aktuelle casen som USN representerer. ARK er et standardisert verktøy som bygger på en egen logikk gjennom sitt snevre arbeidsmiljøbegrep. Det fungerer konserverende fordi det i liten grad speiler de utfordringene som har oppstått i kjølvannet av de siste årenes strukturendringer i UH-sektoren og på den måten ikke spør etter erfaringer med omstillingsprosessene, medvirkning og demokrati. Slik er ARK et bilde på et verktøys innebygde rigiditet. Spørsmålet som kan – og *bør* reises – er om et slikt standardverktøy er i stand til å bidra konstruktivt innenfor den enkelte institusjonen som nødvendigvis har sin egen historie, sin egen struktur, sitt eget språk og sin egen utviklingsprosess. Det vil selvfølgelig kunne hevdes at *tolkningen ute i enhetene* av medarbeidernes svar er det som fra utviklerne av ARK sin side var ment å skulle bidra til nødvendig kontekstualisering, men som vår analyse viser, er det ikke noe i dette verktøyet som fremtvinger en jevnbyrdig, tillitsbasert tolkningsprosess. Snarere bekrefter det den sosiale orden som allerede råder i organisasjonen.

En institusjons ledelse bør imidlertid ansvarliggjøres når det skal tas diskursive transformasjons- og kommunikasjonsverktøy i bruk. Valget av bestemte verktøy og måten man anvender dem på, må forstås som både retoriske og politisk-etiske

handlinger. Som et ledd i å styrke medbestemmelse og demokrati bør ledelsen åpne for at også medarbeiderne skal delta i prosessen med valg av verktøy og hvordan dette skal anvendes, samt eventuelt tilpasses og endres underveis. Et verktøy bør til og med kunne forkastes hvis det viser seg å kunne begrense medarbeidernes transformativ agency. Å trekke inn medarbeiderne vil innebære å tildele dem handlekraft og handlingsrom, det vil si retorisk agency der de får sine argumenter tatt på alvor og sirkulert på måter som fremmer tilliten i den sosiale orden. En institusjon er ikke under omstilling fordi vi sier at den er det, men fordi menneskene gjør omstillingen gjennom sine praksiser.

Referanser

- Bleiklie, I og Michelsen, S. (2017). Political-administrative structures and university policies. I Bleiklie, I., Enders, J. og Lepori, B. *Managing universities. Policy and organizational change from a Western European comparative perspective* 217–249. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53865-5_9
- Brinch Jørgensen, I. (2019). Retorisk feltmetode. En produserende og refleksiv demokratisk praksis. *Rhetorica Scandinavica* 79, 1-18. <https://doi.org/10.52610/QFDM8266>
- Browning, D.L & Hartelius, E.J. (2018). Rhetorical analysis in management and organizational research, 2007– 2017. I Ihlen, Ø. & Heath, R. L. (red.). *The handbook of organizational rhetoric and communication*, 81-93. John Wiley & Sons Incorporated. <https://doi.org/10.1002/9781119265771.ch6>
- Christensen, M. og Underbakke, K.G. (2013). *KIWEST teorier, begreper og indekser*. NTNU; (lesedato 06.09.22) <https://www.ntnu.no>
- Dailey, S., & Browning, L. D. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review* 39 (1), 22– 43. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0329>
- Fekjær, S.B. (2017, 9. februar). På tide å snakke om makt i akademia. *Forskerforum*. <https://www.forskerforum.no/pa-tide-a-snakke-om-makt-i-akademia/>
- Fjågesund, P. (2021). Maktens og avmaktens retorikk. *Kairos* (16.01.21)
- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality: The will to knowledge*. Oversatt av Robert Hurley. Allen Lane.
- Forskerforbundet (2019). *Medbestemmelse under press – et kunnskapsnotat om utviklingen i de ansattes medbestemmelse i statlig sektor*. Hentet fra www.forskerforbundet.no (lesedato 24.04.19)
- Gabrielsen, J. (2010). At lede er at (over)tale. *Ledelseidag.dk*, nr. 4
- Ginsberg, R. & Lyche, L. F. (2008). The culture of fear and the politics of education. *Educational Policy* (Los Altos, Calif.), 22(1), 10–27. <https://doi.org/10.1177/0895904807311293>
- Goodwin, J. (2005). The public sphere and the norms of transactional argument. *Informal Logic*, 25(2), 151-165. <https://doi.org/10.22329/il.v25i2.1117>
- Green, S., Babb, M., & Alpaslan, C.M. (2008). Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: The role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly* 22, 40–73. <https://doi.org/10.1177/0893318908318430>
- Hoff-Clausen, E., Isager, C. & Villadsen, L.S. (2005). Retorisk agency – hvad skaber retorikken? *Rhetorica Scandinavica* 33, 56-65. <https://doi.org/10.52610/HRGA7785>
- Hoff-Clausen, E. (2010). Retorisk handlekraft hviler på tillid. *Rhetorica Scandinavica* 54, 49-66. <https://doi.org/10.52610/FNQE4057>
- Hoff-Clausen, E. (2013). Attributing rhetorical agency in a crisis of trust: Danske Bank's act of public listening after the credit collapse. *Rhetoric Society Quarterly*, 43:5, 425-448. <https://doi.org/10.1080/02773945.2013.839820>

