

# *HVORDAN FÅ LEDERE I EN TEKNOLOGIBEDRIFT TIL Å ENDRE FOKUS FRA FAGORIENTERT LEDELSE TIL STRATEGISK LEDELSE?*

av

Beate Simavik

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og  
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden

Master of Knowledge Management

(Master i kunnskapsledelse)

2015



**HINT****SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-  
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER****Forfatter: Beate Simavik****Tittel: Hvordan få ledere i en teknologibedrift til å endre fokus fra  
fagorientert ledelse til strategisk ledelse?****Studieprogram: Master i kunnskapsledelse 2013-2015****Kryss av:****Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv****Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_****Dato: 27. 8. 2015**

---

**underskrift**

## Forord

Etter å ha vurdert denne videreutdanningen i noen år startet jeg opp med studiet i januar 2013. Første samling for Master i kunnskapsledelse - kull 2013-2015 var på Røstad i Levanger. Denne avhandlingen danner avslutningen i studiet.

Etter noen hektiske år med mye læring og utvikling ikke bare faglig, men også på det personlige plan, har jeg nå det endelige produktet ferdig. Det har vært en intens læringsopplevelse, særlig det siste halve studieåret, med en intensiv skriveprosess. Arbeidet med masteroppgaven har vært høydepunktet i studiet og medført at det har vært verdt å bruke så mye tid og energi. Det å kunne dykke ned i et område som alltid har interessert meg, og vie så mye tid til dette har vært veldig spennende. Og som alle andre har jeg opplevd at når man virkelig går inn i noe, er det mange andre muligheter og forklaringer som dukker opp, og som beriker og skaper nye koblinger i hjernen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min arbeidsgiver, UNINETT AS, som jeg har hentet datagrunnlaget til denne avhandlingen fra. Arbeidsgiver har også bidratt til at jeg har kunnet gjennomføre studiet, både med tanke på permisjoner og økonomisk støtte. Gjennom en spennende forskningsprosess har jeg også fått anledning til å bli bedre kjent med nære kolleger på en helt ny måte. Uten deres bidrag ville ikke denne avhandlingen blitt realisert. Takk til dere!

Jeg vil rette en spesiell takk til veilederen min Knut Ingar Westeren for både diskusjoner og konkrete innspill som har bidratt til nødvendig avgrensning og retning for arbeidet. Tusen takk skal du ha!

Tusen takk også til min familie for at dere var tålmodige og forståelsesfulle gjennom hele utdanningsperioden. Jeg kunne ikke gjort dette uten deres støtte. Støtte fra kolleger og leder i UNINETT AS har også betydd mye, og jeg vil takke for all positivitet og fleksibilitet dere har vist meg i løpet av studiet, og spesielt dette siste året.

Trondheim 27. august 2015

Beate Simavik

## Sammendrag

Denne avhandlingen setter søkelyset på ledelse i teknologibedriften UNINETT AS, og hva slags kunnskap lederne benytter i denne kunnskapsbedriften. Jeg ønsker å avdekke om det er mulig å få fagorienterte ledere til å endre fokus til strategisk ledelse. Grunnlaget for resultatene i avhandlingen er en spørreundersøkelse blant alle ansatte, samt dybdeintervjuer med fem direktører i UNINETT AS.

Jeg har analysert ledelse og utviklingen av ledelse i bedriften. Jeg har ønsket å vurdere kunnskapsledelse og strategisk ledelse og den betydningen disse har for utviklingen av bedriften. Dette mener jeg er interessant å vurdere i forhold til teori om kunnskapsledelse. Jeg mener også at dette har avgjørende betydning både for utvikling av menneskene i organisasjonen, organisasjonen de er en del av, og omgivelsene. Jeg vurderer endringene ut fra seks forskningsspørsmål og setter disse inn i et overordnet teoretisk kunnskapsperspektiv.

Studien viser at lederne i denne teknologibedriften i stor grad baserer sin ledelse på fagorientering, strategisk ledelse, organisasjonskultur, ledelse definert som kunnskapsledelse, samt taus kunnskap.

Jeg ser det slik at evnen til og mulighetene for ledere å lykkes i kunnskapssamfunnet har sammenheng med evnen til å ta inn over seg den moderne formen for ledelse.

Behovet for ledelse forsvinner ikke med flate strukturer og selvstendige, kunnskapsrike medarbeidere, men dette krever en annen form for ledelse; evnen til å se og utvikle mennesker, som jeg mener er helt sentral i denne kunnskapsbedriften. Videre er et godt forankret målbildet og en felles visjon og strategi for virksomheten viktig for bedriftens strategiske utvikling og for utøvelse av ledelse.

Jeg mener at ledelsespyramiden i denne kunnskapsbedriften er snudd opp ned i forhold til den tradisjonelle ledelsespyramiden fra Scientific Management v/ Taylor, i den forstand at kunnskapsmedarbeiderne er på toppen av hierarkiet. Dette medfører en maktforskyvning der kunnskapslederne blir tilretteleggere og bidrar til at kunnskap skapes og deles.

Det er også denne strukturen som medfører at bedriften lykkes i oppfylling av målbildet, og den bidrar til at denne kunnskapsintensive bedriften kan lykkes med liten grad av autoritær ledelse.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to focus on leadership in UNINETT AS and the competences and knowledge used by management in this knowledge-based company. I am researching if it is possible for discipline-oriented leaders to change their focus toward strategic leadership. The basis for the results and findings in this thesis are a survey among employees, and in-depth interviews with five leaders in UNINETT AS.

I have surveyed leadership and its evolution in the company. I have considered knowledge management and strategic management and their importance for the company. I find this interesting to consider in relation to knowledge management theory. In my opinion this is critical in the development of the people working in the organization, the organization itself and its environment. I consider the evolution of leadership in relation to six research questions and consider them in the theoretical knowledge management context.

The results from the survey show that management in this knowledge-based company largely base their leadership on their discipline, strategic management, organization culture, knowledge management, and silent knowledge.

I find that the ability and possibilities for leaders to succeed in our knowledge-based society are dependent on their abilities to assimilate and absorb modern management style.

The need for leadership does not disappear with flat organization structures and independent, knowledgeable employees, but a different form of leadership is required; the ability to acknowledge and develop people, which I consider paramount in the knowledge-based company. Furthermore, a clear goal and common vision and strategy for the company is very important for the company's strategic development and leadership practice.

I find that the management structure/pyramid in this knowledge-based company is upside down in relation to traditional management structures/pyramids in Taylor's Scientific Management, placing the knowledge employee on top of the hierarchy. This leads to a change of power where knowledge leaders become facilitators and contribute to knowledge creation and knowledge sharing.

This structure enables the company to succeed with its goal achievements, and contributes to that this knowledge-intensive company can succeed with a low degree of authority management.

## Innholdsfortegnelse

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Innledning</b> .....                                | 8  |
| 1.1 Problemstilling.....                                  | 9  |
| 1.2 Avgrensning - definisjoner.....                       | 10 |
| <b>2. UNINETT – en teknologibedrift i Trondheim</b> ..... | 12 |
| 2.1 UNINETTs tilblivelse og markedsposisjon.....          | 13 |
| 2.2 UNINETTs leveranser i framtida.....                   | 16 |
| 2.3 UNINETTs virksomhetsidé.....                          | 18 |
| 2.4 Endringsprosessen i UNINETT.....                      | 20 |
| 2.5 Oppsummering etter gjennomgang av bedriften.....      | 23 |
| <b>3. Teori</b> .....                                     | 25 |
| 3.1 Kunnskapsbegrepet.....                                | 25 |
| 3.2 Kunnskapsarbeid.....                                  | 26 |
| 3.3 Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap.....             | 27 |
| 3.4 Utvikling av ledelse i kunnskapssamfunnet.....        | 29 |
| 3.5 Organisasjonskultur.....                              | 31 |
| 3.6 Organisasjonsendring.....                             | 33 |
| <b>4. Metode</b> .....                                    | 36 |
| 4.1 Ontologi og epistemologi.....                         | 36 |
| 4.2 Hermeneutikk og positivisme.....                      | 37 |
| 4.3 Kvantitativ datainnsamling – spørreundersøkelsen..... | 39 |
| 4.4 Kvalitativ undersøkelse – intervju.....               | 39 |
| 4.5 Det kvalitative forskningsintervju.....               | 40 |
| 4.6 Utvalget.....   | 40 |
| 4.7 Metodetriangulering.....                              | 41 |
| 4.8 Rollen som «forsker» i egen bedrift.....              | 41 |
| 4.9 Reliabilitet og validitet.....                        | 42 |
| <b>5. Analyse av spørreundersøkelsen</b> .....            | 43 |
| 5.1 Innledende spørsmål.....                              | 45 |
| 5.2 Endringsprosessen.....                                | 48 |
| 5.3 Spørsmål om informasjon.....                          | 51 |
| 5.4 Spørsmål om innspill og påvirkning.....               | 53 |
| 5.5 Ledernivåer i ny organisasjon.....                    | 56 |
| 5.6 Endringer i arbeidsform.....                          | 62 |
| 5.7 Mål for omorganiseringen.....                         | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>6. Analyse av datafangsten ut fra forskningsspørsmålene</b> .....                          | 74  |
| 6.1 Hvordan definerer bedriften ledelse? .....  | 74  |
| 6.2 Hva bør de viktigste egenskapene for ledere i denne kunnskapsbedriften være?..            | 77  |
| 6.3 Hva er de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen? .....                | 79  |
| 6.4 I hvilken grad har avdelingslederne gått fra å være fagpersoner til å bli ledere? ...     | 81  |
| 6.5 Er bedriften blitt mer endringsorientert? .....   | 84  |
| 6.6 I hvilken grad legger bedriften vekt på strategisk ledelse etter endringsprosessen?<br>86 |     |
| <b>7. Oppsummering</b> .....  | 88  |
| 7.1 Begrensninger ved studiet og videre forskning .....                                       | 92  |
| <b>8. Litteraturliste</b> .....   | 93  |
| <b>9. Liste over tabeller</b> .....   | 95  |
| <b>10. Liste over figurer</b> .....   | 96  |
| <b>VEDLEGG</b> .....  | 98  |
| Vedlegg 1: Datamateriale - spørreundersøkelse alle ansatte i UNINETT.....                     | 99  |
| Vedlegg 2: Intervjuguide benyttet ved intervju av 5 ledere i UNINETT. ....                    | 106 |

## 1. Innledning

Avhandlingens tittel er «Hvordan få ledere i en teknologibedrift til å endre fokus fra fagorientert ledelse til strategisk ledelse?». Dette er en studie av endringsprosesser i UNINETT AS. Jeg setter søkelyset på ledelse i en teknologiorientert kunnskapsbedrift.

Hensikten med studien er å utvikle en bedre forståelse av skillet mellom fagorientert ledelse og strategisk ledelse i et kunnskapsperspektiv. Gjennom en spørreundersøkelse blant alle ansatte i bedriften og dybdeintervjuer med frem direktører, ser jeg nærmere på hva som kjennetegner ledelse i denne teknologibedriften, og hvordan ledelse blir håndtert i et kunnskapsperspektiv. «Er fokuset på fagorientert ledelse eller blir strategisk ledelse vektlagt?» er mitt utgangspunkt og min undring underveis når jeg intervjuer lederne og forsøker å drøfte funnene i spørreundersøkelsen opp mot svarene fra intervjuene. Da jeg både benytter spørreundersøkelse og intervju benytter jeg metodetriangulering i min studie noe det redegjøres for i metodekapittelet.

Jeg studerer prosesser og endringer i egen organisasjon og opptrer dermed som forsker i egen bedrift. Dette må jeg ta spesielt hensyn til i studien.

Jeg har ønsket å vurdere kunnskapsledelse og strategisk ledelse og den betydningen disse har for utviklingen av bedriften. Dette mener jeg har avgjørende betydning både for utvikling av menneskene i organisasjonen som de skal lede, for dem som får slike lederoppgaver og for organisasjonen de er en del av.

Jeg har funnet det interessant å avdekke hvilke typer ledere som utvelges i en slik bedrift og hvilken vekt bedriften legger på ledelse. Min påstand er at ledere ofte velges ut fra at de er dyktige fagpersoner, og at de deretter utvikles til å bli ledere. Det er interessant å finne ut hvilken kunnskap de benytter når de påtar seg lederansvar.

De empiriske funnene sees i et overordnet teoretisk kunnskapsperspektiv og ut fra teori om kunnskapsledelse, organisasjonsteori, organisasjonsendring og bedriftskultur. Gjennom en analyse vil jeg se på ledelsesteori og organisasjonsteori for å se på modeller for forståelse av kunnskapsledelse i en teknologibedrift. Bedriftskultur blir ofte trukket frem i sammenheng med ledelse, bedrifters målbilde og strategi. Jeg ønsker å se særskilt på hva begrepet betyr i UNINETT AS og om bedriftskulturen har betydning for hvordan ledelse blir vektlagt og utøvd i denne organisasjonen.



Teori om ledelse og kunnskapsledelse vil være en vesentlig del av det teoretiske fagstoff denne oppgaven bygger på. I tillegg vil organisasjonsteori og organisasjonsendring være et sentralt fundament.

Bedriftskultur blir nevnt som en viktig faktor av flere av informantene. Jeg har derfor valgt å se særskilt på hva dette begrepet betyr og hvordan organisasjonskultur trekkes frem som viktig for hvordan ledelse blir vektlagt i denne organisasjonen.

Gjennom å ha jobbet i bedriften i flere år, spesielt innenfor områdene organisasjons- og lederutvikling, er jeg interessert i å få avdekket om noen av disse prosessene har medført endringer blant lederne når det gjelder deres holdninger til kunnskapsledelse.

### 1.1 Problemstilling

Jeg har tatt utgangspunkt i to endringsprosesser som er gjennomført i UNINETT AS, som er to organisasjonsendringer, den første gjennomført i 2011 og den andre gjennomført høsten 2013. I tillegg har det i samme periodene vært fokusert sterkt på lederutvikling. Det er interessert å få frem synspunkter og vurderinger av fokuset på ledelse og lederutvikling fra denne perioden. Jeg har vært spesielt interessert i å få vurdert om den øverste ledelsen i bedriften har endret sin vektlegging av ledelse. Dette innebærer at problemstillingen for studien er:

*«Hvordan få ledere i en teknologibedrift til å endre fokus fra fagorientert ledelse til strategisk ledelse?»*

Jeg ønsker å få vurdert følgende forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen:

- 1) Hvordan definerer bedriften ledelse?
- 2) Hva bør de viktigste egenskapene være for ledere i denne kunnskapsbedriften?
- 3) Hva var de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen?
- 4) I hvilken grad har avdelingslederne gått fra å være fagpersoner til å bli ledere?
- 5) Er bedriften blitt mer endringsorientert?
- 6) I hvilken grad legger bedriften vekt på strategisk ledelse etter endringsprosessene?

Mitt utgangspunkt for avhandlingen er at kunnskapsstrategier er avledede strategier som skal underbygge virksomhetens mål og formål, der kunnskapen er et middel og ikke et mål. Kunnskapsledelse iverksettes ikke for kunnskapens skyld eller for enkeltindivider i

organisasjonen. I ikke-kommersiell virksomhet skal kunnskapsledelse bidra til at organisasjonen når sine mål og i en privat virksomhet til at det skapes profitt.

## 1.2 Avgrensning - definisjoner

Ett av flere sentrale begrep det er nødvendig å definere i denne oppgaven er kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse har flere definisjoner, men min forståelse av begrepet, som også er med meg i alt jeg skriver og gjør, peker mot en definisjon som (Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2009) oppsummerer slik:

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter. Kunnskapsledelse er dermed å gjøre og bruke dette slik at en får til problemløsning, målskaping og kommunikasjon.

Dette mener jeg betyr at kunnskapsledelse er noe mer enn bare det å lede kunnskapsrike mennesker. Ledelsen som utøves i bedriften må også medvirke til å frembringe ny kunnskap som bidrar til å få de ansatte til å nå bedriftens mål. Det er viktig for bedriften å dra nytte av de ansattes kunnskap og evne og vilje til å skaffe ny kunnskap.

En annen definisjon av ledelse har (Erik Johnsen, 2002). Han definerer ledelse som *et målsettende, problemløsende og språklig samspill* (Johnsen gjengitt i Irgens og Wennes 2011:160).

(Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2009) beskriver kunnskapsarbeidere som *selvgående, med forventning om å få betydelig autonomi og fleksibilitet*. De har høyt kunnskapsnivå og de innser sin markedsrett ved at etterspørselen etter dem ute i arbeidsmarkedet er økende.

Davenport (2005) sier (Irgens og Wennes 2011:14) at kunnskapsarbeidere ønsker ledelse, men stiller krav til ledelsen. «Kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre arbeidere på en rekke måter, og det krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse heller enn ingen eller fraværende ledelse».

Busch, Vanebo og Dehlin definerer ledelse slik: «Lederskap er en mellompersonlig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot – gjennom kommunikasjonsprosessen - oppnåelse av ett eller flere spesifikke mål.» (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). Ledelse er altså uti fra definisjonen målorientert, situasjonsbestemt og avhengig av språk. Språket er da nødvendig for å utvikle et samspill mellom leder og ansatte med formål om å løse oppgaver for å nå mål. Ut ifra dette er det også av betydning om lederen utøver en «sjefsorientert» eller «medarbeiderorientert» ledelse.

Strategisk ledelse er ledelse som har som mål å opprettholde og utvikle organisasjonens eksistensgrunnlag. Dette betyr at ledelsen rettes mot organisasjonens interesser. Forutsetningen for en organisasjons eksistens er at interessentene får en større belønning enn det bidraget de selv yter. (Busch, Vanebo, Dehlin, 2010).

Dette kan jeg knytte mot UNINETT s strategiske målbilde og hva strategisk ledelse betyr i UNINETT. Målene er i) samarbeid og kompetanse, ii) tjenester og infrastruktur, og iii) organisasjon og ressurser. Disse tre områdene skal til sammen skape merverdi for universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren), og er den strategiske ledelsesforankringen som lederne i bedriften jobber ut ifra.

Et annet begrep er fagorientert ledelse. I UNINETT er fag synkront med IKT fagene og knyttet mot det som er bedriftens kjernevirksomhet, som frem til i dag vært IKT og fag relatert til IKT fagene. Fagorientert ledelse har vært knyttet til å at ledere må forstå «faget» for å kunne lede fagpersonene og de har hatt en sterk faglig forankring ved at de i tillegg til å være ledere også har utøvet faget gjennom en utpreget oppgaveorientert lederhverdag. Dette er noe som har vært i endring de siste årene, og som vil bli belyst videre i oppgaven.

Med utgangspunkt i Hislop definerer jeg en kunnskapsintensiv bedrift til å være en kunnskapsvirksomhet. En kunnskapsintensiv organisasjon kan defineres, som en bedrift som innehar kapasitet til å være problemløsende gjennom utviklende og kreative løsninger (Robertson og Swan, 2003 I: Hislop, 2009).

Teknologien bedriften har er først og fremst knyttet til kunnskapen den enkelte medarbeider har i kraft av sin person. Dette er også en utviklet teknologi i bedriften, men denne er avhengig av enkeltpersoners kunnskap for å virkeliggjøres i organisasjonen. Ut fra dette definerer jeg UNINETT som en kunnskapsintensiv bedrift.

Organisasjonskultur, eller de verdier og normene som eksisterer, setter rammer for hvilken lederstil som kan benyttes. Det oppstår et forventningspress om at lederen skal oppføre seg i henhold til den rådende kulturen. (Busch, Vanebo, Dehlin, 344: 2010).

Altså er organisasjonskultur og lederstil to begreper som en kan si er tett knyttet til hverandre og som begge hvordan ledere lykkes med ledelse i en bedrift. Det er da av interesse å vurdere hvilken type ledere og hvilken lederstil lederne i teknologibedriften UNINETT har.

## 2. UNINETT – en teknologibedrift i Trondheim

Avhandlingen er knyttet til UNINETT AS der jeg er ansatt i dag. Oppgaven omhandler kun morselskapet UNINETT AS som omtales som UNINETT eller bedriften. UNINETT AS ble etablert i 1993. Bedriften er eid av Kunnskapsdepartementet og er lokalisert i Trondheim. Bedriften har utviklet seg fra en bedrift med kun fire ansatte, til i dag å være et middels stort konsern med 110 ansatte. UNINETT AS har i dag to datterselskaper, UNINETT Norid AS som driver registeret for norske domenenavn, og UNINETT Sigma2 AS som administrerer den nasjonale infrastrukturen for superdatamaskiner i Norge og tilbyr tjenester innen tungregning og datalagring. Begge er samlokalisert med morselskapet i Trondheim. UNINETT AS hadde i 2014 en omsetning på 256 millioner kroner.

UNINETTs visjon er:

**«UNINETT skal frambringe verdensledende IKT-infrastruktur og -tjenester til fremme av forskning og høyere utdanning i Norge».**

Strategien har definert tre strategiske målområder:

- a) Samarbeid og kompetanse. UNINETT s og UH-sektorens samlede kompetanse skal gjennom et effektivt samarbeid sikre god samhandling i sektoren.
- b) Tjenester og infrastruktur. UNINETT skal tilby tjenester som støtter virksomheten ved UH-institusjonene, og som sikrer at UH-sektorens forskning og utdanning disponerer IKT-infrastruktur og - tjenester av høy internasjonal kvalitet.
- c) Organisasjon og ressurser. UNINETT skal ha høyt kompetente og motiverte ansatte, og være et nødvendig supplement til IKT - kompetansen i UH-sektoren. Organisasjonen skal være endringsorientert og tilpasset tjenester og behov i sektoren.

Strategien er UNINETT s redskap og rettesnor for å nå virksomhetens overordnede visjon. UNINETT skal fortsatt levere tjenester og infrastruktur av høy kvalitet, men IKT-området er i endring og dette vil også ha konsekvenser for hvordan tjenestene skal leveres i framtiden og ikke minst for hvilken rolle UNINETT vil ha.

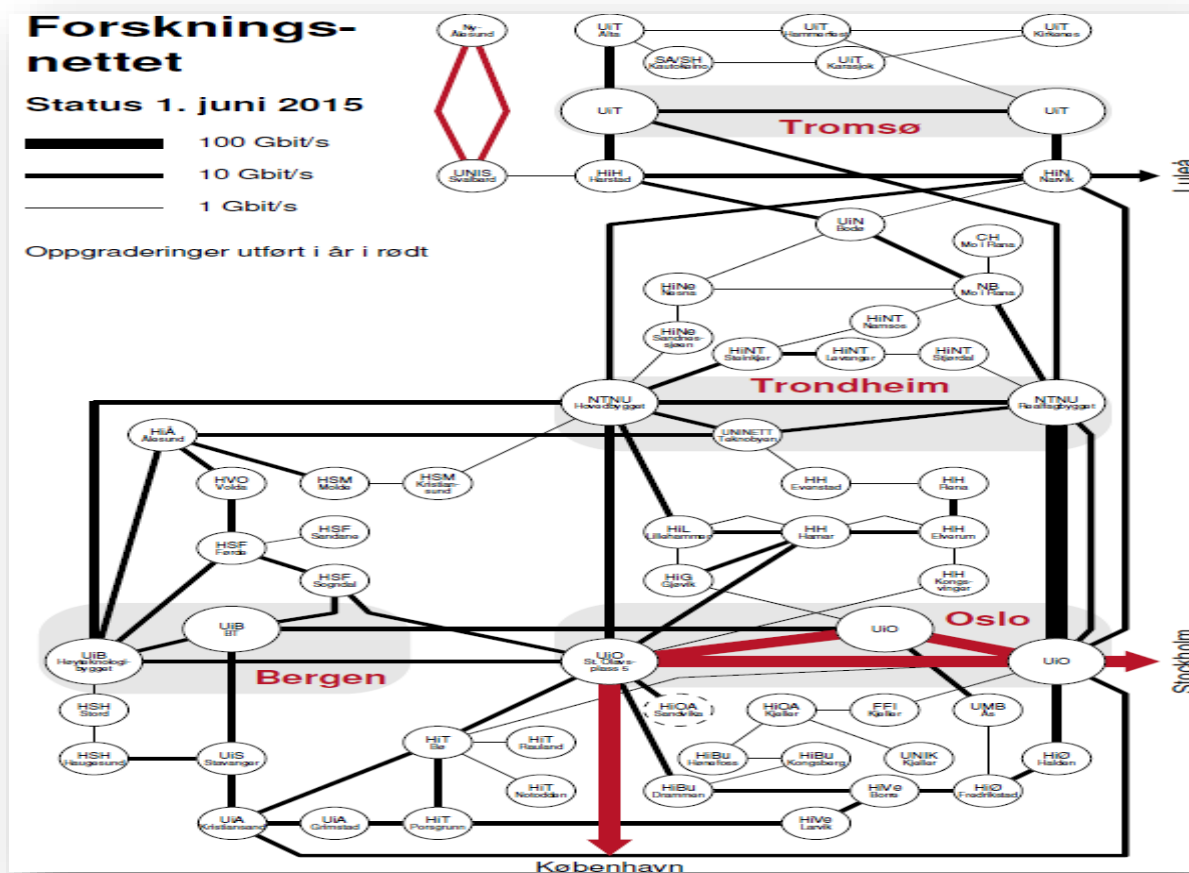
Dette var utgangspunktet for at organisasjonen ble vurdert, og at det ble gjennomført to organisasjonsendringer på kort tid, den siste i 2013. Ledelsen i UNINETT mente det måtte gjennomføres en ytterligere omstrukturering av organisasjonen for å gjøre UNINETT i stand til å møte de utfordringene som var varslet for UH – sektoren.

## 2.1 UNINETT s tilblivelse og markedsposisjon

UNINETT ble stiftet som et AS i 1993 og hadde sitt utspring fra et prosjekt i Sintef i 1976. Dette prosjektet samarbeidet med datamiljøene hos Televerket, Norsk regnesentral (NR), Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Senter for industriforskning (SI), som alle var sentrale aktører for å få frem Internett slik vi kjenner det i dag. I utgangspunktet var dette en sondering for å vurdere hva som skulle til for at datamaskiner kunne snakke sammen på tvers av universiteter og teleoperatører, og hvilke protokoller som skulle være førende. Dette arbeidet var starten på Internett, og førte til at det ble etablert et datanett mellom universitetene i Norge.

I 1983 var første generasjon forskningsnett med internasjonale forbindelser operativt, og UNINETT var klar til å gå ut til brukerne. På den tiden var det få brukere og ressursene knyttet til UNINETT var meget begrenset. «På denne tiden ble også offentlige myndigheter interessert og i statsbudsjettet for 1983 ble datanett for forskning og høyere utdanning omtalt for første gang.» (Bjørn Ness 2013:76). Dette medførte finansiering av virksomheten fra Kunnskapsdepartementet i perioden fra 1987 til 1992. UNINETT ble i 1993 etablert som et heleid aksjeselskap under daværende Kirke- og Undervisningsdepartementet. I starten var drift av forskningsnettet finansiert av institusjonene i universitets- og høgskolesektoren ved medlemsavgift og brukerbetaling. Veksten i bruk av tjenestene økte betydelig fra den forsiktede starten på 1970 tallet. «I 1987 åpnet departementet UNINETT for private foretak og organisasjoner utenfor UH-sektoren, og disse ble sekundærmedlemmer i UNINETT. De betalte kostpris for tilknytningen, mens primærmedlemmenes tilknytning var finansiert av departementet.» (Bjørn Ness 2013). Bjørn Ness skriver også om den raske veksten av tilknytninger tidlig på 1990 tallet. Det ble gjennomført en jobb for å få på plass tilknytninger for høgskoler og forskningsstasjoner i hele Norge, noe som medførte en økning av antall medlemmer fra 68 i 1990 til 220 i 1992, inkludert et trettitalls foretak og organisasjoner i privat sektor. Veksten og kapasiteten i nettet økte fra 2003 da UNINETT inngikk den såkalte BaneTele-avtalen, som sikret UNINETT avtaler om fiber og mulighet til å bygge et redundant nett til alle høgskoler og universiteter i hele Norge. Det var fokus på at UNINETT skulle bygge tre veier til alle læresteder for å unngå linjebrydd, slik at nettet var oppe selv om uforutsette hendelser skulle inntreffe. Høy kapasitet og redundans var viktige satsningsområder. Samtidig ble det en dreining av fokus mot fellesløsninger innenfor administrative systemer. Multimedia, videokonferanser og sanntidstjenester fikk et større omfang.

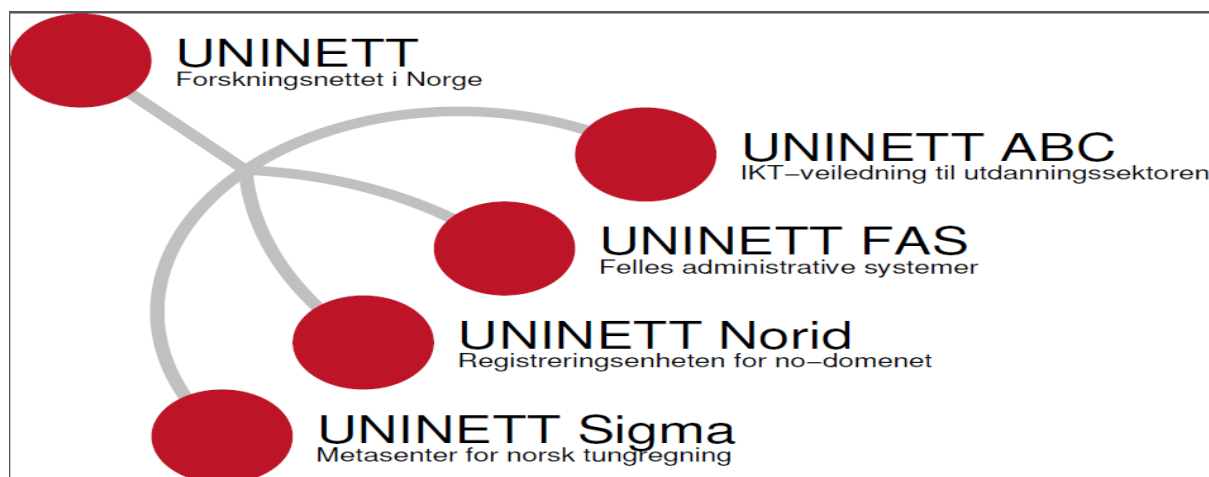
Figur 1: Forskningsnettet i dag av UNINETT AS



I de første årene etter at virksomheten ble opprettet som et aksjeselskap fikk den til stadighet flere oppgaver og det ble etter hvert opprettet fire datterselskaper. Bedriften gikk fra 41 ansatte i 2001 til over 90 ansatte i 2010. Omsetningen økte i samme periode fra 75 millioner kroner til over 200 millioner. «Denne veksten skyldtes veksten i IT i virksomhetene ved institusjonene og derav gjennom økt bruk av UNINETTs tjenester og at UNINETT ble tillagt nye oppgaver». (Bjørn Ness, 2013).

Organisasjonen vokste og stadig flere datterselskaper medførte et nødvendig fokus på organisasjonsendringer og bedriftskulturarbeid i organisasjonen. Modellen med datterselskaper ble valgt for å beskytte primæraktiviteten i morselskapet som var forskningsnettet. Et annet argument for å opprette datterselskaper var å unngå kryssubsidiering av statlige overføringer og betalbare tjenester fra sektoren eller andre aktører. UNINETT Norid AS og UNINETT ABC AS hadde også andre målgrupper enn UH-sektoren og det var viktig å ikke blande kostnadsbildet og finansiering av de ulike områdene.

Figur 2: UNINETT s organisasjon i perioden før 2011



Figuren viser UNINETT-konsernet i forkant av den første omorganiseringen og før UNINETT ABC AS ble en del av Senter for IKT i utdanningen.

UNINETT var både markedsstyrt og etterspørselsdrevet i sitt arbeid gjennom hele 2000 tallet og organisasjonsmodellen var tilpasset dette. Det var sterkt fokus på fiber utbygging og UNINETT inngikk gode avtaler som sikret bedriften tilgang til svart fiber over hele Norge. UNINETT var deltaker i Samferdselsdepartementets «grøfteutvalg» der UNINETT tok dissens i utvalgets rapport fordi flertallet ikke gikk langt nok når det gjaldt bruk av fiberteknologi og føringsveier. UNINETT ønsket at:

*Utbygging av føringsveier og fibernett må legges til rette for at det blir skapt et marked for omsetning av mørk fiber (eller bølgelengder) framfor mindre enkeltkapasiteter. UNINETT vil anbefale at universitetene, høgskolene og andre utdanningsinstitusjoner anskaffer mørk fiber, hvor de samme institusjonene selv kan bestemme termineringsutstyr. Med andre ord ønsker vi et «brukerkontrollert» lokalt telenett hvor brukerne selv velger overføringskapasitet (og pris). Petter Kongshaugs dissens. (Bjørn Ness, 2013).*

Budskapet fra administrerende direktør Petter Kongshaug var at det skulle være like enkelt å få nett-tilknytning som vei og vann. Ifølge Ness tok det ti år etter denne dissensen før Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet sluttet seg til dette poenget, og det ble bevilget fem millioner kroner til å prosjektere tilsvarende arbeid i skolesektoren.

UNINETT har gjennom hele bedriftens eksistens hatt som mål å få ned markedskostnadene ved utbygging av fibernett, samtidig som det har vært fokus på at nordområdene skulle ha samme muligheter for nett og tjenester som det sentrale østlandsområdet. I Finnmark ble det etablert et eget prosjekt for å få på plass nett for Finnmark; fiberringen i Finnmark 2008. I

tillegg deltok UNINETT i prosjektet for å få på plass fiber til Svalbard i 2005, prosjektet var initiert av Norsk Romsenter og delfinansiert av UNINETT.

UNINETT ble etter hvert en solid organisasjon og et virkemiddel for departementet til å få gjennomført IKT oppgaver i sektoren på en enhetlig måte og for å få på plass fellesløsninger. Sektoren står nå overfor en omfattende strukturendring. I denne prosessen er UNINETT sentral, og da bedriften er bedt om å lede sekretariatet som skal få på plass de strukturene som er nødvendig i forbindelse med de planlagte sammenslåingene i UH-sektoren.

Markedsposisjonen har endret seg i løpet av de siste ti årene. Fra å ha en statlig overføring, altså bevilgningsfinansiering av tjenestene fra UNINETT, er modellen mer tjenestefinansierte tjenester og finansiering over tjenesteavgiften fra institusjonene i UH-sektoren. UNINETT er egen post i statsbudsjettet og fikk i 2014 bevilget 25,6 millioner, i hovedsak midler som er rettet mot drift og utvikling av forskningsnett. I tillegg har eCampus-aktiviteten egen finansiering ut 2016 på 15 millioner kroner per år. Fra 2017 utløper perioden da Kunnskapsdepartementet gir oppstartmidler, og da må også denne aktiviteten dekkes av tjenesteavgiften. Prosjektet med legging av fiberkabel til Ny-Ålesund på Svalbard fikk bevilget 90 millioner kroner over tre år og avsluttes i 2015.

Bevilgningsfinansiering av virksomheten har vært stabil de ti årene fra 2004 til 2014. Den har kun vært indeksregulert, altså har det vært en økning i kroner, men dette har ikke på langt nær dekket økningen i aktivitet i dette ti året. UNINETT har fått oppstartmidler fra Kunnskapsdepartementet til ny aktivitet, som nettnære tjenester som for eksempel Feide, @Campus, eCampus, sikkerhetsarbeid, arkitektur og innkjøpsavtaler. I løpet av det siste tiåret har aktiviteten utover primærtjenesten økt, og oppstartmidlene har ikke medvirket til å finansiere den økte virksomheten. UNINETT har fra 2004 til 2014 økt virksomheten av nettnære tjenester tilsvarende med 107 prosent, og dette er tjenester som skal dekkes inn av tjenesteavgiften. Denne økningen har medført et behov for en ny brukermodell for finansiering av tjenestene, endring av organisasjonsmodellen og styrket ledelse av bedriften. For å finansiere virksomheten i fremtiden, er det nå laget en ny betalingsmodell som beskriver og gir retningslinjer for betaling av de tjenestene UNINETT leverer til UH-sektoren. Dette gjelder både «monopol-tjenester» og brukerbetalte tjenester, altså tjenester som inngår i tjenesteavgiften fra UH-sektoren.

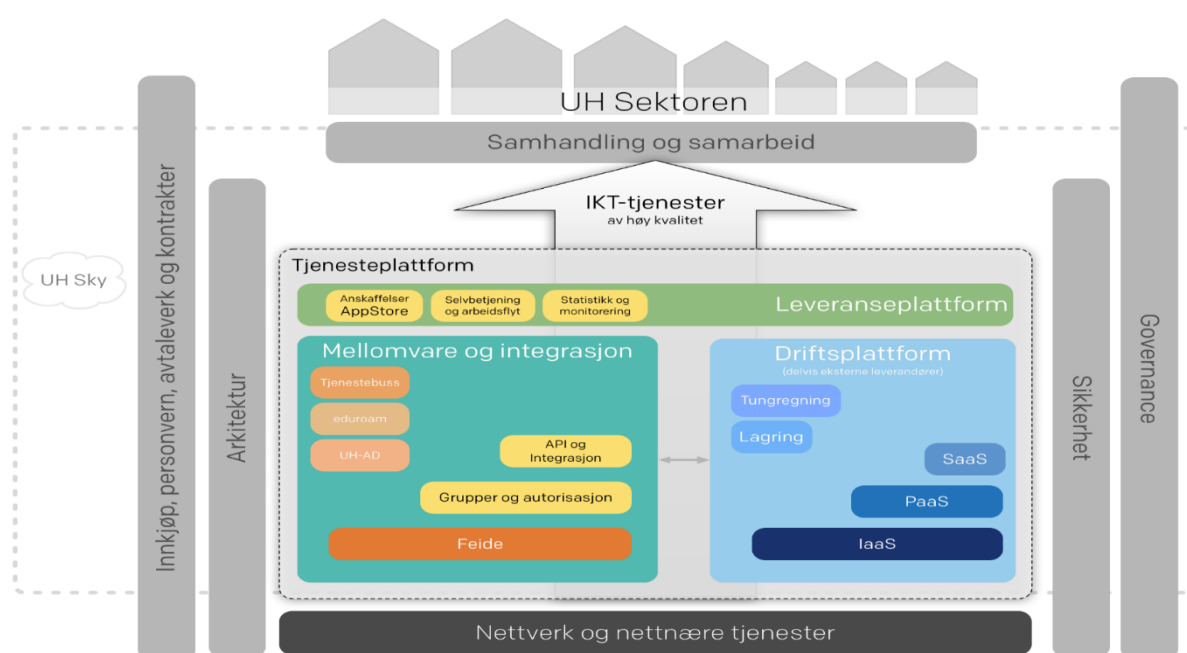
## 2.2 UNINETT s leveranser i framtida

Organisasjonen har vært i endring de siste fem årene og leveransene er betydelig endret. Fokuset for UNINETT fremover er at UNINETT skal bistå sektoren slik at



utdanningsinstitusjonene har de beste forutsetningene for å velge, anskaffe og ta i bruk de beste og mest hensiktsmessige IKT-verktøyene til sitt behov. UNINETT vil utvikle et sett med prosesser, verktøy og tjenester for å utvikle IKT- tjenester av høy kvalitet sammen med sektoren. Skissen i figuren nedenfor viser hvordan disse byggeklossene spiller sammen. I tillegg til det som er beskrevet over er det helt nødvendig å utarbeide, forankre og etablere en styringsmodell (governance) for en slik tjenesteorientert arkitektur. Det må utarbeides en enhetlig styrings- og brukermedvirkningsmodell i UH-sektoren og for UNINETT selv. Det må etableres en god kopling mellom virksomhets- og IKT-arkitekturarbeidet i sektoren for å etablere denne modellen. Det blir også svært viktig å få etablert en fleksibel teknologiarkitektur for å understøtte målbildet. Dette krever at UNINETT utvikler organisasjonen i denne retningen og at institusjonene gjør det samme. Framtidens fokus på tjenester til sektoren fra UNINETT vises i en målbildedefokusert modell under.

Figur 3: Fremtidsmodell for UH-Sektoren og UNINETT s leveranser



Figuren viser samarbeidet mellom UNINETT og sektoren. UNINETT ønsker å ha fokus på å være:

- Leverandør av nett og nettnære tjenester
- Koordinator av prosjekter og aktiviteter
- Teknologiovervåkning og utprøving – kompetansetilførsel

I tillegg viser figuren også det internasjonale samarbeidet.

En slik modell medfører arbeid innenfor viktige samarbeidsområder:

- Arkitekturaktiviteter i ulike fora samordnes (eksempel digital eksamen)
- Videreutvikling av UH-sky, fortsettelse av samarbeid med universitetene i første omgang
- Videreutvikling av integrasjon- og leveranseplattform (Connect (Feide++))
- Samhandlingsfora (BIBSYS, CRISStin, NSD, FSAT, UNINETT)
- Samarbeid mellom BOTT (Universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø) og UNINETT (administrative systemer)
- UNINETT Sigma2 - strategi og innkjøp for HPC og lagring
- Arbeid med regjeringens strukturmelding, der UNINETT er utpekt som sekretariat

UNINETT ønsker også i fremtiden å fremstå som en nøytral og kompetent aktør som kan koordinere en IKT-helhet for UH-sektoren. Dette medfører at det må besluttes hvilke tjenester og oppgaver som skal realiseres i fellesskap. UNINETT jobber for at IKT må vurderes helhetlig og forvaltes på en enhetlig måte for hele sektoren. Samtidig skal IKT være et strategisk virkemiddel for å nå faglige mål.

Ved ny betalingsmodell for tjenestene som leveres av UNINETT er bedriften mer konkurranseutsatt enn tidligere, da mange av tjenestene tidligere var levert ut fra at det ikke var konkurrerende aktører på markedet. Dog blir tjenestene mer valgbare for kundene.

I 2004 utgjorde den konkurranseutsatte delen av virksomheten 12,1 millioner kroner og i 2014 var dette økt til 25 millioner, en økning på 107 prosent for den konkurranseutsatte delen av virksomheten. For den delen av virksomheten som betales av tjenesteavgiften, som er en politisk bestemt modell, har det vært en økningen fra 49,1 millioner kroner til 101,8 millioner, som også utgjør 107 prosent.

### 2.3 UNINETT s virksomhetsidé

Gjennom samarbeid med institusjonene i UH-sektoren, skal UNINETT tilby framtidsrettet infrastruktur og fellestjenester til sektoren, slik at forskning og utdanning kan utføres kosteffektivt, energivennlig og med høy faglig kvalitet. Gjennom UNINETT vil små og store institusjoner tilbys samme muligheter når det gjelder verktøy for styring av virksomheten. Norge har et nasjonalt forskningsnett for at høyere utdanning og forskning skal ha de beste forutsetninger for å drive sin virksomhet.

Forskningsnettet utgjør en del av et globalt, akademisk nett, hvor ansatte og studenter skal kunne samarbeide med kolleger over hele verden, og ha umiddelbar og ubegrenset adgang til ressurser for innovasjon og læring. UNINETT har høy teknologisk kompetanse innenfor

IKT generelt og Internett spesielt. UNINETT samarbeider tett med UH-sektoren, nasjonale forskningsnettorganisasjoner og internasjonale kompetansemiljøer for å kunne tilføre kundene de mest avanserte tjenestene. UNINETTs nettinfrastruktur og kompetanse stilles til rådighet for nasjonal nettforskning, og bidrar dermed til konkurransekraft og framtidig næringsutvikling. I den grad UNINETT tilbyr tjenester som ikke finnes i det kommersielle markedet og dette er til nytte for UH-sektoren, kan UNINETT også tilby sine tjenester til andre ikke-kommersielle forsknings- og utdanningsinstitusjoner, og påta seg eksterne oppdrag.

Hovedvekten av de ansatte er sivilingeniører og ingeniører med bakgrunn innenfor IKT/datateknikk, men gjennom veksten i antall ansatte og utvikling av organisasjonsform, er det etterhvert også ansatt andre yrkesgrupper i bedriften. Det er et kjennetegn for alle grupper er at de er høyt utdannet. Veksten i bedriften har kommet gjennom å utvikle nye teknologiske løsninger som er skapt i bedriften og/eller i samarbeid med universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner i Norge, som også er hovedmålgruppen for leveransene fra bedriften. UNINETT s hovedaktivitet er å bygge og utvikle det norske forskningsnett, der primærkundene er universiteter, høyskoler og forskningsstasjoner i hele Norge.

Utviklingen har hatt fokus på utbygging av kapasitet i forskningsnett i hele Norge og det er etterhvert tre separate fiberveier til alle høyskoler og universiteter. I tillegg er det etablert tjenester knyttet til nettet som Feide og andre sikkerhetsfokuserede nettjenester. I dag jobbes det særskilt med å få etablert en egen skytjeneste for universitets- og høyskolesektoren, der fokuset er lagring av data og kontroll med hvor data lagres og hvilke data som lagres. Det har vært en dreining av fokus fra monopolistiske tjenester (nettjenester) som er betalt av Kunnskapsdepartementet, mot mer markedsdrevne tjenester der kundene deltar i utviklingsprosesser og behovsspesifikasjoner. Dette har medført endret fokus mot kunder, leveranser og kunnskapsdeling.

Bedriftens ansatte har mye kunnskap og har sterkt fokus på kunnskapsdeling og læring. Hvordan læring og kunnskapsoverføring i praksis foregår i bedriften vil jeg komme nærmere inn på etterhvert. Bedriften stiller høye krav til formell utdanning for ansatte. Arbeidsoppgavene er i liten fra standardiserte prosesser, men løses primært gjennom profesjonell kunnskapen som den profesjonelle har tilgang til og utvikler gjennom praksis (Irgens og Wennes, 2011). Bedriften har en flat struktur med få ledernivåer. Nærmeste leder har direkte personalansvar og oppfølgingsansvar for alle "sine" ansatte. I tillegg finnes det faglig ansvarlige og prosjektledere, som også utøver en form for fagledelse, men uten personalansvar. Dette kan medføre at personalansvaret pulveriseres og at den enkelte

ansatte får ekstra mye frihet og selvbestemmelse i oppgaveutførelsen. På den annen side bidrar en slik modell til at den enkelte er delaktig i operasjonalisering av strategier og nytenkning/utvikling uten formelle rammer og formell styring. Personalledelse i denne organisasjonen blir i hovedsak medarbeidersamtaler og oppfølgingsamtaler, samt å sette mål for avdelingene og følge opp gjennomføringen av strategiske beslutninger.

UNINETT har et tydelig verdigrunnlag og det legges vekt på verdiene (samfunnsansvar, åpenhet og teknologientusiasme) når beslutninger skal tas. I tillegg skal beslutninger være i tråd med bedriftens samfunnsoppdrag. Ut i fra definisjonen til Busch vil jeg definere det til å være betydelige innslag av verdibasert ledelse og selvledelse i måten UNINETT ledes på (Busch I Irgens og Wennes 2011:145). Bedriften er matriseorganisert med sterkt fokus på prosjektledelse, prosjektstyring, kunnskapsdeling, kreativitet og idéutvikling. Det er store forventninger til at den enkelte medarbeider er selvgående og kan lede seg selv mot definerte mål. Det kan forventes at de ansatte skal være nytenkende og komme med idéer til problemstillinger og foreslå løsninger.

Et annet viktig moment knyttet opp mot kunnskapsdeling er det store antall nettverk medarbeiderne i UNINETT er delaktige i eller pådrivere for. Dette er arbeidsgrupper nasjonalt og internasjonalt, der UNINETT driver frem utviklingen av høyhastighets Internett til universiteter / høyskoler i Norge med bidrag fra hele universitets- og høyskolesektoren. Dette er en arbeidsform som er medvirkende til kunnskapsdeling og utvikling av Internett slik det er i dag. Eksempelet er knyttet direkte mot aktør-nettverksteorien (Rennemo, 2006). Dette er grunnlaget for måten erfaring blir transformert til kunnskap på i UNINETT, og skal belyses videre i oppgaven.

#### 2.4 Endringsprosessen i UNINETT

I dette kapitlet vil jeg beskrive de to siste endringsprosessene i UNINETT, og bakgrunnen for valgene som ble lagt til grunn for prosessene. Det er relevant å også beskrive kort den første, da den la grunnlaget for den andre og større omleggingen som er utgangspunktet for min studie og for spørreundersøkelsen. Den første endringen av organisasjonen ble innført 1. januar 2011. Da hadde UNINETT vært gjennom en grundig prosess over et års tid før endringen var klar. Organisasjonen skulle være "leveranse - og målgruppe-orientert" og den organisasjonen som var gjenstand for omorganisering i 2013 ble etablert, se organisasjonskart under:

Figur 4: UNINETT – ny organisasjon fra 1. januar 2011



Under hver fagavdeling er det hhv fem seksjoner i avdeling for nasjonalt forskningsnett, to i avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning, og ingen i avdeling for felles administrative tjenester. Denne organisasjonsformen medførte særdeles ulik avdelingsstruktur og utydelig organisering. Den var et resultat av organisk vekst gjennom flere år. UNINETT Sigma AS og UNINETT Norid AS er begge datterselskaper av UNINETT AS, noe som kommer frem av figuren ved at de har selvstendige styre og de er ikke tegnet med direktelinje fra øverste leder i UNINETT AS. Administrerende direktør i UNINETT AS (morselskapet) er styreleder i begge datterselskapene og dette medfører tett kobling mellom alle tre selskaper. Organisasjonsavdelingen leverer felles administrative tjenester også til datterselskapene.

Den største organisatoriske endringen i denne prosessen var at et datterselskap UNINETT FAS AS ble nedlagt 2012 og oppgaver ble overført til morselskapet og lagt til en egen avdeling. I tillegg ble en egen samhandlingsavdeling opprettet. Denne omorganiseringen kom som en oppfølging av UNINETT's strategi for perioden 2009- 2014 som var en direkte foranledning til eCampus - programmet. Strategien slår fast at UNINETT skal samordne sine ressurser overfor UH-sektoren og utvide sitt virksomhetsområde til bedre å understøtte forskning og undervisning.

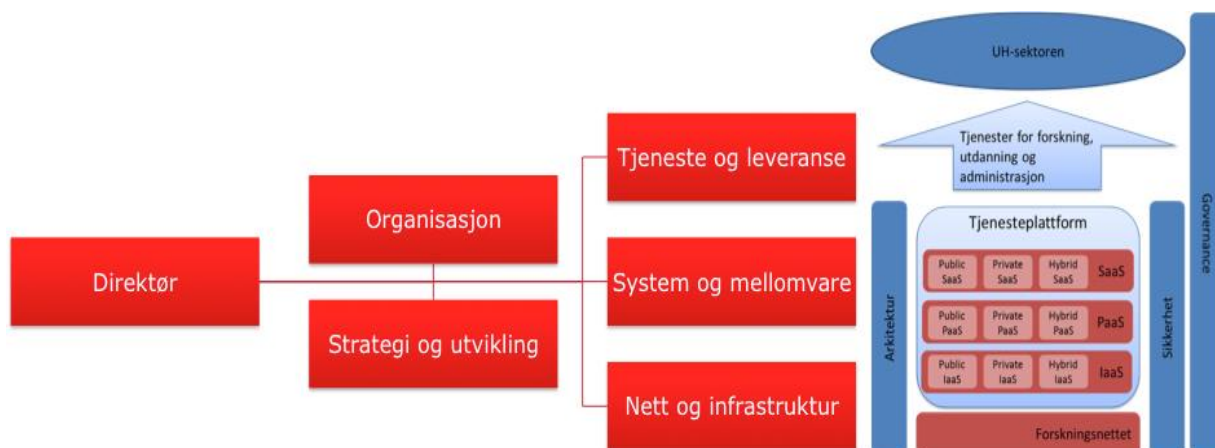
Etter denne organisasjonsendringen ga ansatte innspill og tilbakemeldinger i møter der de pekte på behov for enda flere endringer. Organisasjonsdesignet som lå til grunn for kriteriene for endringen som ble dagens organisasjon, var den nye strategien, arbeidet med nye virksomhetsprosesser, de nye kunde- og arkitekturprinsippene, samt innspill etter den første omorganiseringsprosessen.

Designkriterier i den siste endringsprosessen var:

- Kundedrevne tjenesteleveranser
- Fremstå tydeligere og mer enhetlig ovenfor kunden
- Skape gode kundeopplevelser på flere nivåer (drift, utvikling, strategisk)
- Større grad rendyrke roller og klargjøre ansvarsdeling

Med utgangspunkt i disse kriteriene ble den nye organisasjonen slik:

Figur 5: UNINETT – ny organisasjon 1. januar 2014



Figuren viser både organisasjonskartet og målbildet for tjenesteleveranser.

Hovedfunksjoner og ansvar for de forskjellige enhetene er:

- Avdeling for strategi og utvikling består av programledere for eCampus, IoU og UH-sky, samt virksomhetsarkitekt og sikkerhetsansvarlig (CSO). Programlederne rapporterer til administrerende direktør, mens virksomhetsarkitekt og sikkerhetsansvarlig rapporterer til viseadministrerende direktør.
- Organisasjonsavdelingen yter fellestjenester som HMS, HR, økonomi, innkjøp, samt sentralbord, arkiv, kontor- og resepsjonstjenester i konsernet. Rapporterer til administrerende direktør.
- Avdeling for nett og infrastruktur har hovedansvar for stamnett, @Campus og UNINETT CERT. Ansvar for driftssenteret ligger også her. Rapporterer til viseadministrerende direktør.
- Avdeling for system og mellomvare har hovedansvar for systemutvikling, integrasjon / mellomvare / identitetshåndtering, samt drift og forvaltning av systemtjenester. Rapporterer til viseadministrerende direktør.
- Avdeling for tjenester og leveranser har hovedansvar for tjenesteforvaltning og kundeoppfølging på tvers i UNINETT, samt ansvar for sekretariat for informasjonssikkerhet og kommunikasjon. Forvaltning av den nye prosessen for

tjenestelivssyklus er lagt hit inkludert ansvaret for at årlig porteføljegjennomgang blir gjennomført. Rapporterer til vise administrerende direktør.

(UNINETT s organisasjon 2014, sluttrapport fra organisasjonsprosessen.)

Alt dette viser at selv om UNINETT er en liten organisasjon viser dette at organisasjonen er kompleks med komplekse leveranser. Dette vil igjen påvirke ledelse og ledelses struktur i bedriften.

## 2.5 Oppsummering etter gjennomgang av bedriften

Organisasjonsendringen ved den siste omorganiseringen medførte et skifte i fokus fra leveranse- og målgruppe-orientering til en organisasjon orientert mot kundedrevne tjenesteleveranser. Det ble fokus på at organisasjonene skulle fremstå tydeligere og mer enhetlig overfor kundene. Jeg vil med dette oppsummere kapittelet om UNINETT i fire deler:

### 1) Målbildet

Målgruppen for tjenestene er fortsatt UH-sektoren, men målbildet har skiftet fra å rette seg mot IT-avdelingene og kun ha forskningsnett og nettutvikling som fokus, til at UNINETT i sterkere grad ønsker å synliggjøre sine leveranser høyere opp i verdikjeden (figur 3 og figur 5). Tjenester er nå rettet mot andre målgrupper enn den tradisjonelle kunden til UNINETT som var IT-avdelingen. Det er et fokus på å synliggjøre leveransene for nye målgrupper, altså andre brukere av tjenestene enn IT-sjefene. Det er et mål å få forelesere, forskere og den øverste ledelse ved kundeinstitusjonene til å forstå hvilke tjenester UNINETT tilbyr. Dette er tjenester som tilbys ut fra at UNINETT nettet og kan tilby tilknyttede tjenester, i tillegg til å være leverandør av nett og nettnære tjenester. Dette er tjenester som er rettet mot samhandling og samarbeid for UH-sektoren innenfor IKT-tjenester. Det er koordinering av ulike samarbeidsprosjekter, opptak av forelesninger, innkjøpsavtaler, teknologiovervåking, identitetshåndtering, sikkerhet og arkitektur. Eksempler på dette er fellesløsninger for sektoren, som Feide og digital eksamen.