- Hoff-Clausen, E. (2018) Rhetorical Agency: What Enables and Restrains the Power of Speech? I Ihlen, Ø. & Heath, R. L. (red.). *The handbook of organizational rhetoric and communication*, 287-299. John Wiley & Sons Incorporated.
<https://doi.org/10.1002/9781119265771.ch20>
- Ihlen, & Heath, R. L. (2018). Introduction: Organizational rhetoric. In Ihlen, Ø. & Heath, R. L. (Eds.). *The handbook of organizational rhetoric and communication*, 3-14. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://doi.org/10.1002/9781119265771.ch1>
- Ihlen, Ø., Gabrielsen, J. & Falkman, L.L. (2018). Virksomhetsretorikk: Betingelser og effekter (temaintro). *Rhetorica Scandinavica* 77, 7-21. <https://doi.org/10.52610/QBQT6763>
- Iversen, S. & Villadsen, L.S. (2020). Nærlesning. I Bengtsson, M.; Berg, K.M. & Iversen, S. (red.) *Retorik og metode*, 29-48. Samfundslitteratur.
- Kallenberg, T. (2020). Differences in influence: Different types of university employees compared. *Tertiary Education and Management*, 26(4), 363-380.
<https://doi.org/10.1007/s11233-020-09058-w>
- Kjeldstadli, K. (2010). *Akademisk kapitalisme*. Oslo: Res Publica.
- Lorenz-Spreen, P., Mønsted, B., Hövel, P., & Lehmann, S. (2019). Accelerating dynamics of collective attention. *Nature Communications*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-09311-w>
- Leff, M. (2003). Fortolkende retorisk kritikk: et casestudie af Martin Luther Kings 'Letter from Birmingham Jail'. Oversat af Lisa Storm Villadsen. *Rhetorica Scandinavica* 26, 6-19. <https://doi.org/10.52610/ZCMG8546>
- Leff, M. og Utley, E.A. (2004). Instrumental and constitutive rhetoric in Martin Luther King Jr.'s "Letter from Birmingham Jail", *Rhetoric and Public Affairs* vol. 7, no. 1, s 37-51. <https://doi.org/10.1353/rap.2004.0026>
- Lowenhaupt, R. J. (2015). The Language of leadership: Principal rhetoric in everyday practice. *Journal of Educational Administration* 52, nr. 4, 446-468. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2012-0118>
- Lund, A. og Vestøl, J.M. (2020) An analytical unit of transformative agency: Dynamics and dialectics. *Learning, Culture and Social Interaction*, Volume 25, 2020, 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2020.100390>
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education* 25 (1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
- NTL, UiO (2014). <https://foreninger.uio.no/ntl/organisasjon/arrangementer/2014/ytringsfrighet-eller-fryktkultur-i-akademia.html> (lesedato 24.09.22)
- Oksholen, T. (2018). Kunnskapsdepartementet tvinger universitetene til å etterkomme krav om innsyn, *Uniforum*, 18.01.18. www.uniforum.uio.no/nyheter (lesedato 17.09.22)
- Paulgaard, G. (1997). *Feltarbeid i egen kultur: innenfra, utefra eller begge deler?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Reckwitz. (2002). Toward a theory of social practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>
- Rehg, W. (2009). Cogency in motion: Critical contextualism and relevance. *Argumentation*, 23(1), 39-59. <https://doi.org/10.1007/s10503-008-9114-y>
- Ulvestad, J. (2010). *Spenninger i den språklige samfunnsveven. En kritisk analyse av politiske tekster om foreldre, oppvekst og barnevern*. Doktoravhandling, Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Oslo.
- Undebakke, K. G. (2019). *Arbeidsmiljøutvikling i komplekse organisasjoner*. Masteroppgave. Nord Universitet.

Rekkefølgen av forfatterne er alfabetisk; begge har bidratt i like stor grad til artikkelen.