### 2) Etterspørsel fra kunder, brukere og eier

Kundene ønsker tilstrekkelig kapasitet, robusthet og pålitelighet. Kundene er opptatt av redundans, tilgjengelighet og rådgivning. I tillegg er det fokus på fellesløsninger for sektoren, gjerne utviklet i samarbeid med sektoren. Fellesløsninger er for eksempel innkjøpsavtaler, felles administrative systemer o.l. Et eksempel på de nyeste felles-satsningene er UH-sky – skytjenester for sektoren.

Eieren Kunnskapsdepartementet ønsker at UNINETT skal være deres verktøy for samhandling og koordinering av fellesløsninger for UH-sektoren. I tillegg tar UNINETT på

seg oppgaver ut fra et samfunnsansvar, som å legge sjøkabel til Ny Ålesund som forskere over hele verden kan nyte godt av. I den nye strukturmeldingen har UNINETT fått en betydelig rolle gjennom ledelse av sekretariatet for arbeidet med omstrukturering.

### 3) Konkurransesituasjon

Fra å ha monopol på en del tjenester (nettjenester) som er betalt av Kunnskapsdepartementet, har det vært en dreining mot mer markedsdrevne tjenester der kundene deltar i utviklingsprosesser og behovsspesifikasjoner. Dette har medført endret fokus mot kunder, leveranser og kunnskapsdeling. En ny betalingsmodell er nå på plass som også medfører mer konkurranseutsetting av tjenester, samt en tydeliggjøring for kundene av hvilke tjenester de får ved sitt medlemskap hos UNINETT. Det er stadig flere tilbydere i markedet når det gjelder tjenester, men ved å benytte UNINETT er det fortsatt et fokus på at en får et medlemskap der en får samhandlingsløsninger og samarbeid og ikke bare kjøpertjenester.

### 4) Ledelse

Ut i fra endringene i organisasjonen over tid og utviklingen av tjenestetilbudet er det også endrede krav til lederne i bedriften. Det er mer fokus på strategi og strategisk ledelse for å få til gode og bærekraftige løsninger. Den har vært en dreining bort fra ren fagledelse med løsning av oppgaver som fokus. Dette har skjedd gjennom strategisk dreining og utvikling av tjenestebehov, og har igjen ført til lederutvikling.

### 5) Strategi

Fra å være en usynlig aktør av en usynlig leveranse, har UNINETT blitt en betydelig aktør og er Kunnskapsdepartementets valgte organisasjon for å få gjennom endringer i UH-sektoren. Dette krever også en annen type ledelse enn tidligere med mer fokus på strategiske veivalg og strategisk ledelsestenkning.



### 3. Teori

I dette kapitlet skal jeg ta for meg deler av teorien som kan medvirke til forståelse av problemstillingen i oppgaven og de forskningsspørsmålene jeg har valgt for å belyse problemstillingen. Problemstillingen utledes i seks forskningsspørsmål og teorien jeg har valgt å belyse er ment å skulle bidra inn i drøftingen av alle problemstillingene. Jeg vil presentere noen perspektiver på kunnskap og diskutere kunnskapsbegrepet, samt se på teorier om kunnskapsledelse, bedriftskultur og organisasjonsendring.

#### 3.1 Kunnskapsbegrepet

Som et utgangspunkt for å diskutere begrepet kunnskap ønsker jeg å definere hva kunnskap i en organisasjon er. Dette begrepet har vært sentralt for filosofer og forskere fra starten av det vi kjenner til av historien, helt siden flere av de første greske filosofene som Platon og Aristoteles undret seg over begrepet. Siden begrepet kan knyttes tilbake til greske filosofer velger jeg å nevne at begrepet *epistemologi* kommer av det greske ordet *episteme* som betyr kunnskap, og *logos* som betyr lære. Epistemologi er altså læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. I følge Newell, Robertson, Scarbrough, Swan (2009) kan epistemologi deles i «epistemology of possession» og «epistemology of practice». Epistemologi er altså et utgangspunkt for å forstå verden og noe vi alle implisitt har eller gjør oss nytte av.

Hislop, (2009) sier det er to ulike epistemologiske utgangspunkt for å gi innhold til og forstå kunnskapsbegrepet. Man kan enten se på kunnskap som noe objektivt, altså konkret og tingliggjort. Hislop omtaler dette som det objektive kunnskapsbegrepet eller noe som ligger latent i menneskene, arbeidsplassen eller liknende (kontekst) og som utvikles gjennom praksis. Hislop kaller dette det praksisbaserte kunnskapsperspektivet. Grotvassli, (2011) skiller også mellom to forskjellige epistemologiske utgangspunkt, men kaller det første perspektivet strukturperspektivet og det andre et sosiokulturelt perspektiv.

I begge disse benevnelsene ligger det også en oppfatning om begrepene taus og eksplisitt kunnskap. Disse begrepene skal jeg komme nærmere inn på senere i avhandlingen.

Swan definerer kunnskap som «the ability to discriminate within and cross contexts» Swan, 2008, I:Newell, Robertson, Scarbrough, Swan (2009:5). I følge Wittgenstein (1958) befinner ofte kunnskap seg i sansene til den som har den, og begrepet tilskrives mening gjennom måten den blir brukt på. "Kunnskap er snarere en konstruksjon av virkeligheten enn noe som er sant i abstrakt eller universell betydning". (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2011:20).

Westeren, (2013) skriver at vi kan si at det er tre former for kunnskap:

- Know why – å vite hvorfor

- Know that – å vite om noe
- Know how – å vite hvordan

Forståelsen av kunnskapsbegrepet kan videre knyttes opp imot bedriftens kunnskapskapital og hvordan kunnskapen i bedriften bidrar til bedriftens konkurranseevne. Hva er det som gjør at UNINETT har eller ikke har en sterk posisjon overfor UH-sektoren med dagens leveranser? Har dette en sammenheng med bedriftens kunnskapskapital eller utnyttelsen av kunnskapen i bedriften?

Kunnskap kan være både eksplisitt og taus. I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan slik kunnskapsutvikling kan settes i et system og overføres til organisasjonen. Kunnskap kan gjøres eksplisitt ved at den nedtegnes i prosedyrer, regler, spesifikasjoner o.l., som er en måte en bedrift kan sikre seg at kunnskap omgjøres fra taus til eksplisitt på. Taus kunnskap er ofte knyttet til sanser, ferdigheter i kroppsbeherskelse, individuell persepsjon, fysiske erfaringer, tommelfingerregler og intuisjon. Slik taus kunnskap er ofte vanskelig å beskrive for andre. (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2011:21).

I følge Penrose (1959) i Irgens og Wennes, 2006 kan kunnskap være «Den objektive og den erfaringsbaserte. Ikke enten eller, men både og, komplementert.» (Irgens og Wennes, 2011). Det oppfattes at dette vil gjøre oss i stand til å bli gode navigatører i et komplekst arbeidsliv.

### 3.2 Kunnskapsarbeid

I organisasjonsteoriens historie er begrepet kunnskapsarbeid et forholdsvis nytt begrep. Det er mange definisjoner av kunnskapsarbeid rettet både mot det strukturelle perspektivet og det prosessuelle perspektivet. Alvesson sier at den generelle definisjonen på kunnskapsarbeid i fremtiden bør vektlegge mer hvordan kunnskap konseptualiseres i det praksisbaserte perspektivet (Hislop, 2009). Kunnskapsarbeid kan oppfattes innbefatter både strukturperspektiv og at det går videre enn til utelukkende å være kognitivt ved å ha et holistisk grunnlag hvor hele mennesket er i arbeid. En kan oppfatte det slik at praksisperspektivet har dette som grunnlag. Mennesker beskrives til å alltid være i en eller annen følelsesmessig stemning (Heidegger, 1996 I: Irgens og Wennes, 2011).

Det er flere som har forsøkt å beskrive kunnskapsarbeid og en kan undre seg over om det meste i dagens arbeidsliv er kunnskapsarbeid. (Newell m.fl., 2009) «hevder for eksempel at kunnskapsarbeidere sammenlignet med tradisjonelle arbeidere kjennetegnes av større grad av autonomi og større grad av mobilitet, det vil si uavhengighet av et bestemt fysisk

arbeidssted» (Irgens og Wennes , 2011:14). Dette er jo beskrivende for den retningen arbeidslivet har gått i de seinere årene, med autonomi og frihet fra å være tilstede på arbeidsplassen, men også et arbeidsliv med mer usynlige grenser for arbeidstid er fremtredende, vi jobber like godt om vi er på hytta eller på arbeidsplassen.

«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis.» (Irgens og Wennes, 2011:15). Denne definisjonene er bred og åpner for at kunnskapsarbeiderne også kan jobbe under systemer og struktur, kunnskapsarbeid er ikke bare kognitivt.

«Kunnskapsarbeideren har følelser, de har med kroppen på arbeid, og de er som alle andre avhengig av sitt sanseapparat i den daglige praksis» (Irgens og Wennes, 2011:15). Disse to sitatene åpner for både praksis, struktur og følelser, noe som er aktuelt for den videre drøftingen.

Epistemologi og ontologisk forståelsesgrunnlag kan være bevegelig fra det mer objektive til det subjektive. Et pragmatisk syn på perspektiver oppfattes hensiktsmessig for mangfold og utvidet praksisforståelse.

### 3.3 Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap

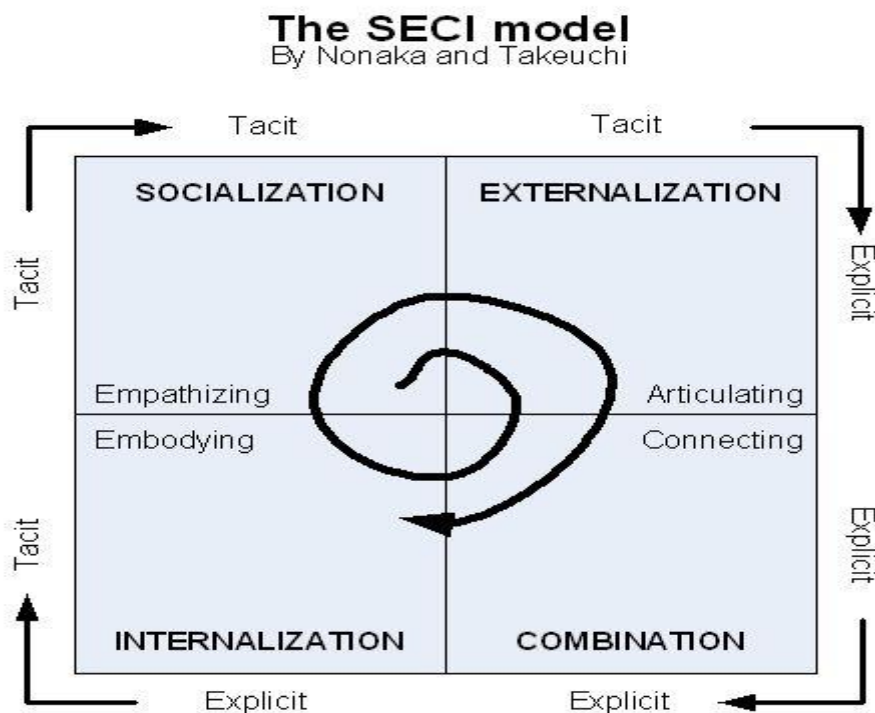
Som et utgangspunkt for å diskutere taus og eksplisitt kunnskap ønsker jeg å definere hva kunnskap i en organisasjon er. «Kunnskap er snarere en konstruksjon av virkeligheten enn noe som er sant i abstrakt eller universell betydning». (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2011:20). Kunnskap kan være både eksplisitt og taus, i denne oppgaven er det vesentlig å se på både taus og eksplisitte kunnskapsbegreper. Dette har sammenheng med forståelsen av hvordan kunnskapsutvikling kommer til anvendelse i UNINETT som teknologi bedrift, der ansatte jobber med å utvikle ny og forbedret teknologi kunnskap.

Polanyis definisjon av kunnskap er mye brukt og beskriver kunnskap som “we know more than we can tell” (Polanyi ,1966), (Westeren, 2013:15). SEKI modellen er et verktøy for utvikling og deling av kunnskap. Modellen er utviklet av Nonaka og Takeuchi og er inndelt i fire faser: eksternalisering, kombinerer, internalisering og sosialisering.

Bakgrunnen for utforming av denne modellen var at Nonaka og Takeuchi mente det var vanskelig å få ta i ekspertkunnskap gjennom nedskrevne ord, de mente slik kunnskap ofte var taus og vanskelig lot seg formulere. For å dele slik kunnskap mente de at kunnskap må deles gjennom en sosialiseringsprosess hvor man lærer gjennom å delta i prosessen. En sentral del av modellen reier seg om å få frem taus kunnskap og gjøre den eksplisitt. Når den er eksplisitt er det om å gjøre å gjøre den taus igjen som en integrert del av den kollektive

kunnskapen som medarbeideren har. Kunnskapsutvikling er som en prosess som går i spiraler, hvor det skjer en omforming av taus og eksplisitt kunnskap i en kontinuerlig sirkulær prosess i fire faser (Irgens 2010). Denne formen for kunnskapsutveksling er vist gjennom SEKI-modellen; Nonaka og Takeuchi (Hislop 2009: 119). SEKI står for Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering.

Figur 6: SEKI modellen (Nonaka, 1994)



«SEKI-modellen er blevet en klassiker og er baseret på omdannelse av overførsel af viden. Udgangspunktet er det individuelle niveau og den ændring og læring, der sker. De fire felter, Socialisering (S), Eksplicitering (E), Kombinering (K) og Internalisering (I), skaber en proces i form af en spiral, hvor viden omdannes» (Sigaard Jensen m.fl , 2004).

Å overføre egne erfaringer til andre er en utfordring, og spesielt når det handler om hvordan vi skal forholde oss til andre i mellommenneskelige relasjoner. Tidligere kunnskap vil derfor være avgjørende for vår forståelse av utviklingen av teknologi i bedriften og de mulighetene dette gir bedriften i markedet og overfor samarbeidspartnere. Bedriftens muligheter til å utnytte sin posisjon i markedet er avhengig av våre tidligere erfaringer og nåværende kunnskap. Dette påvirker også vår evne til å lære nye måter å gjøre ting på. Det å forkaste tidligere kunnskap før vi tar i bruk ny kunnskap er en krevende prosess, og kan virke hemmende på læring. Dette er enkelt å si at “vi har alltid gjort dette på denne måten”, men dette kan være til hinder for læring og for å se nye muligheter innenfor nye leveranseområder. Slike holdninger vil kunne være hinder ved nyskaping og mulighet for å

utvikle nye leveranseområder eller å ta i bruk ny teknologi. Det ble hevdet i intervjuene med lederne at bedriften ikke var nyskapende, fordi en bare hadde fokus på de samme måtene å jobbe på som tidligere, og at nyskaping var å kjøpe inn mer hardware, ikke ha fokus på bruk av nye systemer.

Her er et av sitatene fra intervjuet med en av lederne i UNINETT:

*Det er ikke nyskapende at vi bruker nye systemer. Vi kjøper nye bokser og setter de i kjelleren (serverrommet). Dette er vår måte å sette i gang med nye ting på. Andre bruker Amazon eller Google, ikke hardware.*

*Feide er noe av det som er mest nyskapende, der er vi på bølgetoppen.*

SEKI-modellen slik jeg ser den innebærer å ivareta deler av prosessen med konvertering av kunnskap. Modellen ivaretar altså deler av prosessen når det gjelder utførelse av deler av det tekniske virksomhetsområdet, men den er muligens utilstrekkelig når det gjelder ny kunnskap og kunnskaping slik Polyani beskriver.

SEKI-modellen er etter mitt syn tilstrekkelig til et visst nivå når det gjelder overføring av teknisk kompetanse. Jeg mener imidlertid at modellen har begrensninger når det gjelder ny kunnskap ved kunnskaping fordi den skal gjøre taus kunnskap eksplisitt. Er det mulig? Min vurdering er at det til et visst nivå er mulig å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Polyani beskriver en prosess som innbefatter sanseapparatet og etter mitt syn er det større mulighet for å frigjøre taus kunnskap og ikke minst få ny kunnskap i et praksis og prosess orientert perspektiv. Prosessen som er kommet i gang etter alle feilene kom til syne har på ulike nivå vært en svært produktiv prosess. Nøkkelpersonene har utgangspunkt i et kunnskapsnivå som gjør det lettere for de å få forståelse for og få etablert en kunnskapingsprosess.

### 3.4 Utvikling av ledelse i kunnskapssamfunnet

(Jensen, 2008) trekker frem at det på 1980-tallet var fire faktorer som påvirket synet på kunnskap, og at disse har formet dagens kunnskapsvirksomheter. Disse er økning i global konkurranse, IKT-revolusjonen, betydning av høyt kompetente medarbeidere og statens rolle. Statens rolle ble endret fra å være det tause byråkratiet til i større grad å støtte opp under og skape bedre forhold for næringslivet gjennom blant annet økt satsing på infrastruktur. Synet på undervisning og forskning endret seg også slik at staten tok et større ansvar for å utdanne og utvikle kunnskap for å skape et bærekraftig og konkurransedyktig samfunn. Altså snudde staten fra å fokusere på byråkrati til å være tilrettelegger og fasilitator for verdiskapingsprosesser (Jensen, 2008).

For å løse samfunnets og virksomhetenes utfordringer, vil det i større grad være intellektuelt arbeid og ikke manuelt arbeid som får betydning (Jensen, 2008). Jensen sier at skillet mellom manuelt og intellektuelt arbeid nå har endret seg til å handle om ulike former for intellektuelt arbeid. Dette medfører også en utfordring når det gjelder forståelse og utførelse av ledelse.

(Jensen, 2008) sier det vil stilles større krav til kunnskap og ledelse, en må vite mer om de enkelte kunders behov og hvordan man dekker behovet. Ledelsespyramiden i kunnskapsvirksomheter er snudd opp ned i forhold til den tradisjonelle pyramiden som i Scientific Management v/Taylor, der lederen er øverst i hierarkiet og tar alle beslutninger. Kunnskapsledelse snur autoritetspyramiden opp ned og forskyver maktbalansen i bedriften. De ansattes kunnskap om produkter og marked former virksomhetens strategi. Det er ikke lengre maskiner og utstyr som er de viktige verktøyene i en bedrift, men hodene til de ansatte. Dette medfører at kontroll av «produksjonsmidlene» blir umulig, for å få strategien til å fungere trengs både involvering av de ansatte, samt autonomi og delegering av beslutningsmyndighet. «So in the knowledge economy you have what can be referred to as an inversion of authority» (Jensen, 2008).

Kunnskapsvirksomheter er i større grad opptatt av læring i pågående prosesser og å sette dette i sammenheng for å løse oppgaver mer effektivt. Ut fra tradisjonell ledelse, der lederen er den som vet mest og tar alle beslutninger, er det ut fra kunnskapsledelse ikke lederen som vet alt, men hun eller han skal være en tilrettelegger for arenaer der kunnskap skapes og deles ved oppmuntring og motivasjon. «This also has to do with the hypothesis that in a knowledge economy you cannot have an individualistic view of entrepreneurship or creativity, nor can you actually have solely individual competencies» (Jensen, 2008). Jensen sier at for å lykkes i kunnskapssamfunnet må man i større grad dele og samarbeide internt og eksternt.

Porter (2004) sier at etter hvert som kunnskapsvirksomhetene har vokst frem har også strategisk tenkning endret seg. Han mener at virksomhetsplanlegging vil fungere på en helt annen måte enn tidligere da langtidsplaner ble spredt fra øverste ledelse og ned i bedriften. I kunnskapsvirksomheter vil dette gjøres på en helt annen måte. Strategien vil være påvirket av virksomhetens innovasjonskapasitet og det som foregår blant de ansatte og i «produksjonslokalene» med fokus på forskning, innovasjon og design. Enten må ledelse og ansatte være tett koblet slik at de som utarbeider strategien «forstår hva som foregår» eller så må det innarbeides feedbacksløyfer og informasjonsstrømmer som gir dem denne informasjonen. Porter mener at liten grad lav standardisering og høy grad av skreddersøm

medfører raske endringer for virksomhetene med lave kostnader. Porter mener også at utviklingen går raskere og raskere. Dette medfører at strategien får kortere levetid, og det vil være nærmest umulig å planlegge for lang tid fremover.

Kunnskapsledelse defineres av (Newell, Robertson, Scarborough og Swan, 2009), som eksplisitte, strategier, verktøy og praksiser som anvendes av ledere i den hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for bedriften. Det presiseres at en må evnen til å få frem ressursene. Hvilke strategier, verktøy og praksiser som tar form vil være avhengig av hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn. «Kunnskapsledelse dreier seg om å lede arbeidstakere som utfører arbeid basert på egen kunnskap» (Drucker 1959, I: Irgens og Wennes, 2011:91).

Kunnskap og fokus på eksplisitt kunnskap, altså informasjonssystemer og bruk av data har hatt stor plass i teorien. Dette kan sees i lys av og i samsvar med utviklingen som skisseres for kunnskapspyramiden:

- Visdom
  - Kunnskap
  - Informasjon
  - Fokus på data
- (Westeren, 2013:43).

Dette er en systemteoretisk behandling av kunnskapsbegrepet og IKT- faget som hadde som utgangspunkt å diskutere data og informasjon og forskjellene på disse begrepene. Dette er relevant også i dag innenfor teknologibedrifter som UNINETT, der data og informasjon blir definert som viktig kunnskap. I teorien bygger kunnskapsbegrepet på informasjon og denne informasjonen må være oppfattet og behandlet av en bevissthet. Definisjonen fra Westeren blir da «kunnskap er informasjon og bedømmelse/vurdering («judgement»)» (Westeren 2013:45).

Videre inneholder kunnskapspyramiden et fjerde begrep, visdom, som også er en form for superkunnskap. Et kunnskapshierarki stammer opprinnelig fra Spinoza, som mente intuisjon var den høyeste form for kunnskap (Westeren, 2013).

### 3.5 Organisasjonskultur

Ut i fra dagens organisasjonsforståelse er det anerkjent at kulturelle forhold også er viktig for organisasjoner. Det er mer enn bare strukturer, formelle kontrakter og teknologiske løsninger

som er viktig for påvirkning av mennesker i organisasjoner. Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan bety like mye. I studier av organisasjonskultur er det tre perspektiver på kultur som går igjen. Det er det *teknisk rasjonelle*, der en mener organisasjonskulturen er et virkemiddel for å skape bedre organisasjoner, det *funksjonelle perspektiv* som mener organisasjonskulturen er skapt gjennom en prosess der verdier og normer har vokst frem som et svar på de krav som settes fra omgivelsene, og til sist det *symbolske perspektiv*, der kulturen betraktes som et sosialt konstruert fenomen. (Busch m.fl. 2010).

Edgar H. Schein er en dominerende teoretiker innenfor organisasjonskultur. Han sier at kultur handler om et mønster av felles grunnleggende antakelser, som gruppen lærte seg, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert godt nok til at bli betraktet som gyldige, og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til slike problemer. Schein fremhever kulturpåvirkningsfunksjonen som sentral innenfor ledelse (Schein, 1994:10). Ledelsen har den sentrale rollen for å skape, opprettholde og endre en organisasjons kultur. Kulturen beskrives her som noe organisasjonen har, som en variabel, som kan formes og endres til bestemte formål. Schein mener at dannelsen av kulturen er parallell til den prosessen, som skaper grupper. Dette finner sted i forbindelse med, at organisasjonen søker ekstern tilpasning og intern integrasjon. Ekstern tilpasning er å overleve og tilpasse seg det eksterne miljø og sikre en felles forståelse av omverdenen og overlevelse for gruppen. Intern integrasjon er å integrere sine interne prosesser – sørge for at gruppen kan overleve som gruppe for å sikre systemets overlevelse, dens selvdannelse eller fortsatte identitetsdannelse.

Organisasjonskultur kan ut fra teorien forklare forholdet mellom hvordan kulturen i en organisasjon påvirker forandringer og hvordan forandringer påvirker kulturen. Gagliardis viftemodell for kultur i forholdet til strategi viser sammenhengen mellom instrumentelle strategier, eksterne tilpasninger og interne integrasjonsproblemer.

Modellen viser en vifte med grunnantakelser og grunnleggende verdier nederst, deretter primærstrategi, instrumentelle og ekspressive strategier, og implementeringsmetoder øverst.

«Gagliardis modell skiller kultur og strategi fra hverandre og antyder at ulike strategiske bevegelser har ulike virkninger på organisasjonskulturen.» (Hatch, 2001).

Altså mener Gagliardi at når strategien henger sammen med de grunnleggende verdiene i organisasjonen, vil kulturen ikke endre seg. I motsetning til dersom strategien er i motstrid til



verdier og grunnleggende tanker i organisasjonen. Da vil kulturen bli forkastet og det vil være vanskelig å implementere strategien.

I UNINETT er kultur pekt ut som viktig for utviklingen av organisasjonen og strategien både av ansatte i kommentarer i spørreundersøkelsen og i intervjuene med lederne. Det er derfor vesentlig for oppgaven også å ta med organisasjonskultur og forståelsen av de svarene som kommer frem i datagrunnlaget i drøftingen.

### 3.6 Organisasjonsendring

En organisasjon vil hele tiden være i en eller annen form for endring. Det vil være endringer av mennesker – både ledere og medarbeidere (turnover), prosesser, avtaler, tolkninger, oppgaver og strukturer er alle i bevegelse. Dette er ikke nødvendigvis planlagt endringer, men endringer som oppstår fordi organisasjonene er påvirket av omgivelsene den er en del av.

Planlagt endring skjer også i større og mindre grad hele tiden. Dette starter med et behov for endring. Det kan være økonomiske behov, behov for kompetansevidring eller økt kompetanse eller andre behov. Ulike typer organisasjonsendringer stiller ulike krav til lederatferd når det gjelder å initiere, skape endringer og implementere disse. (Nadler og Tushman, 1990) har skissert en typologi av organisasjonsendringer etter to dimensjoner:

- 1) Strategisk kontra inkrementell organisasjonsendring
- 2) Reaktiv kontra proaktiv (selvinitiert) organisasjonsendring

Inkrementelle endringer representerer de «små skritt» som ikke fører til noen dramatisk forandringer i organisasjonens strategiske situasjon. Motsetningen til dette er strategisk endring der mer grunnleggende forhold til interessentene gjennomføres. Reaktive og proaktive endringer initieres ut fra endringer i omgivelsene enten på bakgrunn av interessentene eller organisasjonen (Busch, Vanebo, Dehlin, 2010).

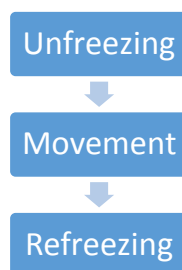
Organisasjonsendringen i UNINETT vil jeg karakterisere som både en strategisk organisasjonsendring og en proaktiv endringsprosess.

For å klare å gjennomføre større organisasjonsendringer, kan det være nødvendig med forandringer i ledelsessystemet. Dette kan bety at ledelsesprinsipper må endres, og at prosesser for ledelse og fordeling av lederroller må endres. En viktig faktor for å lykkes med organisasjonsendringer er ifølge Busch, Vanebo og Dehlin at ledelsen fungerer. Dersom ledelsen ikke fungerer vil det være vanskelig å klargjøre mål, og få til problemløsning og samspill. Ansvar for å skape integrerte forandringsprosesser ligger hos ledelsen, og hvis

den ikke fungerer, vil endringsevnen svekkes, og organisasjonen vil få store problemer med å gjennomføre nødvendige strategiske forandringer (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010).

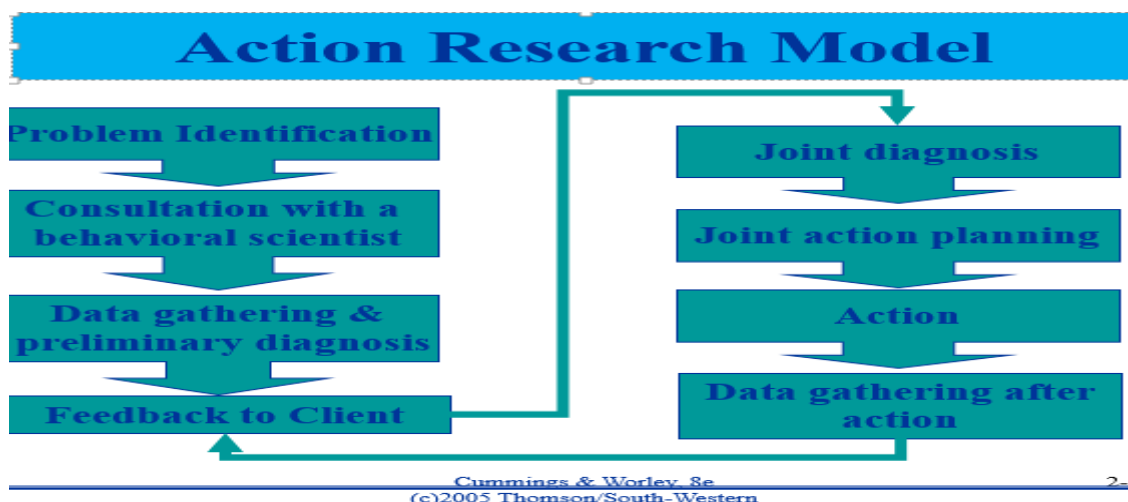
I (Cummings & Worley, 2009) skisseres tre ulike modeller for planlagt endring. En av de eldste modellene for organisasjonsendring og planlagt endring er laget av Kurt Lewin. Bakgrunnen for modellen er at det er nødvendig å redusere bindinger som stabiliserer situasjonen før det er mulig å gjøre endringer. Det må skapes åpenhet og trygghet som gjør det mulig å sette fokus på uhensiktsmessigheter. Etter denne fasen beveger organisasjonen eller individet seg til en ny fase der læring er mulig. Prosessen bør også inkludere utprøving og justering av ny adferd. Etter dette bør det skje en gjenfrysning, der situasjonen stabiliseres. Dette kan gjøres ved å etablere nye strukturer, ved belønning eller ved hjelp av organisasjonskultur. Lewins modell kan sies å være en avlæringsmodell, der atferd avlæres og endres til ny atferd. Lewins endringsmodell bestående av tre trinn: opptining, forandring og gjenfrysning.

Figur 7: (Cummings & Worley, 2009: 25)



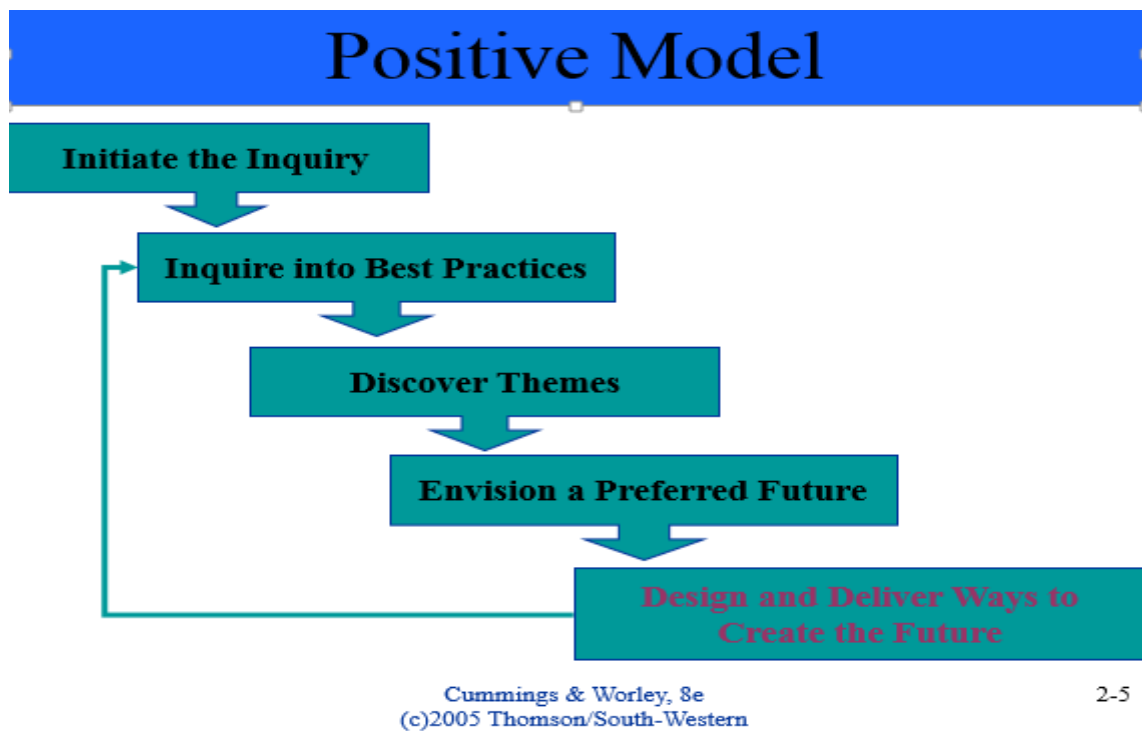
I Cummings og Worley (2009) beskrives videre en modell som viser hovedaktivitetene i effektiv endringsledelse i åtte steg. Modellen viser syklusen til en planlagt endringsprosess og kalles «Action Research Model».

Figur 8: (Cummings & Worley, 2009)



Den tredje modellen «The Positive Model» representerer et skille fra Lewins modell og «The Action Research model» da de to første fokuserer på organisasjonens problemer og hvordan disse kan løses for at organisasjonen kan fungere bedre, mens den positive modellen fokuserer på hva organisasjonen gjør riktig og bygger på dette for å gjøre organisasjonen enda bedre.

Figur 9: (Cummings & Worley 2009)



Alle de tre modellene beskriver hvordan planlagt endring inntreffer i organisasjoner. Modellene er overlappende ved at de alle viser en aksjon for å implementere organisasjonsendringer (unfreezing, joint diagnosis, initiate the inquiry). Alle tre modellene innebærer atferdsendringer som involverer organisasjonsmedlemmer i varierende grad. Lewins modell skiller seg fra de to andre ved at den fokuserer på generelle prosesser for planlagt endring, ikke på spesifikke organisasjonsutviklingsaktiviteter. Lewins modell kan sies å ha sterkere fokus på å ordne problemer enn på hva som gjøres godt i organisasjonen og styrke dette.

Modell en og tre brukes i UNINETT, mens modell to ikke er blitt brukt. Jeg har likevel valgt å skissere alle tre modellene for å kunne se sammenhengen mellom dem.

## 4. Metode

Metode betyr planmessig fremgangsmåte (Nyeng, 2010:187). Det vil være ulike planmessige fremgangsmåter som er egnet til ulike forskningsspørsmål. Da jeg skulle starte å samle sammen et datagrunnlag til min oppgave, var fremgangsmåten, og forskningsspørsmålet noe av det jeg funderte mye på, og ikke minst hvilke valg jeg skulle ta og hvilke spørsmål jeg skulle stille for å få svar på det jeg lurte på.

### 4.1 Ontologi og epistemologi

Jeg vil starte med å se på to begreper: *virkelighet*, og *kunnskap*. Hva innebærer disse begrepene? Spørsmålet har vært stilt av filosofer gjennom århundrer. Jeg ønsker å kunne begrunne og forklare egne valg på en tydelig måte og derfor synes jeg det er vesentlig å innlede dette kapittelet med en gjennomgang av noen sentrale vitenskapsteoretiske begreper. Jeg har tidligere i avhandlingen vært inne på begrepet kunnskap (kapittel 2), men ønsker å ta en litt grundigere gjennomgang her. Etter dette går jeg over til å gjøre rede for min egen forskningsprosess.

Når man i vitenskapsteorien befatter seg med spørsmål av typen: *"Hva er kunnskap, og på hvilket grunnlag kan vi si at vi vet noe?"*, befinner vi oss i epistemologien. Epistemologi kan defineres som *"læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten"* (Johannessen et al 2010:395), eller *"læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse"* (Nyeng, 2010:209).

Nyeng sier at ontologi er hva vi mener vitenskapen handler om, hvilke økonomiske gjenstander som finnes. Eller sagt på en annen måte «Læren om det værende, det vil si hva det vil si for ulike ting å eksistere» (Nyeng, 2010: 212). Her befatter man seg typisk med spørsmål omkring hvorvidt menneskelig samhandling må studeres som unike fenomener, eller om det finnes lovmessigheter også innenfor dette. Hva er virkeligheten, og hvordan ser den ut? Slik sett vil enhver forsker ha sitt ontologiske ståsted, sin forståelseshorisont, og hennes eller hans forskning vil bære med seg et syn på hva slags kunnskap det er mulig å utlede og anvende ut fra dette.

Metode er hva vi mener er korrekte fremgangsmåter for å skaffe disse dataene. Altså må en ha meninger om epistemologiske problemer og bevissthet om ontologisk fundament før en kan ta metodevalg.

For å se sammenheng mellom ontologi, epistemologi og metode har jeg satt opp dette i en tabell:

Tabell 1: Fritt etter Nyeng (2010)

|              |  |                             |
|--------------|--|-----------------------------|
| Ontologi     | Hva eksisterer?<br>Hva er det å være menneske?   | Verdensbilde<br>Menneskesyn |
| Epistemologi | Normativt: Beskrive, forklare, forstå?<br>Internt: Normer innenfor fagfeltet             | Vitenskapsideal             |
| Metode       | Ekstern: samfunnspåvirkning,<br>ansvar<br>Foretrukne og akseptable<br>framstillingsmåter | Etikk                       |

Ut fra sammenhengen mellom de tre begrepene dannes grunnlaget for karakterisering av en vitenskap.

Teori, av det greske *theoria*, betyr *det å se på, betrakte* eller *granske* (Johannessen et al 2010:41). I en vitenskapelig sammenheng betyr det i tillegg at man systematisk og åpent forklarer og begrunner hva man gjør, og hvorfor og hvordan man gjør det. Enhver vil innebære en forenkling av virkeligheten, slik at man kan oppnå generaliserbare funn og utvikle nye teorier. Uansett vil forskeren bringe med seg sin bakgrunn, sine opplevelser og sin historikk inn i arbeidet. Dette vil prege hvordan forskningstemaet angripes, hvilke metodiske valg som blir gjort både før, underveis og i forskningen, samt synet på validitet, reliabilitet og generalisering. Summen av dette danner altså begrunnelsen for hvorfor jeg i det følgende går i dybden på egen forskningsprosess.

#### 4.2 Hermeneutikk og positivisme

Hermeneutikk og positivisme er to hovedtradisjoner i menneskevitenskapelig forskning, og disse to tradisjonene nærmer seg den sosiale virkeligheten på to helt ulike måter (Nyeng 2010:67). Positivismen og hermeneutikken kan altså sies å stå i motsetning til hverandre.

Gjennom mange års ledererfaring har jeg erfart viktigheten av å forsøke å lese, tolke og forstå informasjon, situasjoner og hendelser. Denne fortolkningen skjer etter min erfaring gjerne i tre faser:

- 1) *forberedelsesfase,*
- 2) *i situasjonen: improvisasjon og beslutningstaking uti fra den informasjon jeg har*
- 3) *etter at situasjonen er over: konkludere, evaluere og lære.*

I jobbsammenheng opplever jeg at virkeligheten ikke er slik den umiddelbart gir inntrykk av å være, men at en fortolkning er nødvendig for å få et så riktig bilde som mulig. Det som ikke blir sagt er gjerne like viktig som det som blir sagt, dermed blir oppmerksomhet og varhet ovenfor nyanser og små detaljer ofte avgjørende. En må ofte improvisere, og tar gjerne flere beslutninger av ulik karakter i løpet av en arbeidsdag. Det opplagte i en hendelse er selvsagt viktig, men en må også tolke og spørre seg hva ligger bak og hvordan det hele bindes sammen.

Thagaard skriver at det er gjennom fortolkning at man «søker et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende» (Thagaard ,2010:39). Fenomener kan tolkes på flere nivåer og det finnes altså ikke én eneste sannhet. Dette betyr at vi ikke er på jakt etter noen form for lovmessig sannhet, men at alt må forståes som en del av en spesifikk sammenheng. Det hele henger da sammen i en stor forståelsessammenheng, en såkalt forståelsessirkel eller hermeneutisk sirkel, der delene kun er forståelige ut fra helheten de inngår i, og helheten blir forståelig ut fra delene (Nygaard, 2010: 107).

En positivistisk eller naturvitenskapelig tilnærming betraktes gjerne som motsatsen til hermeneutikken. ”En del av positivismens grunnsyn er at det er fenomenene, altså det generelle, vi er ute etter i forskningen – teori skal avdekke og forklare generelle fenomener eller såkalte «fenomenfakta” (Nyeng, 2010:65). Ut fra dette preges positivismen av troen på det lovmessige og troen på vitenskapens evne til å avsløre dette og formulere det kvantitative. Ut i fra positivismen må en se på hva som er vitenskap og vitenskapelig metode på generelt grunnlag uavhengig av hva man studerer.( Nyeng,2010:67) har i tabell 2 laget en skjematisk en oversikt over forskjellene mellom de to hovedtilnærmingene:

Tabell 2: Nyeng - forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk tilnærming:

|                       | Positivistisk                                 | Hermeneutisk   |
|-----------------------|---|--|
| Virkelighetssyn       | Objektiv, håndgripelig                        | Sosialt konstruert   |
| Menneskesyn           | Behavioristisk, kognitivistisk                | Meningsbærer   |
| Forskningsmål         | Lovmessig forklaring, prediksjon              | Forståelse   |
| Kunnskap              | Kumulativ, ikke tidsbunden                    | Kontekstavhengig, foreløpig                                    |
| Syn på kausalitet     | Virkelige(e) årsak (er)                       | Mange formende hendelser                                       |
| Forskningssituasjonen | Objektivitet: Skille mellom forsker og objekt | Interaktivitet: forskeren som del av den helheten som studeres |

I denne oppgaven har jeg brukt både positivistisk og hermeneutisk tilnærming til mine studier. Jeg mener derfor at det ene ikke nødvendigvis ikke utelukker det andre, men at begge tilnærmingene kan tilføre ulike ståsted og vinklinger i forståelsen av arbeidslivet.

#### 4.3 Kvantitativ datainnsamling – spørreundersøkelsen

UNINETT har de siste årene gjennomført noen endringsprosesser for å tilpasse bedriften til ny strategi og endringer i omgivelsene (kundene). Den siste omorganiseringen ble gjennomført i 2013 og ny organisasjon var på plass fra 1. januar 2014. Følgende designkriterier var vektlagt i denne prosessen:

- Kundedrevne tjenesteleveranser
- Tydeligere og mer enhetlig opptreden overfor kundene
- Gode kundeopplevelser på flere nivå (drift, utvikling, strategisk)
- Rendyrking av roller og ansvarsdeling

(Hentet fra «UNINETTs organisasjon fra 2014 - Sluttrapport fra organisasjonsprosessen».)

I forbindelse med masteroppgaven sendte jeg ut en spørreundersøkelse til alle ansatte for å kartlegge hvordan de ansatte evaluerte endringsprosessen og de endringene som var gjennomført. Målgruppen for denne delen av undersøkelsen var altså alle ansatte som alle var berørt av endringene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut etter at organisasjonsendringene var satt i verk.

Spørsmålene i undersøkelsen støtter opp under forskningsspørsmålene ovenfor, og vil sammen med intervjuene av lederne gi et bredt datagrunnlag for min problemstilling. Funnene vil bli presentert i kapittel 6.

#### 4.4 Kvalitativ undersøkelse – intervju

Intervju-undersøkelser er godt egnet til å gi fylldig og omfattende informasjon om personers tanker, opplevelser, synspunkter, selvforståelse og erfaringer (Thagaard, 2010). Det er videre den mest brukte og dominerende kvalitative tilnærmingen de siste 20 år. Et forskningsintervju kan utformes på flere ulike måter, men i hovedsak er det tre strukturelle tilnærminger som skiller seg ut.

Den ene er preget av *lite struktur* (Thagaard 2010:89) og bærer preg av å være en samtale mellom informant og forsker. Temaene i en slik samtale kan gjerne bringes opp av informanten og man vil da ikke vite hvilken vei samtalen vil ta. Dette er en gunstig tilnærming i innledningen og i kartleggingsfasen i et forskningsprosjekt, da informanten gjennom en slik

samtale vil kunne belyse og bringe frem tema og problemstillinger som forskeren ikke har tenkt på.

I motsatt ende av skalaen finner vi den andre måten å gjennomføre intervju på. Det er en *strukturert tilnærming*. Ved en slik tilnærming er spørsmålene laget på forhånd og alle informanter får samme spørsmål. Fordelen med dette er at man kan sammenligne svarene fra informantene, noe som vil være nyttig i situasjoner hvor sammenligning er viktig. Den tredje måten å gjennomføre intervju på, og den mest vanlige tilnærmingen er det som kalles *delvis strukturert tilnærming*, gjerne omtalt som *det kvalitative forskningsintervju* (Thagaard 2010:89) Her tar man kvaliteten fra begge de to foregående tilnærmingene og kombinerer dem slik at man kan få informasjon om de temaene forskeren ønsker svar på, samtidig som man åpner for fleksibilitet. Forskeren kan da velge å følge eventuelle tema som informanten kommer med underveis, selv om disse ikke var planlagt på forhånd.

#### 4.5 Det kvalitative forskningsintervju

I intervjuene med de fem avdelings direktørene brukte jeg kvalitative forskningsintervjuer som intervju metode. Jeg hadde på forhånd laget et spørreskjema og alle informantene ble spurt om de samme spørsmålene. Samtidig var intervjusituasjonen slik at det var mulig å få informanten til både å snakke ut fra spørsmålene i spørreskjemaet og samtidig prate rundt situasjonen og spørsmålet de skulle besvare. Jeg fulgte opp med å oppfordre informantene til å utdype områder de kom inn på, enten det gjaldt spørsmål i spørreskjemaet eller det gjaldt tema som kom opp underveis i og som jeg vurderte som interessante for forskningsspørsmålene i min avhandling.

#### 4.6 Utvalget

Fem ledere i UNINETT ble i et ledermøtet spurt om de kunne tenke seg å bidra i min masteravhandling. På forhånd hadde jeg gjennomført en spørreundersøkelse blant alle ansatte der disse også var invitert til å svare. Denne undersøkelsen favnet bredere enn det de ble spurt om å bidra med i disse intervjuene. Lederne ble presentert for oppgaven i et ledermøte ut i fra hvordan jeg så for meg oppgaven på dette tidspunktet. Spørsmålene var rettet mot den omorganiseringen de selv hadde deltatt i to år tidligere og de ble bedt om å forberede seg til intervjuet ved å tenke gjennom de endringene det hadde vært jobbet med i organisasjonen, med særskilt vekt på ledelse. De ble bedt om å tenke igjennom sin lederkarriere, sin rolle som leder i bedriften, og om fokuset på ledelse hadde endret seg de siste årene.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på tre dager rett etter påske i 2015. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt og med samme intervjuguide (vedlagt). Lederne som ble



intervjuet hadde ikke kjennskap til resultatene av spørreundersøkelsen blant de ansatte. Dette ble gjort bevisst for at svarene ikke skulle bli påvirket av dette. Alle intervjuer ble gjort med lydopptak, noe informanten var innforstått med. Lydfilen ble slettet etter bruk. Jeg tok notater under intervjuene, lydfilene var ment som støtte ved gjennomgang av svarene. Gjennomgang og fortolkning av intervjudata startet umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført. Dataene ble skrevet i strukturert form for å kunne brukes i analysen.

#### 4.7 Metodetriangulering

Dersom en kombinerer kvalitative og kvantitative metoder, vil en få en metodetriangulering (Johannesen et al 2011). Ved metodetriangulering får en testet om ulike tilnærminger fører til noenlunde samme konklusjon og dette kan således styrke tilliten til resultatene. Nygård sier at en altså bruker såkalt metodetriangulering for å styrke resultatene i undersøkelsen, der en kan se det slik at en i ulike faser av forskningen bruker ulike metoder. En kan ut i fra dette se en utvidelse av perspektiver. Dette kan fortolkes på to måter:

- 1) Enten gjelder det større, konkrete forskningsprosjekter hvor man benytter kvalitative og kvantitative metoder om hverandre i såkalt metodetriangulering for å styrke resultatene
- 2) Eller vi kan tolke det som et skjema for utvikling av et fag over lengre tid, der kvalitative studier dominerer fagets første periode hvor man forsøker å avklare fagets innhold, og så glir over i faser der kvantitative metoder blir dominerende i forsøk på å etablere «sikrere» og mer generaliserbar kunnskap (Nyeng, 2010:197).

Dette har sammenheng med at en ser det slik at forskning har ulike rasjonelle forløp der ulike metoder på ulike måter kan hjelpe en til å komme frem til realitetene innenfor fagområdet.

I denne oppgaven har jeg brukt metodetriangulering ved at jeg i første omgang laget en spørreundersøkelse som var rettet mot alle ansatte i bedriften for å undersøke en del spørsmål rundt den siste omorganiseringen i bedriften. Deretter dro jeg ut en del interessante funn fra denne undersøkelsen som jeg ønsket å utdype, og intervjuet fem av topplederne ut fra mine seks forskningsspørsmål som var utledet av problemstillingen samt funnene i den første spørreundersøkelsen. Jeg fikk på den måten styrket funnene i spørreundersøkelsen, i tillegg fikk jeg gjennom intervjuene inn noen flere data om spørsmål som det var interessante å spørre lederne om ut i fra forskningsspørsmålene. Jeg har altså brukt både kvantitativ og kvalitativ metode om hverandre for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen i denne oppgaven.

#### 4.8 Rollen som «forsker» i egen bedrift

Jeg har i dette metodekapittelet skissert min egen forskning i den bedriften jeg jobber i. Min rolle i omorganiseringen var heller ikke ubetydelig, da jeg var prosessleder for

gjennomføringen av endringsprosessen. Å utføre en spørreundersøkelse og å intervju mine lederkollegaer om prosessen kan medføre metodiske utfordringer. I denne oppgaven forsker jeg på egen bedrift, dette kan medføre en del utfordringer. Nærhet til virksomheten og forforståelse kan medføre "husblindhet" og forutinntatte holdninger (Coghlan & Brannick 2010:115). Nærheten til endringsprosessen og min rolle i bedriften kan ha farget oppgaven. Det er krevende, antakelig umulig, å forske på egen arbeidsplass på en objektiv måte. Jeg har hatt denne objektivitetsutfordringen sterkt i fokus når jeg har utarbeidet spørsmål og gjennomført undersøkelsen. Jeg har forsøkt å motvirke denne mulige effekten ved å være bevisst, og har utfordret støttespillere underveis med spørsmålet: *Hva er det jeg ikke ser?*

På denne måten har jeg forsøkt å se på bedriften og prosessen med nye øyne, og forhåpentligvis klart å stille relevante spørsmål (Thagaard, 2010:79-80). På den annen side kan min nærhet til organisasjonen og endringsprosessen også ha gitt besvarelsen en dybde og dimensjon den ellers ikke ville hatt. Det å ha innsikt i de overnevnte organisatoriske særegenheter som gjør seg gjeldende er også en styrke og medfører at jeg fokuserer på aktuelle problemstillinger fordi jeg kjenner organisasjonen.

#### 4.9 Reliabilitet og validitet

Et studie vil ha sine styrker og svakheter avhengig av metodevalg og gjennomføring av undersøkelsen. Det kan styrke undersøkelsen dersom en kjenner til begrensningen ved metodevalg og reflekterer over mulige svakheter ved den metoden som er valgt. Det vil kunne medvirke til at en kan reflektere over hvor pålitelig informasjonen en har er før den benyttes i en forskningsrapport. De to begrepene som særskilt beskriver kvaliteten på en undersøkelse er *reliabilitet* og *validitet*.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig måle metodene er, altså dette refererer til måten undersøkelsen er gjennomført på. Dersom en annen forsker gjentar samme prosess på et senere tidspunkt og kommer frem til samme resultat, betyr dette at en kan si at reliabiliteten er god. I samfunnsforskning er dette likevel ikke helt enkelt fordi den empirien en forsker på ofte endrer seg over tid. Intervjuene foregikk uforstyrret på et eget rom og telefonene var avslått. Kvaliteten på samtalen var god, da den skjedde på avtalt tid og uten forstyrrelser. Avbrytelser kan endre intervjuet og få resonnementet til å stoppe opp slik at viktige poenger ikke kommer frem (Thagaard, 2010). Intervjusituasjonen var også god på den måten at informantene var avslappet, de kjenner meg som en lederkollega, og de innledende spørsmålene var «ufarlige» slik at de ble «varme i trøya», og praten gikk lett. Utgangspunktet med at jeg kjenner informantene og allerede har et tillitsforhold til dem, førte her til en åpen og god intervjusituasjon.

Validitet handler om gyldighet: Måler man det man tror man måler? Validitet henger alltid sammen med reliabilitet. Dersom måleverktøyet ikke er stabilt eller pålitelig, vil dette påvirke resultatet, og en annen forsker vil ikke få samme resultat. En kan også stille seg spørsmålet om hvorvidt en har målt det samme. En kan ha høy reliabilitet, en god intervjuguide og en god fremgangsmåte. Høy validitet er avhengig av hvor god operasjonaliseringen er og om begrepsforståelsen er gjensidig. Altså er det viktig at informantene forstår hva intervjueren spør om og svarer på spørsmålene. Dersom dette ikke skjer vil en få lav validitet og intervjueren måler noe annet enn det hun eller han trodde.

## 5. Analyse av spørreundersøkelsen

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på dataene som er samlet inn i spørreundersøkelsen. Der det er naturlig vil data fra intervjuene med fem ledere i bedriften trekkes inn i analysen. Jeg vil gå systematisk gjennom svarene i spørreundersøkelsen og analyserer disse. Det jeg ønsker å se på er «Hva fant jeg i denne datainnsamlingen?».

Spørreundersøkelsen er delt i sju deler med spørsmål innen områder som er sentrale i organisasjonsendringen som ble gjennomført høsten 2013. Svarene er angitt på en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad. Dette er gjennomført i hele undersøkelsen. En skala fra 1 til 6 har ikke noe nøytralt midtpunkt. Dette gjør at respondentene må i sine svar velge enten positivt side (4-6) eller negativ side (1-3). Noen av de innledende spørsmål er rene ja/nei spørsmål uten gradering. Skalaen er angitt som følger (eller tilsvarende):

1. Svært liten grad
2. I liten grad
3. I mindre grad
4. I noen grad
5. I stor grad
6. Svært stor grad

I etterkant av hver spørsmålsdel er det inntatt et kommentarfelt der man ber respondenten om å gi generelle kommentarer eller utdypende vurderinger.

Undersøkelsen ble sendt til alle ansatte i UNINETT i mars 2015, totalt til 77 ansatte.

Undersøkelsen ble ikke sendt de som var i 100 prosent permisjon. Jeg fikk svar fra 57 ansatte, som tilsvarer en svarprosent på 74. Undersøkelsen ble sendt til ansatte i UNINETTs 5 avdelinger som etter omorganiseringen 01.01.2014 er (Figur 5):

- Avdeling for nettverk og infrastruktur heretter kalt nettavdelingen.
- Avdeling for system om mellomvare heretter kalt systemavdelingen

- Avdeling for tjenester og leveranser heretter kalt tjenesteavdelingen
- Organisasjonsavdelingen
- Strategi og innovasjon

Respondentene fordelte seg slik på de ulike avdelingene:

Tabell 3: Utvalget fordelt på avdeling

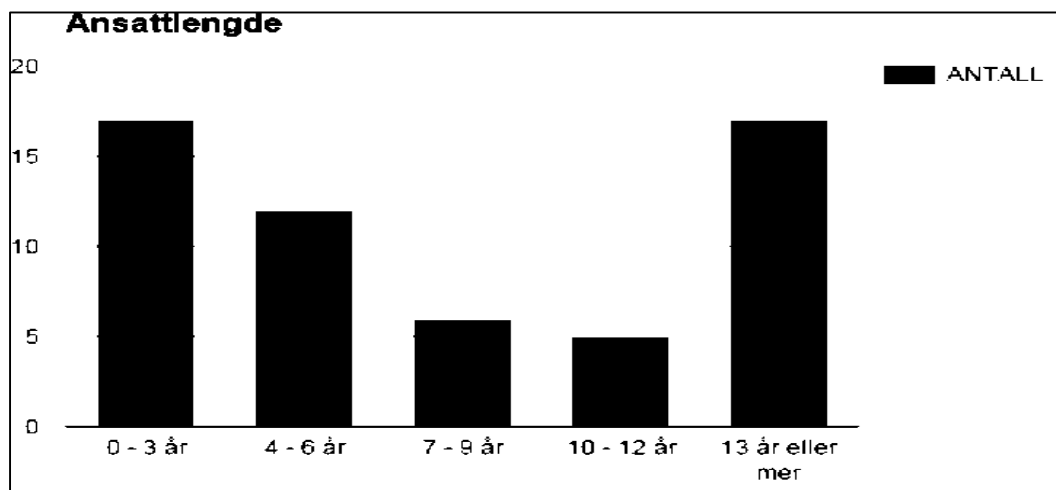
| Navn  | Antall    | %           |
|---|-----------|-------------|
| <b>Avdeling for tjenester og leveranser</b>   | <b>19</b> | <b>33,3</b> |
| <b>Avdeling for system og mellomvare</b>      | <b>10</b> | <b>17,</b>  |
| <b>Avdeling for nettverk og infrastruktur</b> | <b>15</b> | <b>26,3</b> |
| <b>Strategi og innovasjon</b>                 | <b>4</b>  | <b>7</b>    |
| <b>Organisasjonsavdelingen</b>                | <b>9</b>  | <b>15,8</b> |
| <b>N (utvalget)</b>                           | <b>57</b> | <b>100%</b> |

Svarene er kategorisert på følgende måte:

- Totalt antall svar
- Avdelingsfordelte svar
- Svar fordelt på antall år som ansatt i UNINETT

Figur 10 viser antall år respondentene har vært ansatt i UNINETT. Vi ser her at det er to store grupper som har svart: De som har ansatt i 0-3 år og personer ansatt i 13 år eller mer. Det er interessant å se om dette kan ha betydning for hvordan svarene fordeler seg. Har dette i tillegg betydning kulturen i bedriften?

Figur 10: Utvalget fordelt på antall år ansatt



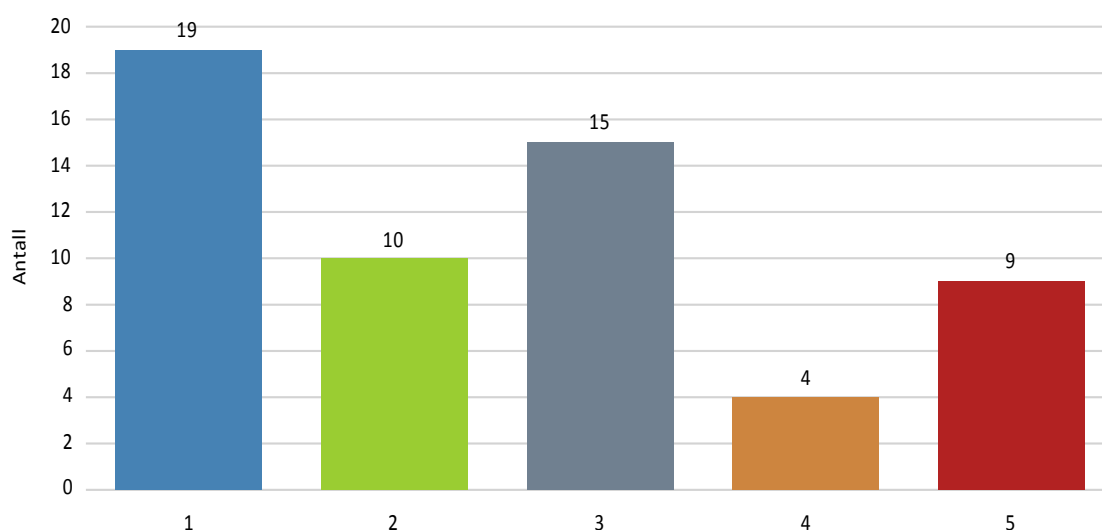
Ut fra at jeg har en svarprosent på 74 og slik fordelingen av respondentene etter antall år ansatt i UNINETT er, mener jeg at undersøkelsen har den nødvendige reliabilitet og validitet. Undersøkelsen gir et godt grunnlag for å analysere de endringer som ble gjennomført i omorganiseringsprosessen i bedriften høsten 2013.

### 5.1 Innledende spørsmål

De første spørsmålene er en generell beskrivelse og informasjon om respondenten, hvilken avdeling den er ansatt i, bytte av avdeling, personalansvar, antall år ansatt i bedriften. Første spørsmål er:

#### Hvilken avdeling er du ansatt i per i dag?

Figur 11: Utvalget fordelt på avdeling



Figur 11 viser hvilke avdelinger respondentene er ansatt i. Tilsvarende vises det i tabell 4 under antall ansatte som har svart fra de ulike avdelingene.

Tabell 4: Utvalget fordelt på antall per avdeling

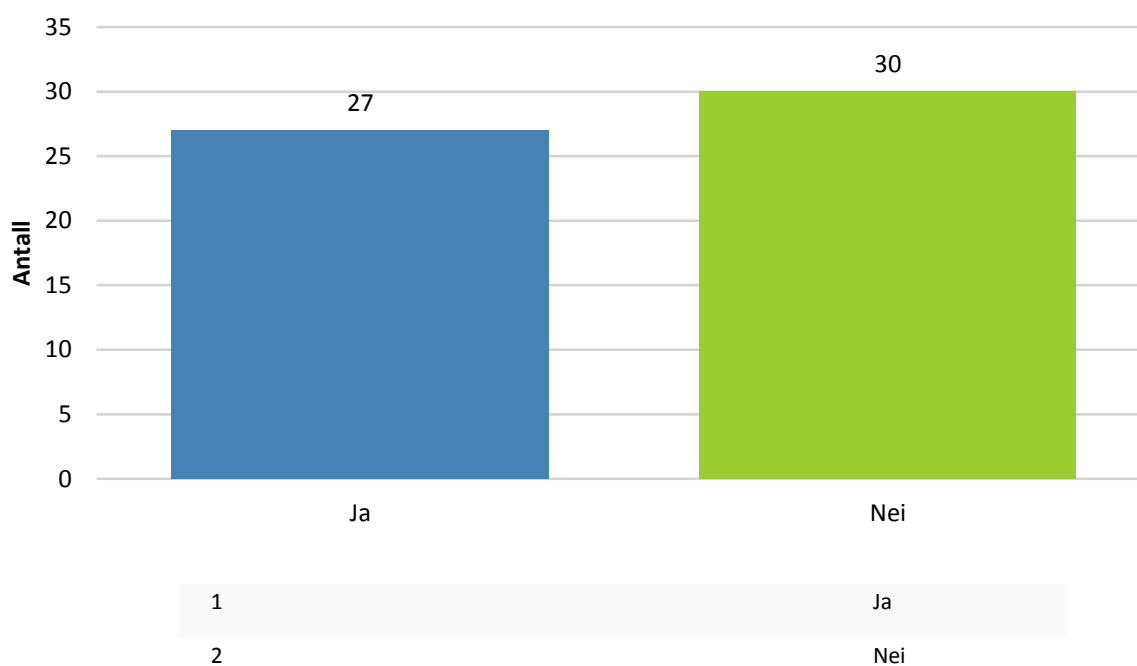
| Navn   | Antall    | Totalt    |
|--|-----------|-----------|
| Avdeling for tjenester og leveranser - 1 (82%)   | 19        | 23        |
| Avdeling for system og mellomvare – 2 (50%)      | 10        | 20        |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur – 3 (75%) | 15        | 20        |
| Strategi og innovasjon – 4 (100%)                | 4         | 4         |
| Organisasjonsavdelingen – 5 (90%)                | 9         | 10        |
| <b>N</b>   | <b>57</b> | <b>77</b> |

De tre fagavdelingene er de største avdelingene med 20 eller flere ansatte per avdeling. Organisasjonsavdelingen har ti ansatte (inkludert adm. dir) og Strategi og innovasjon består av fire personer i grunnlaget.

Neste spørsmål er rettet mot om respondenten har byttet avdeling som følge av omorganiseringen, og svaralternativene er ja eller nei.

### Har du byttet avdeling som følge av omorganiseringen?

Figur 12: Utvalget fordelt på om de har byttet avdeling

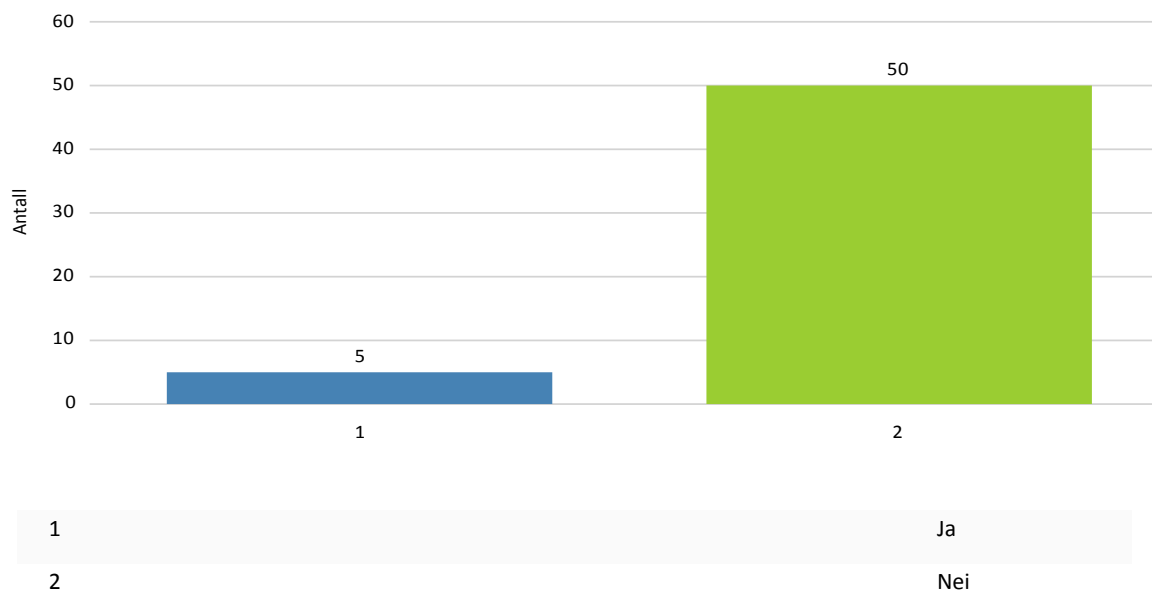


Her svarer 47,4 %, altså 27 personer at de har byttet avdeling og 30 personer har ikke byttet avdeling. Det er altså tett under halvparten av de som har svart på undersøkelsen er berørt av omorganiseringen ved at de har byttet avdeling.

Det neste spørsmålet gir informasjon om respondenten har personalansvar eller ikke, og svaralternativene er ja eller nei.

### 3. Har du personalansvar i dag?

Figur 13: Utvalget fordelt etter personalansvar

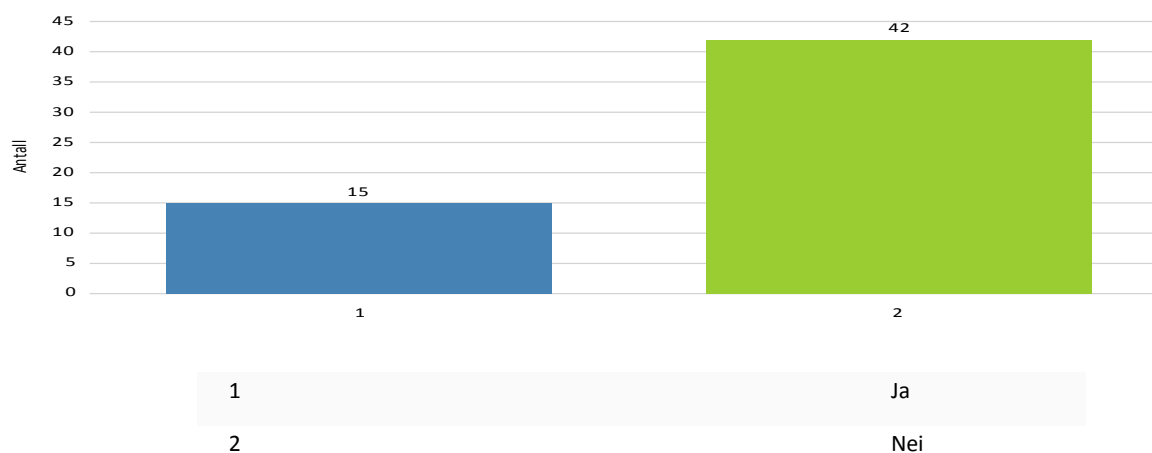


De aller fleste, 50 personer av 55 respondenter, svarer at de ikke har personalansvar. Dette er også helt naturlig da omorganiseringen medførte at flere ble fratatt personalansvar og antall ledere redusert. I omorganiseringen ble seksjonsledernivået fjernet og UNINETT ble en mer flat organisasjon etter gjennomføringen. I dag er det seks personer som har personalansvar og fem av disse har besvart undersøkelsen. To personer har valgt å ikke svare på dette spørsmålet.

UNINETT har ledere med personalansvar og fagledere uten personalansvar. Et spørsmål som er tett knyttet til faglig ledelse er om respondenten har faglig lederansvar eller ikke, og svaralternativene er ja eller nei.

#### 4. Er du faggrupeleder i dag?

Figur 14: Utvalget fordelt på faggrupeleder



Her svarer 15 personer at de er faggrupeleder og 42 personer som sier de ikke er det. De som svarer at de ikke er faggrupeleder vil også inkludere ledere som har personalansvar.

Det neste spørsmålet i undersøkelsen var:

### 5. Hvor mange år har du vært ansatt i morselskapet fordelt på avdeling?

Her er svaralternativene inndelt i intervaller som følger:

1 = 0 - 3 år

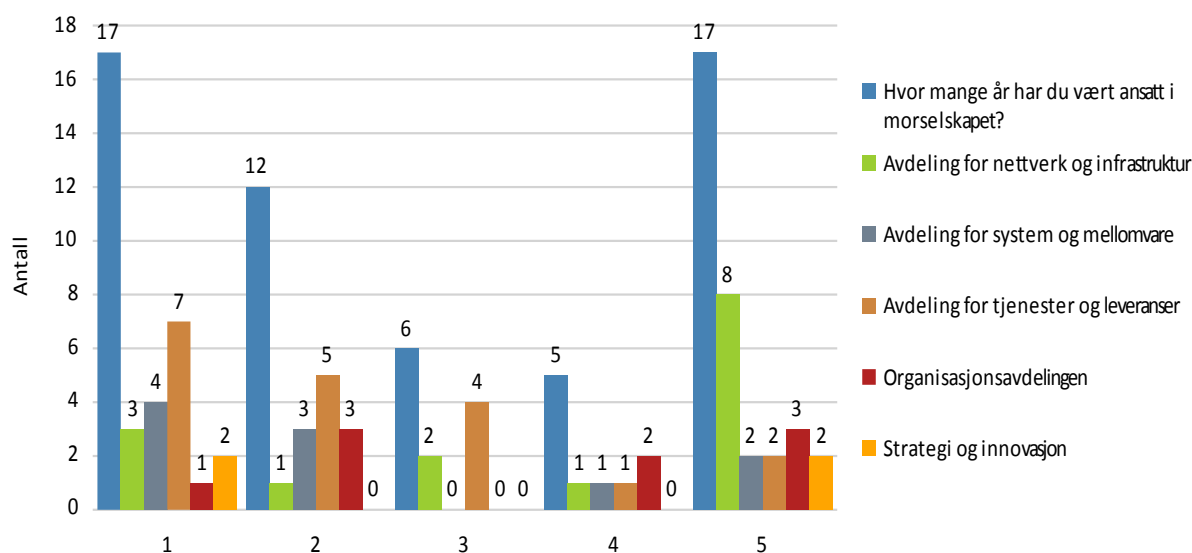
2 = 4 - 6 år

3 = 7- 9 år

4 = 10 -12 år

5 = 13 år eller mer

Figur 15: Utvalget fordelt på antall år ansatt per avdeling



Avdeling for tjenester og leveranser ble opprettet som en følge av omorganiseringen. Sju av de 17 som har vært ansatt i 0-3 år arbeider i denne avdelingen. I tillegg har 12 personer vært ansatt i 4-6 år, der fem av disse er ansatt i Avdeling for tjenester og leveranser.

En kan merke seg at avdeling for nett og infrastruktur har mange i kategori 5, altså de som har vært ansatt 13 år eller mer. UNINETT ble etablert ut fra tjenestene i denne avdelingen og dette viser at flere av de som ble ansatt de første årene etter 1993 er ansatt i dag.

#### 5.2 Endringsprosessen

De neste spørsmålene omhandler endringsprosessen og hvordan respondenten opplever at avdelingen hun/han er ansatt i fungerer etter omorganiseringen. Presiseringen rundt spørsmålet var:

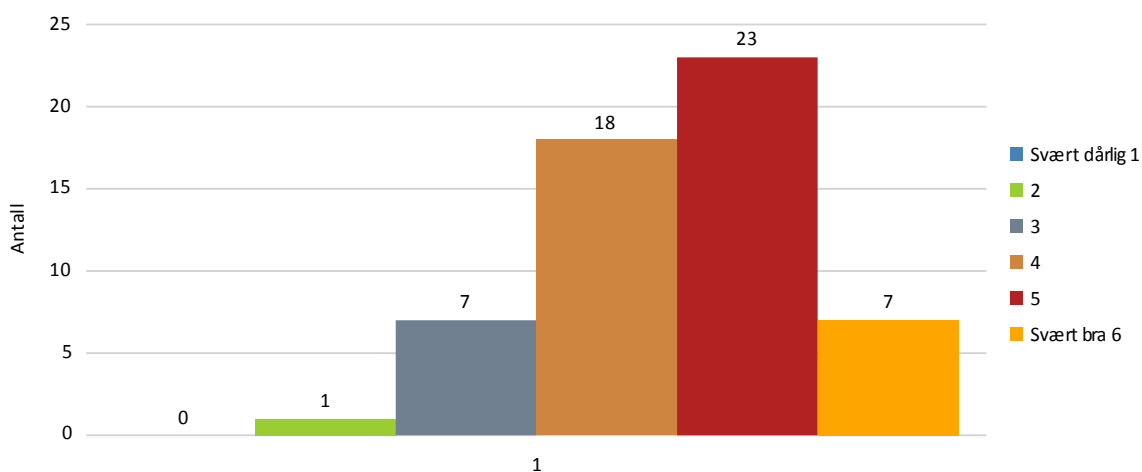


I tidligere organisasjonsmodell var avdelingene i morselskapet organisert som en blanding av seksjoner med seksjonsledere og faggrupper med fagledere og fagansvarlige. Et mål med omorganiseringen var at UNINETT som organisasjon skulle fremstå mer enhetlig utad. For å oppnå dette ønsket man å komme frem til en flatere organisasjonsstruktur, med større åpenhet mellom avdelingene innad i bedriften.

Spørsmålet som ble stilt var:

### Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer?

Figur 16: Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 er svært bra

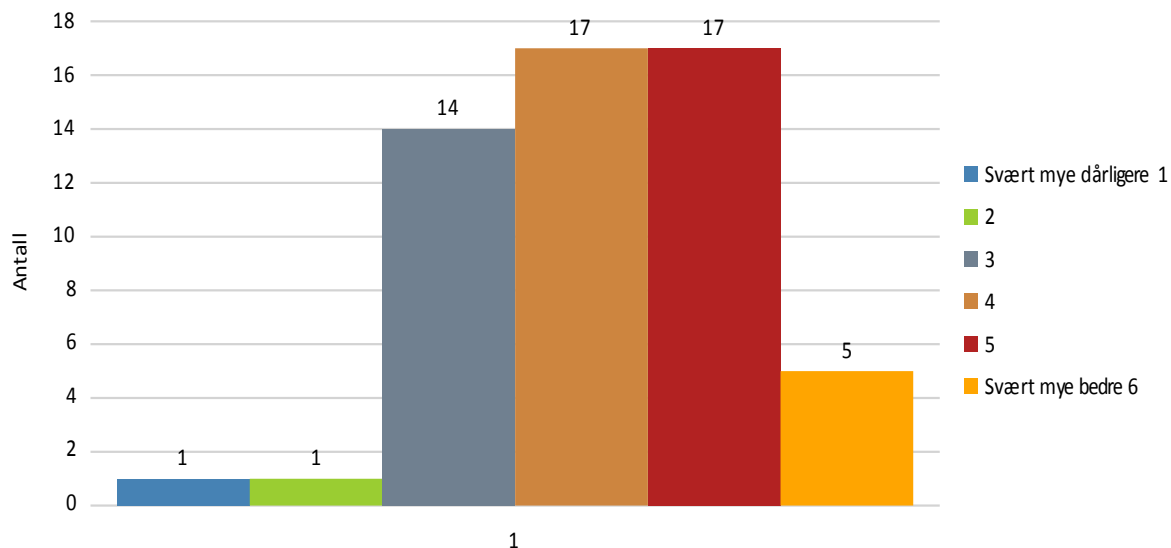
Gjennomsnittstall for dette spørsmålet viser at skåren er totalt 4,5, som i gjennomsnitt er en god skår. Svarene på dette spørsmålet er totalt sett veldig positive. Sju personer svarer svært bra og 48 personer er på den positive delen av skalaen. Ingen svarer svært dårlig. Vi kan derfor konkludere med at de nye avdelingene oppleves som velfungerende for størstedelen av de ansatte.

Tabell 5: Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer - fordelt på antall

| Navn                  | Antall |
|-----------------------|--------|
| <b>Svært dårlig 1</b> | 0      |
| <b>2</b>              | 1      |
| <b>3</b>              | 7      |
| <b>4</b>              | 18     |
| <b>5</b>              | 23     |
| <b>Svært bra 6</b>    | 7      |
| <b>N</b>              | 56     |

Det neste spørsmålet er «**Hvordan opplever du at den nye avdelingsmodellen fungerer i forhold til tidligere modell?**»

Figur 17: Hvordan fungerer den nye avdelingsmodellen i forhold til tidligere modell



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 er svært bra

Gjennomsnittet for alle svarene viser 4,15.

Svarene på dette spørsmålet viser at de aller fleste av de som har svart på undersøkelsen mener at den nye modellen fungerer bedre enn tidligere modell. 39 ansatte er i kategori 4-6 og av disse svarer fem personer på topp av skalaen, altså at det fungerer svært mye bedre. En person svarer at det fungerer svært mye dårligere og en at det er mye dårligere, totalt 16 personer svarer dårligere enn før, noe som er relativt mange i en slik undersøkelse.

Ut fra svarene i undersøkelsen kan jeg konkludere med at flesteparten av de ansatte mener at den nye avdelingsmodellen fungerer bedre enn tidligere modell.

Etter hver hoveddel er det åpne kommentarfelt for ytterligere kommentarer. I disse åpne kommentarfeltene fikk jeg ulike svar, disse svarene var både understøttende til at endringen var til det bedre, men også at dette ikke førte til mer samarbeid mellom avdelinger enn tidligere.

Opplever at det fremdeles er "siloe" mellom avdelingene og at informasjonsflyten og samarbeidet ikke fungerer bedre enn før.

Organiseringen i seg selv er bedre, men det har oppstått mer skiller mellom de ulike avdelingene.

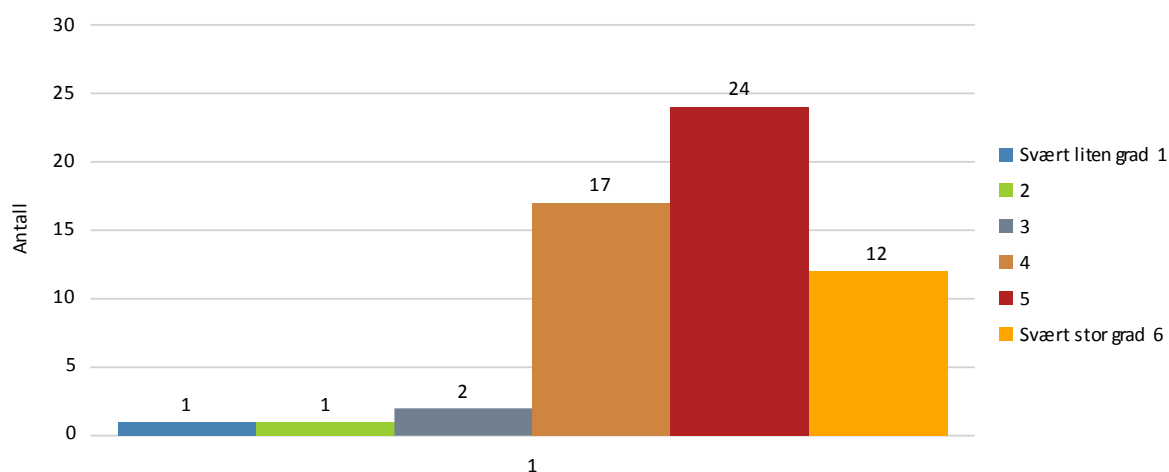
Kommentarene viser at det er ulike syn på i hvor stor grad en kan si at måloppnåelsen er der, samt at det er ulik forståelse av hva som er oppnådd i endringsprosessen.

### 5.3 Spørsmål om informasjon

I neste del er jeg interessert i å avdekke om ansatte mener de fikk informasjon fra ledelsen i forkant av endringsprosessen. Første spørsmål er:

#### I hvilken grad opplever du at du ble informert av ledelsen i forkant av endringen?

Figur 18: I hvilken grad opplever du at du ble informert av ledelsen i forkant av endringen?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittet for alle svarene er 4,72.

Her svarer 12 av 57 ansatte at de er svært stor grad og 24 ansatte stor grad, i tillegg er det 17 ansatte som velger alternativ 4 som også er på den positive enden av skalaen. Det er bare en person som i svært stor grad mener hun/han ikke ble informert og totalt fire personer svarer på negativ side av skalaen.

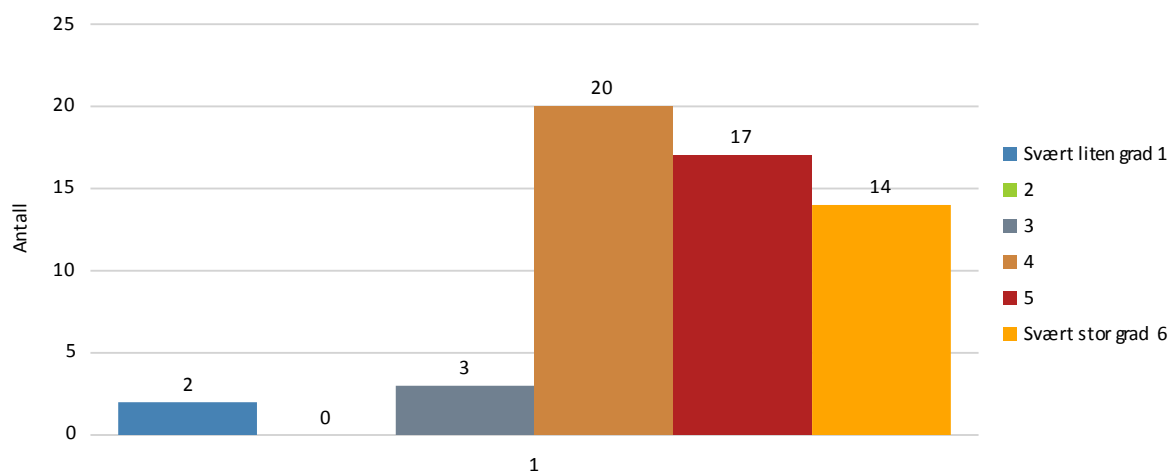
Fordelt på avdeling svarte respondentene slik:

Tabell 6: Ble du informert av ledelsen i forkant av endringen – fordelt på avdeling?:

| Avdeling                             | Antall | Gjennomsnitt |
|--------------------------------------|--------|--------------|
| Total                                | 57     | 4.72         |
| Avdeling for nett og infrastruktur   | 15     | 4.6          |
| Avdeling for system og mellomvare    | 10     | 4,6          |
| Avdeling for tjenester og leveranser | 19     | 4.58         |
| Organisasjonsavdelingen              | 9      | 4.89         |
| Strategi og innovasjon               | 4      | 5,75         |

Når jeg ser på svarene på spørsmålet om informasjonen var nyttig og relevant, er antallet svært stor grad alternativ 5 og 4 tilnærmet likt for de som mener de fikk tilstrekkelig informasjon.

Figur 19: I hvilken grad opplevde du at informasjonen var nyttig og relevant?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Det er altså et samsvar mellom disse to funnene. Det er 2 personer som mener informasjonen var svært liten grad nyttig og relevant, dette samsvarer også med de som mente de ble svært lite informert.

Tabell 7: I hvilken grad opplevde du at informasjonen var nyttig og relevant – per avdeling:

| Avdeling                             | Antall | Gjennomsnitt |
|--------------------------------------|--------|--------------|
| Total                                | 56     | 4.64         |
| Avdeling for nett og infrastruktur   | 15     | 4.18         |
| Avdeling for system og mellomvare    | 9      | 4,56         |
| Avdeling for tjenester og leveranser | 19     | 4.37         |
| Organisasjonsavdelingen              | 9      | 5.11         |
| Strategi og innovasjon               | 4      | 5,75         |

Ut fra tabell 7 ser vi at respondentene i stor grad har en opplevelse av å få informasjon av ledelsen og at denne er nyttig og relevant; 53 ansatte svarer at de opplever at de er informert av ledelsen i forkant og 51 ansatte mener denne informasjonen er nyttig og relevant. Det er også i andre enden av skalaen like mange som mener de var svært lite informert som ved spørsmålet om det var nyttig og relevant informasjon.

Her er noen av kommentarene til denne delen av spørsmålene. Kommentarene oppsummerer forholdet mellom informasjon og involvering, den beskriver også tilliten fra

ansatte overfor ledelsen. Dette kan tolkes som at ansatte mener de er ivaretatt uten mye involvering.

Om du opplever at du var tilstrekkelig involvert. Å informere er ikke helt det samme som å involvere. Informasjon var tilstrekkelig men jeg opplever ikke særlig mye involvering. Det er dermed ikke sagt at det er nødvendig heller.

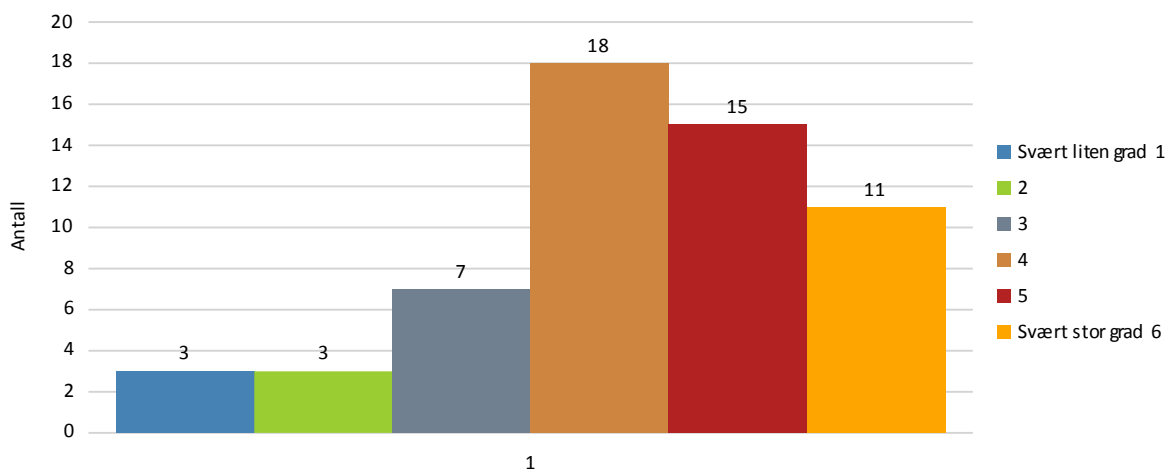
Det er ulikheter i forhold til opplevelsen av å bli informert ut i fra hvilken avdeling respondenten er ansatt i. Ulikheten må sees i sammenheng med svarprosenten for avdelingen og ikke bare ut i fra i antallet i tabellen. Størst opplevelse av å være informert finner jeg hos Strategi og innovasjon med 5.75 i gjennomsnitt, deretter har Organisasjonsavdelingen et gjennomsnitt på 4.89. Lavest gjennomsnittstall finner jeg i avdeling for tjenester og leveranser.

#### 5.4 Spørsmål om innspill og påvirkning

Neste del ser på om de ansatte mener de var delaktig i prosessen. Her har jeg spurt om:

#### I hvilken grad opplevde du at du hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen?

Figur 20: I hvilken grad opplevde du at du hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 er svært bra

Gjennomsnittstallet for spørsmålet om anledning til å gi innspill er 4,26.

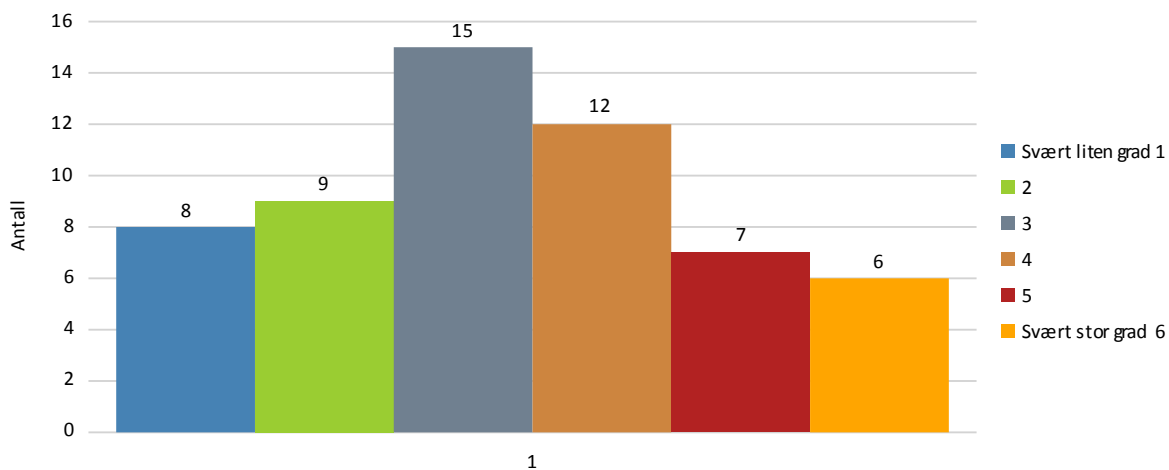
Her viser svarene et noe synkende gjennomsnitt tilknyttet dette spørsmålet om å kunne gi innspill underveis i prosessen, sett i forhold til spørsmålene om informasjon og opplevelse. Det er totalt 44 som mener de har hatt anledning til å gi innspill, når jeg ser på svaralternativ 4-6 samlet.

Dette er et lavere tall enn for informasjonsspørsmålet foran og betyr at de ansatte ikke opplevde at ledelsens prosesser og tilrettelegging for innspill gav dem en opplevelse av at dette var mulig å gjøre. Jeg fikk følgende kommentar i kommentarfeltet:

En egen epostliste for innspill ble opprettet, vi informerte på allmøter og oppfordret alle ansatte til å komme med sitt syn. Tillitsvalgte var hele tiden informert og tatt med i prosessen.

Det blir enda mer interessante når jeg ser på disse tallene opp imot svarene på neste spørsmål som er: **I hvilken grad opplever du at du har hatt anledning til å påvirke endringsprosessen?**

Figur 21: I hvilken grad opplever du at du har hatt anledning til å påvirke endringsprosessen?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 er svært bra

Gjennomsnittstallet for spørsmålet om anledning til å påvirke prosessen er 3,33.

Ut i fra tallene på de som svarte mener 25 ansatte at de hadde anledning til å påvirke, mens 32 sier de ikke har hatt slik anledning. Altså et tydelig og markant vridning mot at de ansatte mener de i mindre grad har hatt anledning til å påvirke denne endringsprosessen.

De ansatte i UNINETT svarer totalt sett at de er lite involvert samtidig som dette ikke fremmes i kommentarene som noen krise for dem. En kan jo også spekulere på om ikke behovet for involvering hadde vært enda større dersom omorganiseringen ble sett på som noe «truende eller eksistensielt farlig». De ansatte jobber i en bedrift med en kultur der involvering og deltakelse er veldig vanlig, og der allmøtekulturen enda står sterkt. Faglig involvering er en del av eksistensgrunnlaget for at denne bedriften skal drives fremover. På organisering, styring og ledelsessiden forventer ansatte at de skal tas med på råd og lyttes til. En av lederne beskrev i intervjuet bedriften slik:

UNINETT er et godt utviklet bedriftsdemokrati.

En annen av lederne oppsummerer prosessen på denne måten:

En grundig prosess, men likevel rask prosess. Vi var flinke til å si hva som skulle skje og når. Det var en logisk gjennomføring ut i fra strategien.

En av lederne sier i intervjuet:

Strategien bør ikke bare jobbes frem av ledelsen. En må få frem innspill fra ansatte og få med «drivere» som også har meninger om hvilken vei UNINETT bør gå. Det er viktig å få med de ansatte på veivalg som medfører tekniske beslutninger.

Denne holdningen gjenspeiles også blant de andre lederne.

For en organisasjon i krise ville en lav skår på 3,33 vært noe å ta opp i organisasjonen og vurdere hvilke tiltak en burde iverksette for å få denne skåren til å bli høyere, men for UNINETT kan jeg ikke tolke dette som et kritisk funn. Ansatte er vant til endringer, både organisatoriske og teknologiske, og selv om det kan virke som om opplevelsen av å kunne påvirke er meget lav er tilliten til ledelsen og deres vurderinger dog meget høy.

Jeg mener at dette kan tolkes som at dette er en bedrift der ansatte holder på med sine faglige oppgaver uansett hva som skjer ellers i bedriften. På tross av endringer i omgivelsene eller teknologiske endringer internt kan ansatte jobbe med det de liker best og det som for mange også er deres hobby. Altså selv om målbildet endrer seg, kan ansatte her holde på med sine oppgaver. Bedriften går etter de ansattes syn meget godt og det er ingen grunn til bekymring eller å gjøre mange endringer. I nettavdelingen ser vi at det er mange ansatte med lang ansettelsestid (13 år eller mer) og denne avdelingen har vært minst utsatt for endringer.

Dette støttes av noen kommentarer der det ser ut til at det oppleves som om denne prosessen var toppstyrt. Likevel ser det ut til at ansatte mener de ikke nødvendigvis trenger å delta da de mener løsningen likevel vil være tilfredsstillende. Det er altså ikke noen bekymring fra ansatte at de ikke er mer delaktige i prosessen, tilliten til at ledelsen tar riktige beslutninger synes å være tilstede. Kommentarer fra ansatte på disse spørsmålene var:

Har vel egentlig ikke hatt store behov for å påvirke omorganiseringen da mine observasjoner underveis ikke har gitt meg grunnlag for det, samt at de valgte løsninger syntes å være tilfredsstillende.

Eller

Selv om det var mulighet til å gi innspill underveis, opplever jeg at de i svært liten grad ble tatt til følge, og at resultatet var ekstremt toppstyrt. Noe som er helt greit, men da kan man spare seg skinninvolveringen.

Disse kommentarene representere to ulike syn, det første støtter opp under intervjuet med avdelingsdirektør som mener at:

Lederen skal skape rom for at de ansatte kan jobbe faglig. Mange ansatte ønsker ikke å jobbe med det store bildet av hvor organisasjonen skal, men gjøre sin del av jobben. De ønsker ikke dualiteten.

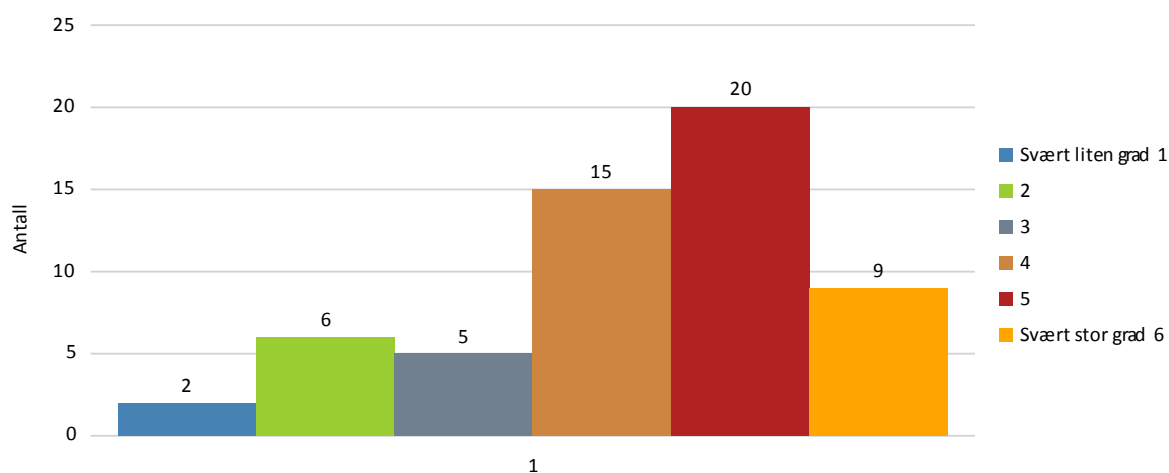
En kan si at dette svaret ikke er kritisk selv om det har fått en lavere skår. Det kan forklares med at det er ro i organisasjonen og at tilliten til en ledelse som gjør vurderinger og nødvendige endringer. Dette svaret kan også ha sammenheng med at ansatte ikke er veldig opptatt av annet enn det faglige arbeidet og de stoler på at ledelsen tar seg av endringsprosesser og målsetningen for organisasjonen.

### 5.5 Ledernivåer i ny organisasjon

I tidligere organisasjonsmodell hadde fagavdelingene i morselskapet en blanding av seksjoner med seksjonsledere og faggrupper med fagledere og fagansvarlige. Det var mange ledernivåer, og ledelsen fikk tilbakemeldinger om at det var uklare ledelseslinjer i organisasjonen. Ved ny organisering var det et mål at ledernivåene skulle bli tydeligere. Jeg har her spurt ansatte om de mener avdelingsdirektørene har fått en tydeligere rolle som leder.

#### I hvilken grad opplever du at avdelingsdirektøren har fått en tydeligere rolle som leder?

Figur 22: Er avdelingslederrollen tydeliggjort?



På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 er svært bra

Gjennomsnittstallet for dette svaret er 4,26.

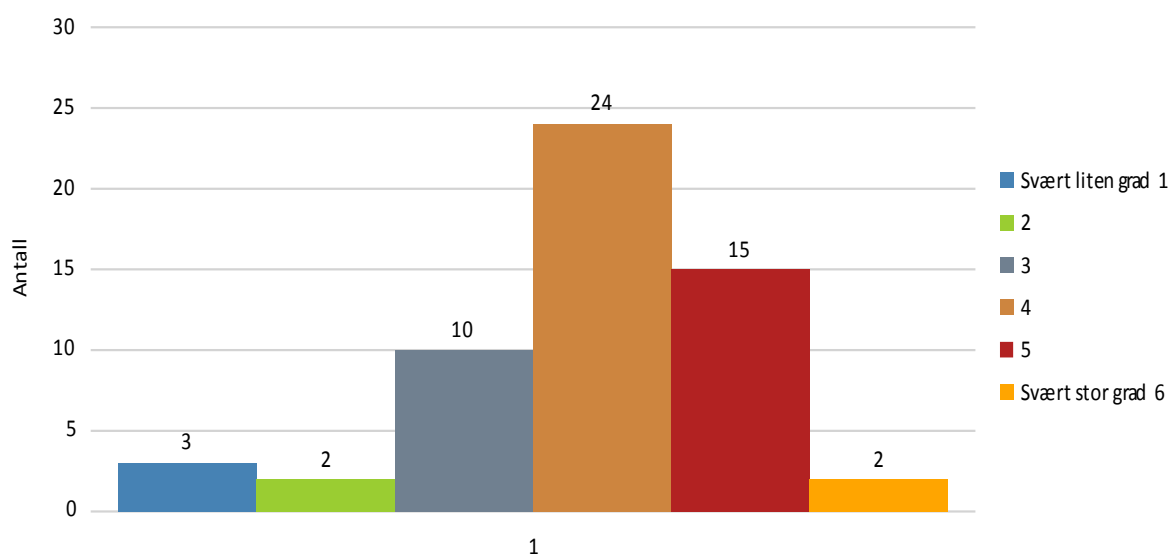


Svarene viser at ni ansatte mener at det har skjedd i svært stor grad, 20 mener i stor grad og 15 noen grad. På den andre siden av skalaen er det to som mener i svært liten grad, seks i liten grad og fem i noen grad. Dette viser at det er i overvekt en opplevelse at det har skjedd en endring i forhold til lederroller og tydelig gjøring av denne rollen i endringsprosessen. Altså er ikke rollen blitt svært tydelig, men hovedvekten av svarene er likevel på den positive delen av skalaen.

Det neste spørsmålet har fokus på om de ansatte mener at avdelingsdirektørene har endret fokus fra fag til ledelse.

### I hvilken grad opplever du at lederne for avdelingene har gått fra å være fagpersoner til å bli ledere?

Figur 23: Endring fra fagpersoner til ledere



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittstallet for dette svaret er 3,93.

Her ser vi at dette har skjedd i mindre grad enn at lederrollen er blitt tydeligere. Her svarer to personer at lederne i svært stor grad har gått fra å være fagpersoner til å bli ledere. Det er 15 ansatte som mener at lederne i stor grad har endret fokus fra fag til ledelse og 24 som svarer kategori 4, altså mener de 41 ansatte at det er en utvikling fra fag mot mer lederfokus. I den andre enden av skalaen er det tre personer som mener det i svært liten grad er skjedd en endring mot ledelse og totalt 15 ansatte mener at lederne ikke har endret fokus fra fag til ledelse.

Altså oppleves det ikke som noen stor endring fra de ansattes ståsted. Av svarene ser jeg at 41 ansatte likevel svarer på positiv del av skalaen at det er en endring fra fag til ledelse, samtidig kan jeg ikke si at dette er et markant positivt svar for at det er en endring fra fag til ledelse da de aller fleste svarene, 24 ansatte, svarer ut i fra skalaen 4 som betyr i noen grad.

Dersom jeg ser på svarene ut i fra avdelingene ser jeg at avdeling for nett og infrastruktur og avdeling for tjenester og leveranser er de som kommer lavest ut i forhold til å svare at de opplever endring fra fag til ledelse. Strategi og innovasjon er den avdelingen som skårer høyest med 4,25. De er få i grunnlaget, men likevel de som har mest opplevelse av endring. Organisasjonsavdelingen og avdeling for system og mellomvare svarer også i stor grad at de opplever en endring mot ledelse, de skårer i gjennomsnitt 4 og 4.1.

Når jeg ser på tall for avdelingssvar, og gjennomsnittstall for de ulike avdelingene finner jeg ikke veldig markante forskjeller i svarene. To av de tre fagavdelingene skårer lavere enn resten på om de mener det har vært endring fra fag til ledelse. Det er likevel ikke store forskjeller mellom avdelingene og jeg kan være vanskelig å trekke noen tydelig konklusjon om at fagavdelingen har annet ståsted enn de to administrative avdelingene. Det er en svak tendens til en todeling av organisasjonen i dette spørsmålet, men ikke et tydelig og klart skille mellom fagavdelinger og de andre to avdelingene. Avdeling for system og mellomvare skårer også mer likt med de administrative avdelingene enn de to andre fagavdelingene.

Tabell 8: Endring fra fagpersoner til ledere – fordelt på avdeling

| Avdeling                             | Antall | Gjennomsnitt |
|--------------------------------------|--------|--------------|
| Total                                | 56     | 3,93         |
| Avdeling for nett og infrastruktur   | 15     | 3,93         |
| Avdeling for system og mellomvare    | 10     | 4,1          |
| Avdeling for tjenester og leveranser | 18     | 3,72         |
| Organisasjonsavdelingen              | 9      | 4            |
| Strategi og innovasjon               | 4      | 4,25         |

Dersom jeg ser på samme spørsmål med fordeling på hvor lenge de ansatte har vært i bedriften får jeg følgende sammensetning:

Tabell 9: Endring fra fagpersoner til ledere – fordelt på antall år ansatt

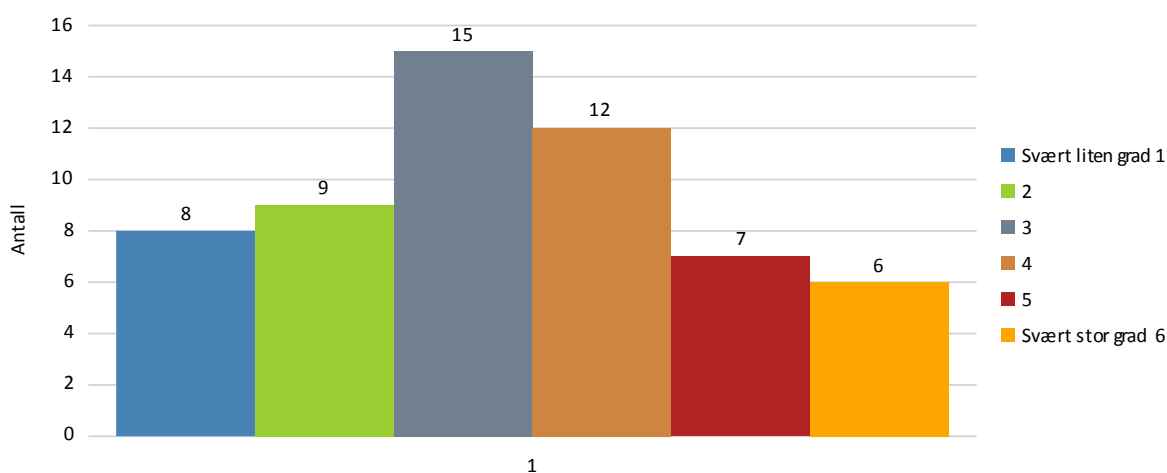
| År ansatt  | Antall | Gjennomsnitt |
|------------|--------|--------------|
| 0- 3 år    | 17     | 3,88         |
| 4 - 6 år   | 12     | 3,25         |
| 7 - 9 år   | 5      | 3,8          |
| 10 – 12 år | 5      | 4,4          |
| Over 13 år | 17     | 4,35         |

Det kan være av betydning om en ansatt har vært lenge i bedriften. Det er en tendens til at de som har vært lengst mener endringen er størst. De som har vært i UNINETT i over 13 år er de som i gjennomsnitt svarer at det er en markant endring fra fag til ledelse, grunnlaget er 17 personer slik at jeg kan også si at svaret er representativt for mange i undersøkelsen.

Det neste spørsmålet spør om morselskapet legger sterkere vekt på ledelse av bedriften etter omorganiseringen? Med bakgrunn i fokus på lederutvikling og flere bytter av avdelingsdirektører de siste årene er dette interessant å vite mer om.

### I hvilken grad mener du at morselskapet legger sterkere vekt på ledelse av bedriften etter omorganiseringen?

Figur 24: Legger morselskapet sterkere vekt på ledelse etter omorganiseringen



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittsvar på dette spørsmålet er på 3,77.

Svarene er fordelt på alle svaralternativer. Dette sier på sett og vis lite og gir ikke et entydig svar fra de ansattes på dette spørsmålet. I intervjuene snakket lederne lite om at ledelse utøves gjennom autoritet, de er opptatt av at ansatte selv skal finne løsninger på tekniske utfordringer. Det blir sett på som en fordel at UNINETT har selvgående ansatte som kommer

med innspill både i forhold til strategi og teknologi. Ledelse blir sett på som å peke strategisk retning og det er i mindre grad fokus på oppfølging av den enkelte medarbeider. Ved nyansettelser er det en på jakt etter ansatte med faglig potensiale, men også i forhold til selv å finne retning. Et spørsmål fra en intervju situasjonen ved nyansettelse er:

Hvordan tilegner du deg ny informasjon? Hvordan går du frem når du «blir kastet på dypt vann (faglig)»?

De neste sitatene fra intervjuet viser ledernes ønske for bedriften og behov for selvstendige medarbeidere:

UNINETT har mange selvdrevne personer. Disse enkeltpersonene finner selv løsninger på problemer og tar beslutninger. Dette er symptomer på arbeidsformen i UNINETT.

Strategien bør ikke bare jobbes frem av ledelsen. En må få frem innspill fra ansatte og få med «drivere» som også har meninger om hvilken vei UNINETT bør gå. Det er viktig å få med de ansatte på veivalg som medfører tekniske beslutninger.

Det er en gjennomgående holdning fra alle lederne at bedriftens behov er å ha selvgående medarbeidere som også er pådrivere for bedriftens fremtidige tekniske veivalg. Dette er nok også med å påvirke ansattes behov for eller mangel på behov for involvering og medvirkning i organisasjonsendingsprosessen. Dette ansees ikke som viktig av ansatte da de er mer opptatt av involvering og påvirkning av den faglige delen av organisasjonen. Her er det også både uttalt og bevist gjennom arbeidsformen at ansatte involveres i høyeste grad. Vi kan altså si at bedriften utøver ledelse ut i fra den omvendte autoritetspyramide (Jensen 2008).

Lederne har ikke et tydelig bilde og forståelse av at den ledelsesformen de utøver er kunnskapsledelse, men jeg finner stort samsvar mellom ledernes beskrivelse av egen ledelse og definisjonen av kunnskapsledelse slik den er definert av Newell, Robertson, Scarborough og Swan (2009) Jfr kap 1.3:

«Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter.»

Jeg vurderer at ledelse slik den utøves i UNINETT er i tråd med og passer godt med definisjonen over. Ledelse og kunnskapsledelse i bedriften legger til rette for at ansatte deltar i problemløsning og utvikling av teknologiske løsninger. Dette gjøres ved at det skapes arenaer, arbeidsformer og settes strategiske mål for bedriften.

Vi fikk en solid forankring av den nye strategien. Samhandling med sektoren og få opp bevissthet om vår strategi om å få frem verdensledende teknologi var et viktig fokus vi hadde i denne prosessen.

Ledervirket har også fått fokus bort fra administrasjon, da det også er fokus fra lederne om at de må avlastes på administrative oppgaver for å få tid til strategisk arbeid:

Lederne ble tidligere mye avlastet med den administrative ledelsesjobben.

Lederne legger aller mest vekt på et ønske om mer strategisk ledelse, de har valgt seg denne lederjobben for å kunne jobbe mer med de store linjene og påvirke veivalg. De ønsker sterkere strategisk fokus, men sier likevel at ledermøtene ender med detaljerte diskusjoner:

Ledergruppa bør jobbe med mer ordentlige saker på et høyere nivå, alle ønsker at sakene skal være strategiske, men vi diskuterte ofte detaljer.

Viktig å ha gode ledere for en så stor bedrift. Ledelse er også et fag og en sum av tillærte egenskaper.

Det er i tillegg til et fokus på mer strategisk ledelse en viss grad av frykt for å gå helt bort fra faget. Dette gjelder særskilt en av lederne:

Det er «skummelt» å skulle miste det «faglige» for Nett og System og ledere for disse avdelingene. Kan ikke bare fokusere på prosesser og ledelse.

Lederne mener de har flyttet fokus fra fagorientering og bruker mer tid på ledelse enn tidligere. Dette samsvarer ikke fullt ut med de ansattes oppfatning og kan ha sammenheng med punktet tidligere i gjennomgangen som handlet om informasjon. Her var det lavere skår i forhold til informasjon fra ledelsen, dette kan det være interessant å se på i en videre prosess i organisasjonen.

Svarene fra de ansatte tyder på at det ikke er en sterk opplevelse av at fokuset på ledelse av bedriften er blitt sterkere etter omorganiseringen. Hovedtyngden av svarene er mot at det i mindre grad er fokus på ledelse etter omorganiseringen. Kan dette ha en sammenheng med at ansatte opplevde at det allerede var fokus på ledelse i forkant av omorganiseringen? Dette svarer ikke undersøkelsen på, men i perioden der den første endringsprosessen ble gjennomført var det i stor grad fokus på lederutvikling og bytte av avdelingsdirektører. Ledere ble i denne fasen bedt om å vurdere om de ønsket å være ledere når bedriften dreide lederfokuset bort fra at en kunne være fagorientert og kun ha «ledervervet» som en sekundær rolle.

Dette kom frem i intervjuet med øverste ledelse:

Det startet med innføring av lederplattformen, ved å få fokus på ledere og med å starte med lederutvikling.

Lederne ble tidligere mye avlastet med den administrative ledelsesjobben. Størrelsen på organisasjonen medførte nødvendighet av å kjøre mer komplett lederfokus mot lederne.

På et tidspunkt i lederutviklingen og første omorganisering ble lederne bedt om å tenke over om de ønsket å være ledere. I endringsprosessen deretter ble det en sterk utskifting av lederne. Ledergruppa er i dag i stor grad skiftet ut siden første omorganisering.

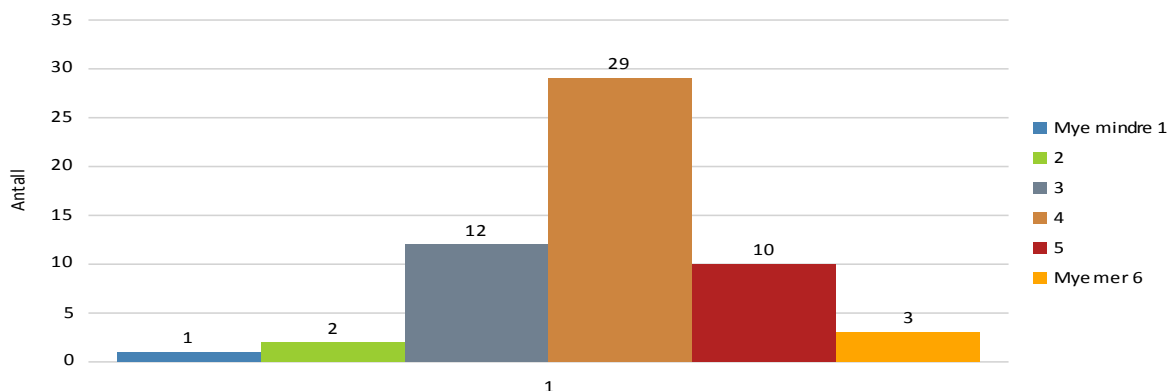
Her blir det fokusert på at det skjedde en endring i måten å forholde seg til lederne i UNINETT på. Alle var før første omorganisering rekruttert fra tunge fagstillinger, bedriften hadde valgt å plukke ut de beste fagpersonene og sette disse i lederstillinger. De første årene i UNINETT var dette oppfattet som et administrativt «verv» som gikk på rundgang. Det var ikke forbundet med særskilt status eller posisjon. Det er ut i fra denne historikken at en da setter fokus på lederutvikling og på ledelse over flere år før siste omorganisering. Man kan man nok ikke forvente å få store utslag på spørsmålet om morselskapet legger større vekt på ledelse etter omorganiseringen. Vektleggingen på ledelse har da foregått i flere år og ansattes svar er nok en følge av dette.

## 5.6 Endringer i arbeidsform

I denne delen ønsker jeg å vite om respondenten mener at organisasjonsendringen har medført at deres arbeidssituasjon har endret seg.

### Har du fått mer eller mindre ansvar etter omorganiseringen?

Figur 25: Har du fått mer eller mindre ansvar etter omorganiseringen?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er mye mindre og 6 er mye mer

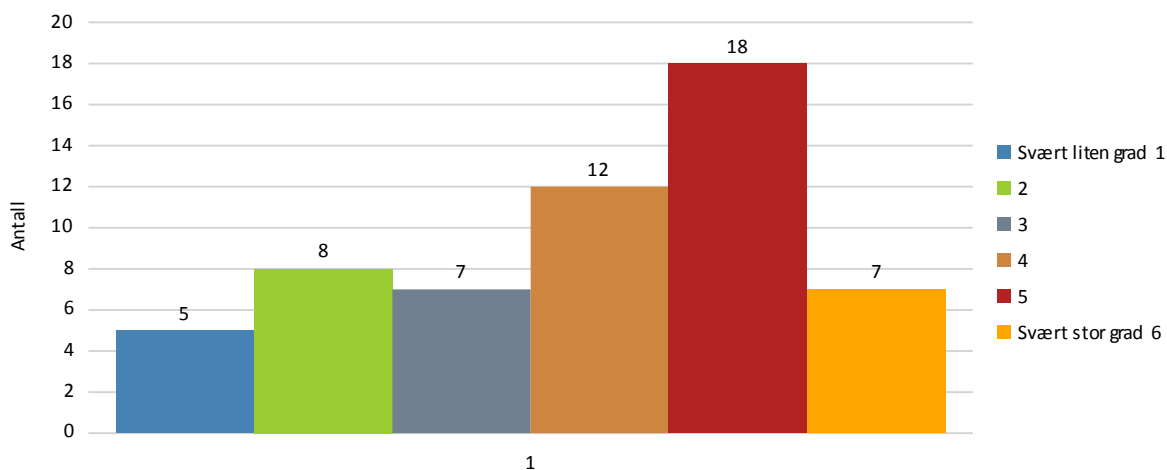
Gjennomsnittstall for dette spørsmålet er 3,77.

Det synes tydelig at ansvarsforholdet er ikke påvirket. På dette spørsmålet svarer 29 personer at det i noen grad, har fått mer ansvar, ti svarer i stor grad og tre har svært mye mer ansvar etter omorganiseringen. En person svarer å ha fått svært mye mindre ansvar, to mye mindre og 12 noe mindre ansvar. Det er altså 41 personer som svarer at de i mindre grad har fått endret ansvarsforholdet sitt etter omorganiseringen.

Det er altså en hovedvekt av ansatte som har fått endret sitt ansvarsforhold etter omorganiseringen, men dette er likevel ikke opplevd som endret i sterk grad. De 29 som svarer alternativ 4 har fått endret ansvarsområde i noen grad, ti personer svarer mye og tre mye mer. Det er 15 personer som i mye mindre eller noe grad har fått mindre ansvar.

Neste spørsmål er: **I hvilken grad har ditt arbeid blitt påvirket av organisasjonsendringen?**

Figur 26: I hvilken grad har ditt arbeid blitt påvirket av organisasjonsendringen?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittstall for dette spørsmålet er 3,89.

Her svarer sju personer at de i svært stor grad er blitt påvirket av endringene og 18 personer at de i stor grad er påvirket. Det er fem personer som i svært liten grad er påvirket av endringene. På den positive siden er det altså 37 personer som mener de er blitt påvirket av endringene, på andre enden av skalaen er det totalt 20 personer som i svært stor grad eller noen grad mener deres arbeid er påvirket av omorganiseringen.

Tabell 10: I hvilken grad har arbeidet blitt påvirket av organisasjonsendringen - fordelt på avdeling

| Avdeling                             | Antall | Gjennomsnitt |
|--------------------------------------|--------|--------------|
| Total                                | 57     | 3,89         |
| Avdeling for nett og infrastruktur   | 15     | 3,2          |
| Avdeling for system og mellomvare    | 10     | 4,1          |
| Avdeling for tjenester og leveranser | 19     | 4,32         |
| Organisasjonsavdelingen              | 9      | 3,78         |
| Strategi og innovasjon               | 4      | 4,25         |

De som mener de i størst grad er påvirket er ansatt i tjeneste og leveranser, i Strategi og innovasjon, samt i system og mellomvare. Dette er avdelinger som har fått merke omstillingen mest da de er sammenslått med andre avdelinger og størsteparten av flyttingene til/fra avdelingene skjedde her.

I det åpne spørsmålsfeltet spør jeg om på hvilken måte ditt arbeid er blitt påvirket av organisasjonsendringen? Her er noen av kommentarene:

Mange nye arbeidsoppgaver.

Rollen er uendret, men mer veldefinerte oppgaver.

Strukturert tjenesteansvar og koordinering med system/nett etter formelle veier, helt ny situasjon.

Tydligere rolleavklaringer og ansvarsdeling.

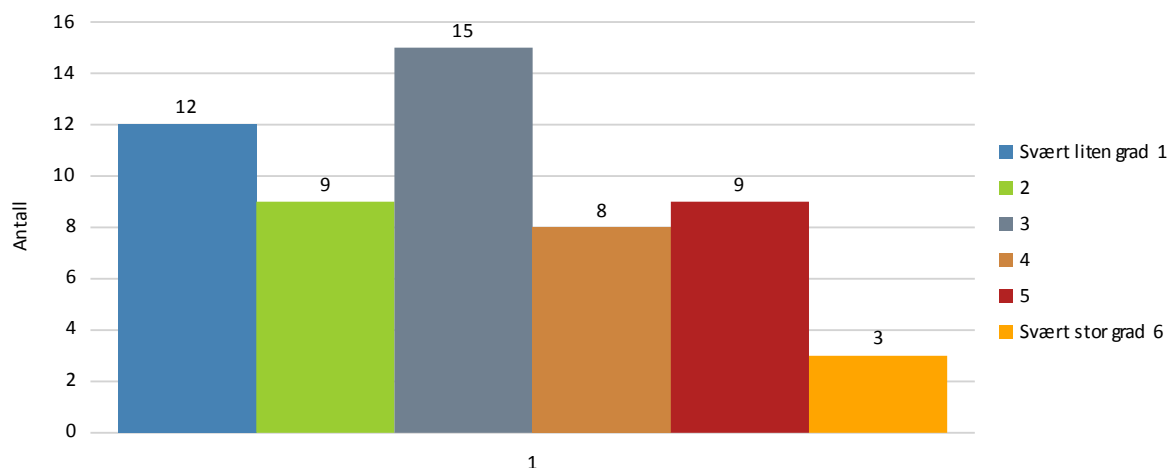
Dette er kommentarer som støtter opp under at organisasjonsendringen oppleves som å ha påvirket arbeidshverdagen til flere ved at arbeidsoppgaver, ansvarsforhold og roller er endret.

Det neste spørsmålet i undersøkelsen er:

**I hvilken grad mener du at organisasjonsendringen har ført til at du samarbeider mer med personer i andre avdelinger?**



Figur 27: Har organisasjonsendringen medført økt samarbeid med andre avdelinger?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittstall for dette spørsmålet er 3,04.

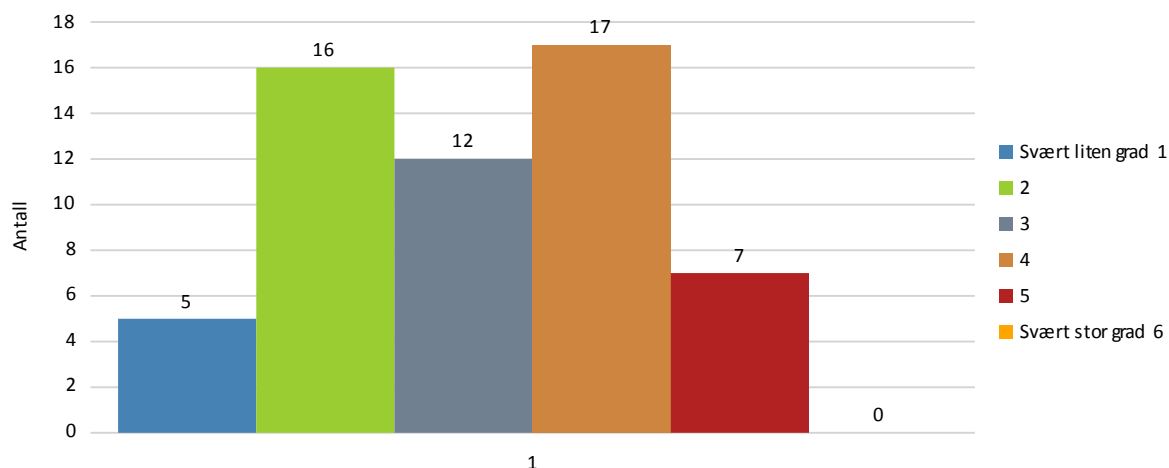
Dette er meget lavt og tyder på at intensjonen med omorganiseringen i forhold til samarbeid på tvers av avdelinger ikke er nådd.

36 personer svarer at det i svært liten grad, liten grad eller noen grad har ført til mer samarbeid. Det er tre personer som mener at det er i svært stor grad har ført til mer samarbeid og ni mener det i stor grad har medført mer samarbeid. Ut i fra disse svarene kan en tolke det slik at denne endringsprosessen ikke har medført mer samarbeid mellom avdelingene og siloorganiseringen som en ønsket å komme bort fra har ikke vært en ønsket effekt. Det virker tvert imot slik at endringen har medført tettere skott mellom avdelingene når en ser på graden av opplevd samarbeid. På den annen side er det nettopp slik at fagmiljøer ble samlet ved sammenslåingen av enhetene for at disse skulle få et tettere fagmiljø og en kan da kanskje se det slik at dette er nådd, men på bekostning av samarbeid på tvers av avdelinger.

Det neste spørsmålet i undersøkelsen er rettet mot kompetanse.

**I hvilken grad mener du at morselskapet utnytter kompetanse på tvers av avdelingene?**

Figur 28: I hvilken grad utnytter morselskapet kompetanse på tvers av avdelingene?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

Gjennomsnittstallet for dette spørsmålet er 3,09.

På spørsmålet om bedriften benytter kompetanse på tvers av organisasjonen er det ingen som svarer i svært stor grad, sju personer svarer i stor grad og 17 personer i noen grad. 33 personer svarer at kompetanse benyttes i svært liten/liten og noen grad på tvers. Det er altså en dreining mot at ansatte mener kompetansen ikke utnyttes på tvers av avdelingene, dette betyr også at siloene som vi ønsket å komme bort fra ved ny struktur muligens fortsatt er tilstede.

Kommentarer til disse spørsmålene:

Tette skott mellom avdelingene og gruppene. Fjerde etasje burde vært tvunget til mer endring

Den nye modellen gjør at avdelingene i større grad holder på med sitt. Det er bare i prosjektsammenheng at det blir dratt ressurser på tvers av avdelingene.

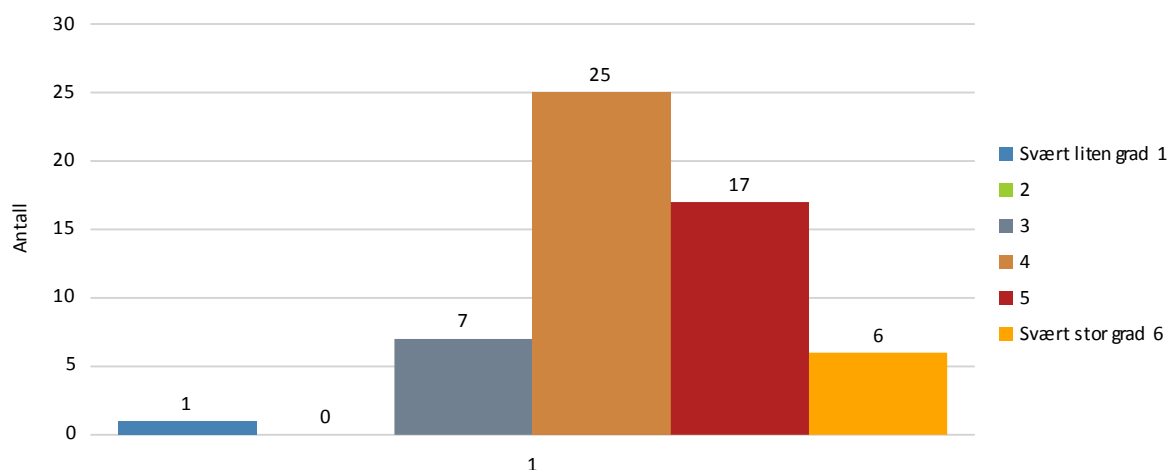
Internkommunikasjon har blitt mer og mer fraværende. Eureka blir mindre og mindre brukt (stort sett bare systeminformasjon idet siste).

Det store savnet er informasjon fra ledelsen. De burde i mye større grad informere direkte til ansatte (feks via internweb) og ikke håpe på at avdelingslederne tar det videre

## 5.7 Mål for omorganiseringen

I denne delen ønsker jeg å vite om respondentene mener at bedriften nådde målene med omorganiseringen: **Mener du at den nye organiseringen er egnet til å oppfylle selskapets strategi og handlingsplan?**

Figur 29: Er den nye organisasjonen egnet til å oppfylle strategi og handlingsplan?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

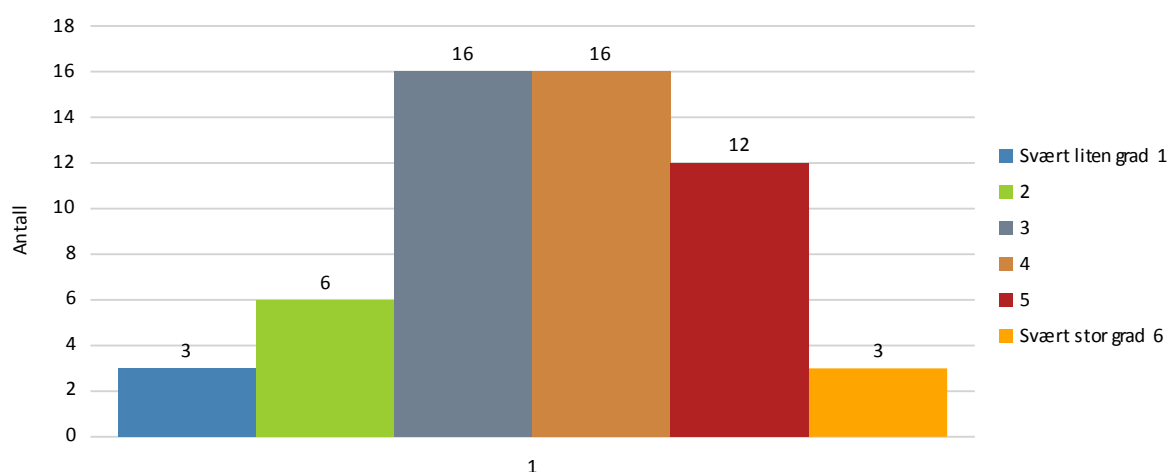
Gjennomsnittstall for spørsmålet er 4,34.

På dette spørsmålet svarer 48 personer i den positive delen av skalaen og av disse svarer seks i svært stor grad. Det er totalt åtte personer som er mener at dette skjer i liten grad, en av disse i svært liten grad.

Det kan hevdes at respondentene i stor grad oppfatter at målsetningen med endringsprosessen er oppfylt. Det er forholdsvis stor tilslutning til at ansatte mener at ny organisering er egnet til å oppfylle selskapets strategi og handlingsplan.

Det neste spørsmålet er rettet mot om organisasjonen er blitt mer endringsorientert: **Mener du at organisasjonen har blitt mer endringsorientert?**

Figur 30: Mener du at organisasjonen har blitt mer endringsorientert?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad

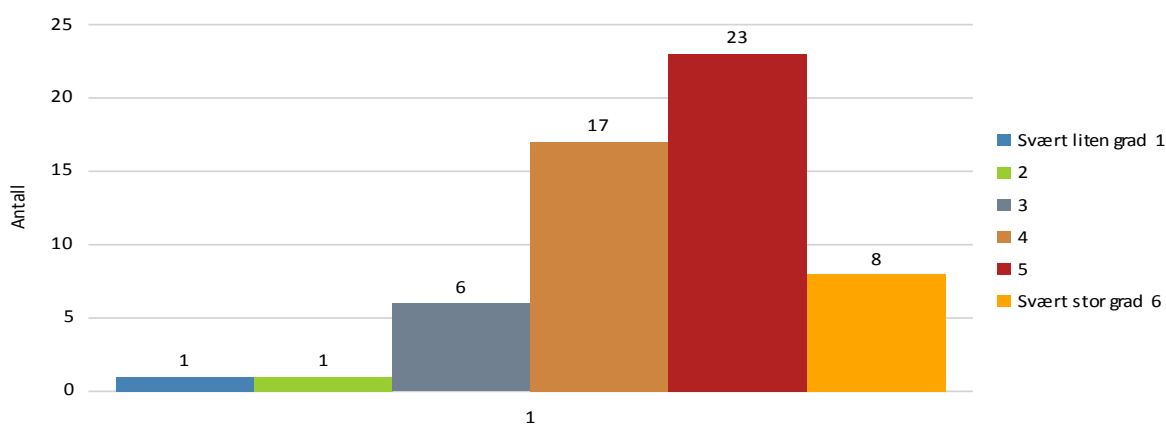
Gjennomsnittstall for dette svaret er 3,66.

Svarene viser at de ansatte mener at organisasjonene i noen grad er mer endringsorientert enn tidligere, de som svarer i svært liten grad og i liten grad er ni personer, det er tre personer som mener i svært stor grad. De som velger å svare i midten av skalaen både på positiv og negativ del er til sammen 32 personer på svaralternativ 3 og 4. Avdeling for tjenester og leveranser svarer ut i fra at de mener at organisasjonen er mer endringsorientert enn de øvrige avdelingene. Organisasjonsavdelingen har treff på svært stor grad i tillegg til Avdeling for nett og infrastruktur.

Neste spørsmål i undersøkelsen er:

### **Mener du at morselskapet legger mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen?**

Figur 31: Legger morselskapet mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

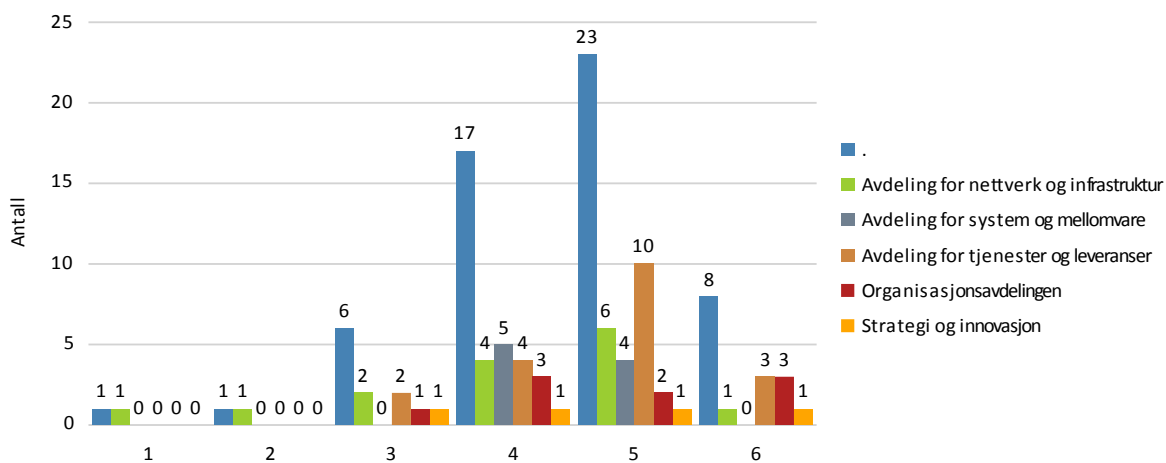
På dette spørsmålet er gjennomsnittstallet 4,5.

Her svarer 48 personer på den positive delen av skalaen at bedriften legger mer vekt på tjenester og leveranser enn før omorganiseringen. Altså svarer 17 personer i noen grad, 23 personer i stor grad og åtte i svært stor grad. Ut i fra disse svarene kan vi si at UNIETTT har lyktes, fra de ansattes ståsted, å flytte fokus mot tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen, dette var også et av målene med å endre organisasjonen.

Når jeg ser på svar fordelt per avdeling finner jeg at alle avdelinger svarer at fokuset er flyttet til tjenester og leveranser, men avdeling for tjenester og leveranser utpeker seg med at ti av 23 ansatte som har svart at bedriften i stor grad legger mer vekt på tjenester og kundeleveranser enn tidligere. Alle de øvrige avdelingene sine svar er sammenfallende, men er ikke like mye konsentrert og samsvart på ett av svaralternativene. Under vises svarene fordelt på avdeling:

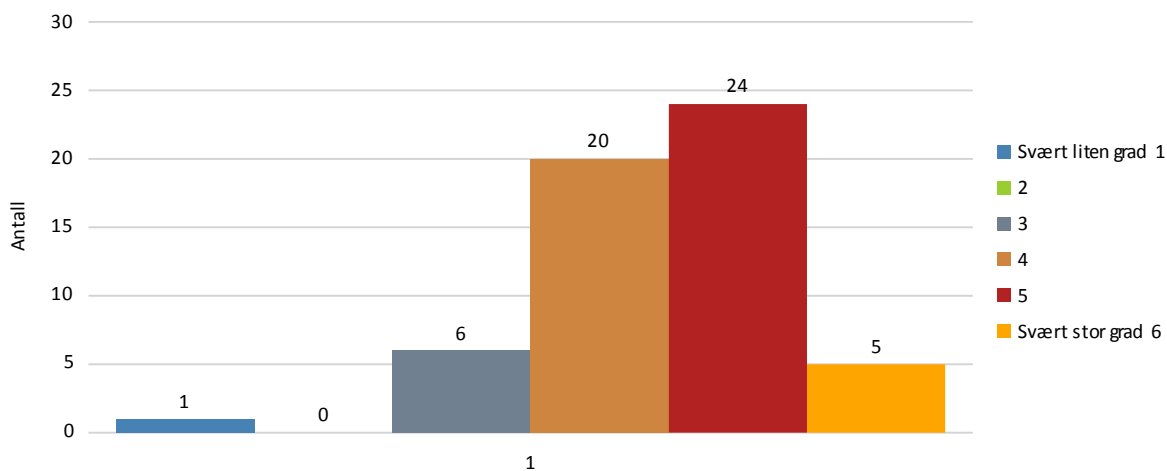
Figur 32: Legger morselskapet mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen? - fordelt på avdeling

edre



Neste spørsmål er knyttet til utgangspunktet bedriften nå har gjennom omorganiseringen for bedre å betjene kundene: **Mener du at morselskapet har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene?**

Figur 33: Mener du morselskapet har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

Her er gjennomsnittstallet 4,45.

På dette spørsmålet svarer 49 personer at UNINETT har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene, herunder mener fem personer i svært stor grad og 24 i stor grad. Det er altså stor enighet blant de ansatte om dette, men også her er det avdeling for tjenester og kundeleveranser som utpeker seg med å ha flest personer som mener at det i stor grad er et bedre utgangspunkt. Det er imidlertid 1 ansatt som mener UNINETT i svært liten grad har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene.

Under er det presentert hvordan svarene fordeler seg på de ulike avdelingene både i antall og gjennomsnitt.

Tabell 11: Er utgangspunktet for å betjene kundene bedre – fordelt på avdeling

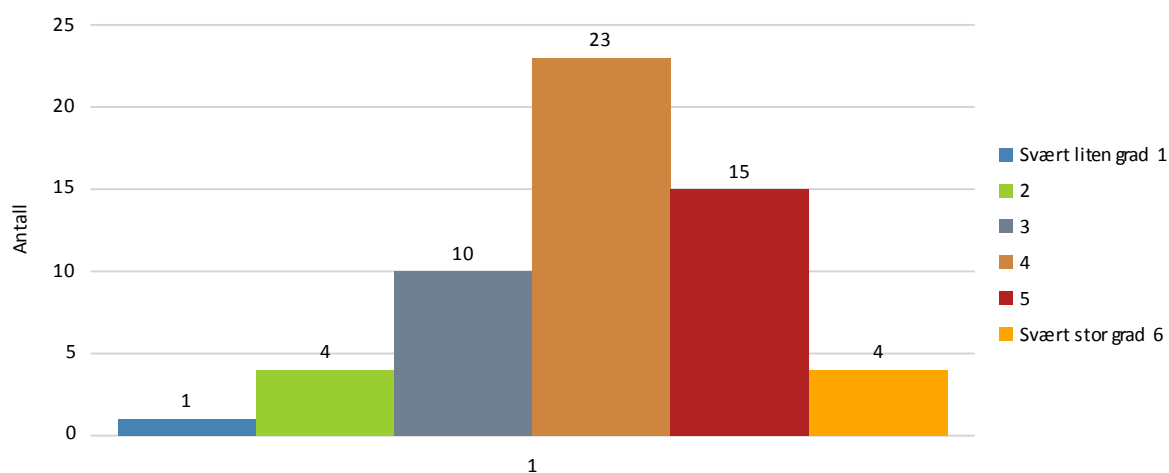
| Avdeling                               | Antall respondenter<br>(totalt 56 for spørsmålet) | Gjennomsnitt |
|--|---|--------------|
| Avdeling for nettverk og infrastruktur | 15  | 3,93         |
| Avdeling for system og mellomvare      | 9   | 4,56         |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19  | 4,68         |
| Organisasjonsavdelingen                | 9   | 4,67         |
| Strategi og innovasjon                 | 4   | 4,5          |

I stor grad viser funnene at de ansatte mener at UNINETT har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene og dette gjelder i alle avdelingene. Avdeling for nettverk og infrastruktur er den avdelingen som har lavest skår på dette spørsmålet.

Det neste spørsmålet i undersøkelsen er:

### Mener du at ansvarsfordelingen mellom avdelingene er tydeligere i den nye modellen?

Figur 34: Er ansvarsfordelingen mellom avdelingene tydeligere i den nye modellen?



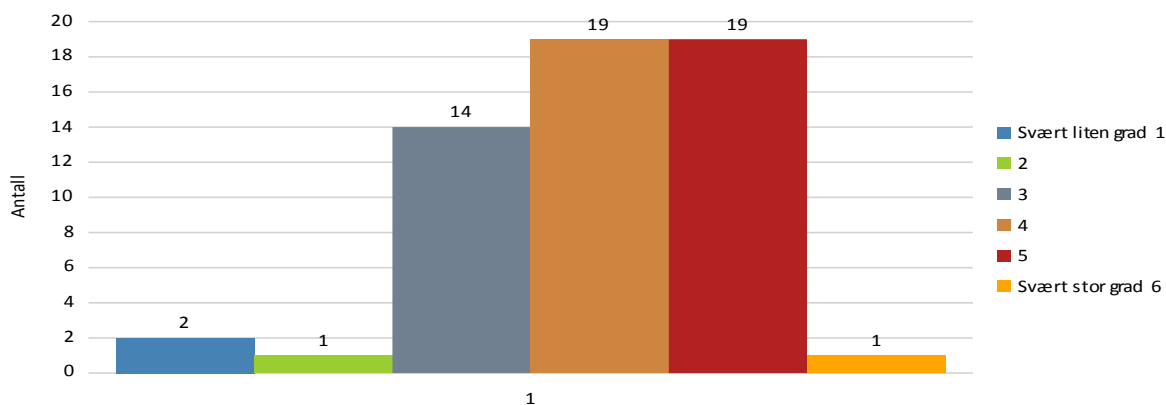
På en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

Gjennomsnittstallet for dette spørsmålet er 4,04.

Svarene på spørsmålet viser at dette er oppfylt i noen grad, 33 personer svarer på midten av skalaen, mens 23 av disse mener det i noen grad er tydeligere. 15 personer mener i stor grad og 4 i svært stor grad er tydeligere ansvarsfordeling. En person mener det i svært liten grad er blitt tydeligere. Dette medfører at de fleste, 73,7 prosent svarer grader av at det er blitt tydeligere ansvarsfordeling i den nye modellen.

Neste spørsmål er knyttet til dagens og morgendagens utfordringer for bedriften: **Mener du at UNINETT er rustet for å møte dagens og fremtidens utfordringer?**

Figur 35: Er UNINETT Mener du at UNINETT rustet for å møte dagens og fremtidens utfordringer?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

Gjennomsnittstallet for dette spørsmålet er 3,98.

Her svarer 39 personer at de mener UNINETT er rustet for å møte dagens og fremtidens utfordringer, 19 personer mener i stor grad, 19 personer i noen grad og en person i svært stor grad. Det er på andre enden av skalaen to personer som mener UNINETT i svært liten grad er rustet for fremtidens utfordringer, en i liten grad og 14 i noen grad.

Her er en av kommentarene jeg fikk til dette spørsmålet:

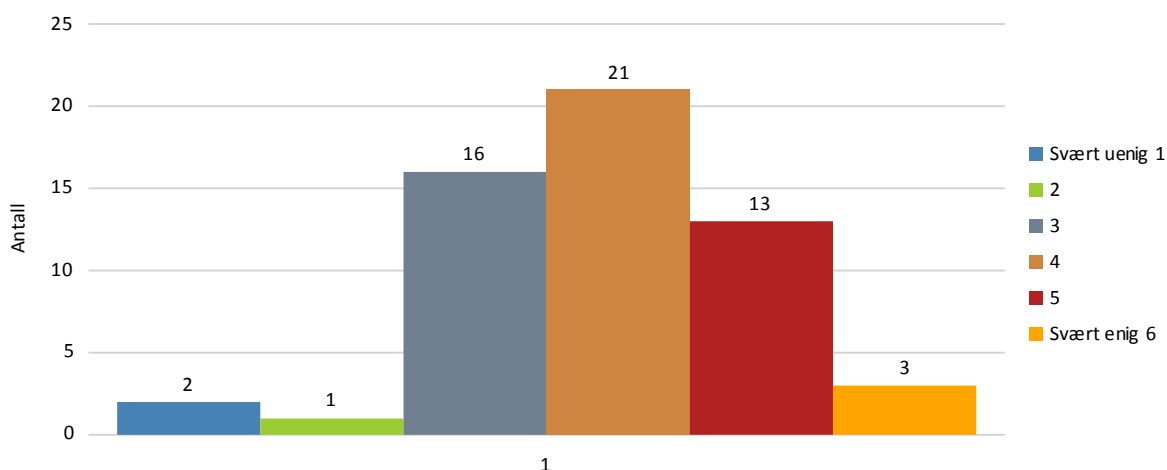
Rustet for dagens og fremtidens utfordringer?: Her synes jeg vi jobber godt for å bli mer tjenesteorientert, enhetlig, serviceorientert. Vi er gode på å vise hva vi er gode på, og kan tilpasse oss, men likevel ikke gode nok på å vise hva vi kan gi sektoren og hvilke gevinster vi gir. Rammevilkårene er usikre og spørsmålet er om vi er offensive nok på politisk og departementsnivå til å få bidratt til å sette rammer.

Dette peker på at selv med en organisasjon som er rustet for fremtidens utfordringer er bedriften påvirket av ytre omgivelser som den ikke kan styre og må stadig fokusere på å levere overfor sine kunder slik at UNINETT er valget for Departement og «rammesettere» i forhold til leveranser til sektoren.

Det neste spørsmålet er rettet mot om UNINETT har blitt en bedre arbeidsplass etter omorganiseringen.

**Mener du at morselskapet har blitt en bedre arbeidsplass etter omorganiseringen?**

Figur 36: Er morselskapet blitt en bedre arbeidsplass etter omorganiseringen?



På en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

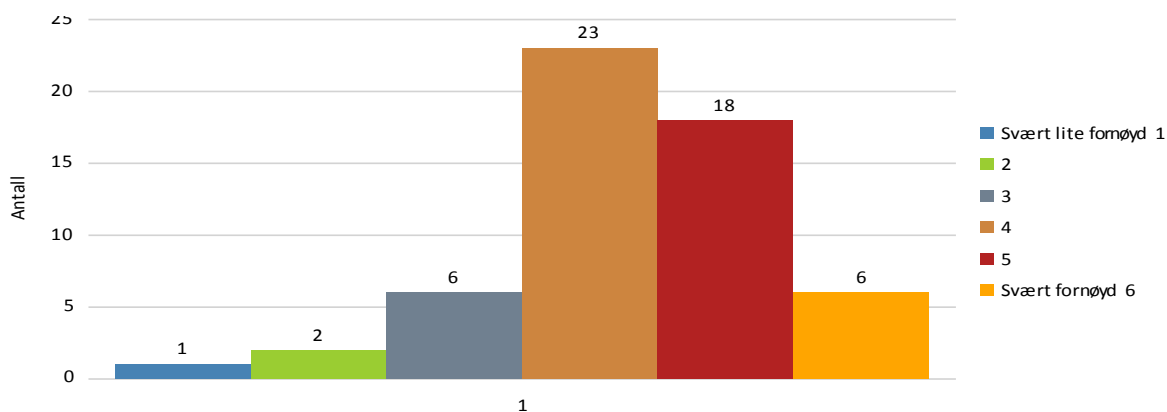
Gjennomsnittstall for dette spørsmålet er 3.91.

Svarene på dette spørsmålet er i hovedsak midt på skalaen. 16 personer svarer noe uenig og 21 personer svarer i noen grad. Disse svarene samsvarer ikke med at de ansatte i neste spørsmål svarer meget positivt på de er fornøyd med omorganiseringen. Svarene kan sees i sammenheng med at UNINETT ansatte allerede har vektet arbeidsplassen som et meget godt sted å jobbe ved alle arbeidsmiljøundersøkelser over flere år og det da kan være vanskelig å se at omorganiseringen medfører noen forbedring for den ansatte som arbeidssted da formålet er fokusert på endringer i omgivelser, leveranser (UNINETT arbeidsmiljøundersøkelse 2014).

Det siste spørsmålet i denne undersøkelsen er:

### I hvilken grad er du fornøyd med omorganiseringen?

Figur 37: Er du fornøyd med omorganiseringen?



Gjennomsnittstallet er på dette spørsmålet 4,3.



Svarene er positive, totalt 47 svarer i skalaen av positivt fornøyd, seks personer er svært fornøyd. Dette gjelder i alle avdelinger, men Organisasjonsavdelingen og Strategi og innovasjon har høyest skår på dette spørsmålet. En person svarer svært lite fornøyd og er ansatt i avdeling for nettverk og infrastruktur.

Tabell 12: Er du fornøyd med omorganiseringen? – fordelt på avdeling

| Avdeling                               | Antall | Gjennomsnitt per avdeling |
|--|--------|---------------------------|
| Avdeling for nettverk og infrastruktur | 15     | 4,13                      |
| Avdeling for system og mellomvare      | 9      | 4,11                      |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19     | 4,21                      |
| Organisasjonsavdelingen                | 9      | 4,78                      |
| Strategi og innovasjon                 | 4      | 4,75                      |

Oppsummert er de fleste veldig fornøyd med UNINETT etter endringsprosessen, dette gjelder uansett hvilken avdeling de jobber i. Her er noen av kommentarene fra de ansatte til dette spørsmålet:

Godt fornøyd, og samtidig åpen for endringer :-)

Spent på om UNINETT greier å bevare teknisk kompetanse når flere og flere tjenester blir satt ut (UH-Skype, Intern IKT, DIKE, kjøp av tjenester ++) – outsourcing.

Kanskje er noen av våre utfordringer også knyttet til (manglende/uklare) styringssignaler fra eier (KD)? Det er viktig at vi tar inn over oss at de store strukturendringene som treffer sektoren også vil treffe oss internt etter hvert.

I intervjuene ble følgende sitater gitt fra øverste leder:

Strukturen trenger ikke være permanent.

To av avdelingene hadde mest behov for endring. Tjeneste og System hadde mest behov. Den valgte strukturen var et greit kompromiss for å få organisasjonen til å sette seg. Vi ønsket å finne en struktur som var mer tilpasset endring.

Dette sier også mye om holdningene og vurderinger fra øverste leder. En holdning om at organisasjonen stadig er under vurdering og at endringer vil fortsette å komme også i framtiden.

## 6. Analyse av datafangsten ut fra forskningsspørsmålene

I dette kapitlet vil jeg ta for meg dataene fra spørreundersøkelsen og intervjuene og analysere dem i lys av teori og de seks forskningsspørsmålene. Hensikten med dette er å kunne gi svar på problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene.

Analysen vil ta for seg datagrunnlaget i spørreundersøkelsen og jeg vil diskutere de seks forskningsspørsmålene i lys av gjennomgangen av datafangsten. I tillegg vil svarene fra intervjuene tas inn i diskusjonen av forskningsspørsmålene. Det første spørsmålet tar opp hvordan bedriften, de ansatte og lederne definerer kunnskapsledelse. Dette er relevant for problemstillingen, men også for de øvrige spørsmålene i undersøkelsen, da dette sier noe om forventning til ledelse i bedriften.

### 6.1 Hvordan definerer bedriften ledelse?

Lederne i bedriften snakker om ledelse på en slik måte at det kan betegnes som tradisjonell ledelse og kunnskapsledelse på samme tid. De ordene som brukes tenderer i mindre grad mot Tayloristisk og tradisjonelle ledelsesbegreper og det er i stor grad kunnskapsledelse som er den ledelsesformen disse lederne snakker om når de omtaler ledelse. Det handler altså om en dreining og tendering mot kunnskapsledelse. En leder påpeker at ledelse handler om å skjerme de teknisk ansatte fra strategiske diskusjoner slik at disse kan jobbe med faglig utvikling og leveranser. Alle lederne tar opp at å lede handler om å legge til rette for autonomi, involvering og tilrettelegging for selvdrevne medarbeidere og dette blir trukket frem av alle som viktige kriterier for å få til god ledelse. Det blir påpekt at de ansatte er selvdrevne og at de først og fremst ønsker å være med på den teknologiske utviklingen, de ansatte er altså ikke nødvendigvis opptatt av ledelse og strategiske veivalg. I tillegg blir kultur trukket frem som et viktig kriterie for å forstå sammenhengene i teknologibedriften og måten en samarbeider på. Det er felles for alle lederne i intervjuene at de mener at det er den teknisk faglige jobben som har status i bedriften. De har ikke en klar definisjon av at det de gjør handler om kunnskapsledelse, men trekker inn deler av det en kan definere som kunnskapsledelse uti fra (Newell mfl, 2009), som sier at kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter.

*Lederen skal skape rom for at de ansatte kan jobbe faglig. Mange av de ansatte ønsker ikke å jobbe med det store bildet av hvor organisasjonen skal, men gjøre sin del av jobben. De ønsker ikke dualiteten.*

Når lederen i intervjuet ovenfor snakker om dualiteten mener han å både jobbe med måloppnåelse og faget samtidig. Både (Johnsen, 2002) og (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010)

sier at ledelse handler om måloppnåelse, (Newell mfl.,2009) sin definisjon blir i snevreste laget da den ikke omhandler måloppnåelse.

Det er fokus på at UNINETT består av meget selvdrevne personer som ønsker å finne løsninger på problemstillinger, beslutninger og oppnå målbildet.

*UNINETT har mange selvdrevne personer. Disse enkeltpersonene finner selv løsninger på problemer og tar beslutninger. Dette er symptomer på arbeidsformen i UNINETT.*

Når det er sagt er det ut i fra faglige beslutninger og de er selvdrevet innenfor det teknisk faglige faget som da er IKT–rettede fag.

(Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2009) fokuserer på kunnskapsmedarbeidere og at de er selvgående og forventer mye autonomi og fleksibilitet. De er attraktive på arbeidsmarkedet, og er opptatt av å utvikle seg i jobben. Utsagnet ovenfor støtter opp under dette, likevel har ikke lederne et fokus på begrepet kunnskapsledelse. Det som går igjen er at lederne mener de ansatte er opptatt av faglig utvikling og at de er indre drevet for å gjøre en god jobb. Det er ikke lønnsbetingelser eller andre materielle verdier som nødvendigvis er driverne for at de skal gjøre en god jobb eller bli i bedriften, det er de spennende arbeidsoppgavene og fleksibiliteten som vektes høyest.

Det er også et fokus på at arbeidsformen i UNINETT er tilrettelagt for innspill fra medarbeiderne og at medarbeidere har stort fokus på å bli tatt med på råd når faglige beslutninger skal tas.

*UNINETT er et godt utviklet bedriftsdemokrati. Kanskje det er en sammenheng mellom eksternt/internt demokrati der også arbeidet mot universitet og høgskoler oppleves som demokratiske prosesser.*

Oppfatningen fra ledere som er rekruttert utenfor UNINETT har også vært at beslutningsprosesser i ledermøter er demokratiske.

*Beslutningsprosessen i ledermøtene var annerledes enn der jeg kom fra. UNINETT har mer fokus på «demokratiske» beslutninger der alle får si sine meninger og høres før beslutning tas.*

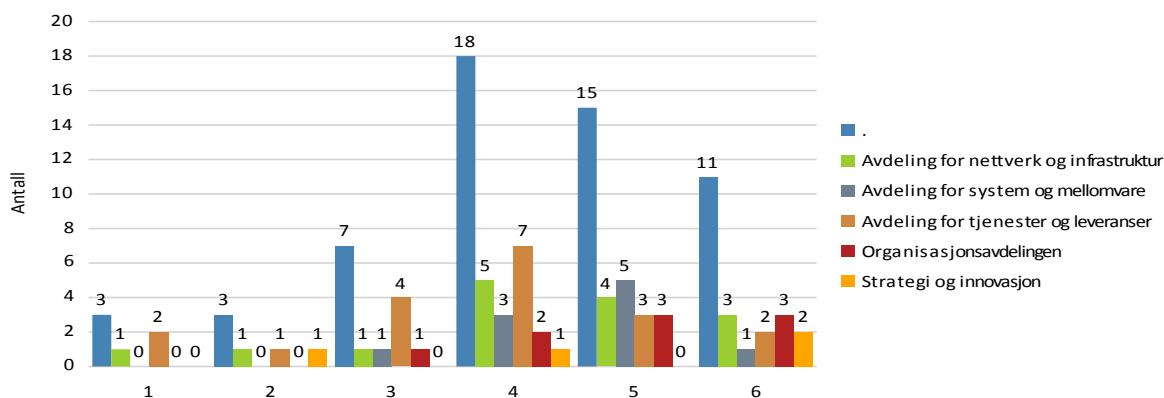
Denne måten å jobbe på i UNINETT har sin historiske tradisjon fra da bedriften ble startet og det var få ansatte. Et virkemiddel for å få arbeidstimer, samarbeid og forankring var da å bemanne prosjekter med deltakere fra alle universitetene. Dette er en tradisjon og kultur som er blitt bevart og forsøkt ivaretatt også ved nyere samarbeidsprosjekter, både ved

nettverksjobbing (nasjonalt og internasjonalt) og med utstrakt bruk av eksterne arbeidsgrupper. Dette er også en arbeidsform som ansatte er vant til ved interne prosesser.

*UNINETT var i starten bemannet av folk på institusjonene rundt omkring i landet. Det var en nasjonal stab med deltakere fra alle universitetene, et kjennetegn på dette var et samarbeidsmiljø som var koordinert fra UNINETT og Trondheim.*

Anledning til å være delaktighet i endringsprosesser er også et av spørsmålene i spørreundersøkelsen, her svarer 44 personer at de er positive i forhold til at de har hatt anledning til å gi innspill underveis i omorganiseringsprosessen.

### I hvilken grad opplevde du at du hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen? (Figur 20)



Det er i stor grad samstemthet fra alle avdelinger at de mener de har hatt anledning til å gi innspill.

Ut fra funnene i undersøkelsen og lederne svar i intervjuene mener jeg at de viktigste egenskapene for lederne og svaret på forskningsspørsmål 1 er at bedriftens ledere må til rette legge for at medarbeiderne blir sett, hørt og involvert i de faglige diskusjonene i bedriften. Lederne mener at de støtter de ansatte i faglige spørsmål og på denne måten ser de, de mener også at de ansatte blir både sett og hørt og at det er lagt til rette for dette både organisatorisk og kulturelt. De ansatte derimot svarer i spørreundersøkelsen at de ikke er sett tilstrekkelig ved at ansattes anledning til å påvirke prosessen bare gis en gjennomsnittsskår på 3,33 som er et tydelig svar på at ansatte mener de i liten grad har hatt anledning til å påvirke prosessen.

Ut i fra lederne syn er det viktig å ta vare på og bygge videre på kulturen i bedriften, dette blir også løftet frem som viktig i flere av kommentarene fra de ansatte i spørreundersøkelsen og både ledere og ansatte er enige i at dette er viktig.

Beskrivelsen av medarbeiderne ovenfor er tett opp til (Newell mfl , 2009) sin beskrivelse av kunnskapsarbeidere som kjennetegnes som autonome, drives av indre motivasjon og personlig vekst. I tillegg legges det vekt på at de ansatte er selvdrevne. (Newell mfl 2009) karakteriserer kunnskapsarbeidere som selvstyrte og selvgående. Davenport ( 2005) sier at dette ikke betyr at de ikke ønsker ledelse «Kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre arbeidere på en rekke måter, og det krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse heller enn ingen eller fraværende ledelse». (Davenport 2005, i Irgens og Wennes 2011).

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter. Kunnskapsledelse er dermed å gjøre og bruke dette slik at en får til problemløsning, målskaping og kommunikasjon. Erik Johnsen (2002) definerer ledelse som et målsettende, problemløsende og språklig samspill.

Denne måten å lede på mener jeg støtter opp under både Davenport (2005) som mener kunnskapsmedarbeidere krever god utøvelse av ledelse og at de trenger ledelse der det settes mål, leder er delaktig i problemløsning og har et språk de ansatte forstår. I denne bedriften medfører dette å kunne snakke det tekniske språket og å bidra til at de ansatte får løst tekniske oppgaver.

## 6.2 Hva bør de viktigste egenskapene for ledere i denne kunnskapsbedriften være?

Svarene fra lederne i intervjuene er at det er viktig å ha en teknisk utdanning for å lede de tekniske avdelingene i UNINETT. Det samme gjelder for øverste ledelse. En må ha forståelse for det tekniske for å kunne få autoritet blant de ansatte, samt å kunne ha dialog med sektoren om de tekniske utfordringene de har, mener avdelingsdirektørene.

Avdelingsdirektør stillingene er også i stor grad faglige stillinger, der leder skal ha oversikt over mange fagområder og forventes å involvere seg i oppgavene til ulike faggrupper.

*Lederen skal holde tempoet oppe blant de ansatte og må engasjere seg i de ansatte. En må kjenne faggruppene og det faglige som vi jobber med. De ansatte vil bli sett og ønsker tilbakemelding på faget og leveranser.*

Det er store krav til ledere i denne organisasjonen, de skal både ha et faglig fokus innad, strategisk blick og deltakelse, samt ekstern kontakt og nettverk. Frem til de siste årene har det kun vært et fokus på teknisk faglig kompetanse for lederne. Gjennom lederutviklingsprogrammer og organisasjonsendring i 2012 startet en prosess der det var en dreining av fokus mot å kreve at lederne også har lederutdanning og ikke minst et ønske om å utvikle seg innen ledelse.

De fem lederne som ble intervjuet har alle teknisk bakgrunn, fire av dem er utdannet sivil ingeniør ved NTH/NTNU. Fire av de har ledererfaring utenfor UNINETT. Et annet viktig kriterium som kom frem under intervjuene var kultur.

*Å kjenne kulturen er en absolutt fordel når en skal være leder i UNINETT, dette har ikke endret seg, men er noe som har vedvart og står like sterkt nå som tidligere. Kulturen sitter i veggene og er bygget opp rundt stolthet for det som er bygget opp fra UNINETT, dette gjelder både drift og utvikling.*

Kulturen i UNINETT er ulik andre steder blir det sagt i intervjuet. I kapittel 2 har jeg skrevet en del om kultur og knyttet kulturbegrepet opp imot tre ulike kultur perspektiver, samtidig som jeg fokuserer mest på det funksjonelle perspektivet. I UNINETT er bedriftskultur / organisasjonskultur sett på som noe som binder organisasjonen sammen og sammen med strategi og verdier noe som setter retning for menneskene i organisasjonen. Det er en oppfattelse av at bedriftskultur/organisasjonskultur er noe viktig og noe som skaper «vi» følelse. Ideen om at noe som er felles er bærende for kulturbegrepet i bedriften støttes i teorien av definisjonen til Schein (1988). «Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe har kommet frem til, oppdaget eller utviklet etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Hatch 2001:231).

Ut i fra Hatch kan kultur sees på som å finne felles meningsinnhold, forståelser, verdier, overbevisningssystemer og kunnskap, og kultur er avhengig av både fellesskap og mangfold. Kultur dreier seg altså ikke bare om likhet, men også om ulikheter innad i kulturen, altså for eksempel subkulturer. Det er ideen om noe felles og at en er sammen om noe, sammen om å bygge verdensledende forskningsnett, levere systemer og tjenester til UH-sektoren, som medfører en tett binding mellom individene i organisasjonen og i neste omgang også bygger gruppekultur, og gjerne flere ulike gruppekulturer.

I denne bedriften er det et todelt fokus på ledelse, de ansatte ønsker ledere som har et faglig ståsted slik at de kan diskutere og følge opp ansatte innenfor fagområdene deres. I tillegg har det etter hvert som organisasjonen har vokst og blitt mer profesjonell vært en dreining mot stadig større behov for strategisk ledelse. Det har vært en utvikling mot at lederne i tillegg til å ha et faglig ståsted, skal være strategiske ledere og ha fokus på måloppnåelse og leveranser til målgruppene.

Bedriftens behov for strategisk måloppnåelse har også sammenheng med økte krav til tjenestene fra UH- sektoren og konkurranseutsetting av tjenester. Samtidig er faglig ledelse viktig for å få gjennomført måloppnåelse og få til utvikling av tjenester og

samarbeidsløsninger. Dette medfører endrede krav til ledelse, og til kunnskapsutvikling og samarbeid. Som Hatch (2001) sier medfører disse kulturelle og strategiske endringene behov for både eksternt tilpasning og intern integrasjon.

### 6.3 Hva er de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen?

I intervjuene ble lederne spurt om hva de mener er de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen. Dette er et åpent spørsmål som kan gi anledning til refleksjon over flere mulige scenarier. UNINETT hadde vært organisert på samme måte siden oppstarten i 1993 med unntak av at bedriften hadde vokst i antall ansatte og omsetning. Det var utviklet et konsern ved etablering av datterselskap, men frem til første omorganisering var hovedstrukturen til morselskapet lik som når bedriften var under 50 ansatte. Ved første omorganisering i 2012 fikk UNINETT den første strukturendringen (Bjørn Ness 2013: 182). Dette la grunn for den omorganiseringen som omtales i denne oppgaven og noen av kommentarene peker tilbake på denne første endringsprosessen. Endringen var en banebryter for den større omveltningen som fant sted i 2013. Her er ledernes omtale av denne endringsprosessen:

*Forrige endringsprosess og oppretting av SAM- avdelinga tvang oss til å måtte endre. Den første omorganiseringen medførte også at neste skritt ble enklere. Vi klarte ikke gå til tjenesteorientert organisasjon i ett jafs. Første fase hjalp oss i riktig retning. Vi måtte endre strategien først og deretter over i ny organisasjon raskere enn vi hadde trodd.*

Det var altså strategien som var utgangspunktet for neste fase og fokuset på tjenestene, og dermed også kundene:

*Vi fikk en solid forankring av den nye strategien. Samhandling med sektoren og få opp bevissthet om vår strategi om å få frem verdensledende teknologi var et viktig fokus vi hadde i denne prosessen.*

*Vi fikk rettet fokus mot tjenesteorientering, fikk frem sky- tjenester som et viktig område.*

*Fikk ansatte til å forstå hvilken type organisasjon UNINETT må bli. Vi tok innover oss teknologiendringer i sektoren. Dette medfører at vi blir mer interessant som organisasjon.*

Det er et enstemmig fokus fra lederne om at dette var et riktig og godt grep for fremtiden; endre organiseringen av bedriften med fokuset på å få bort siloene og ha fokus på tjenestene når endringen ble gjort.

*Mye bra ble oppnådd med omorganiseringa. Det var en god idé.*

*ANF var blitt for stor og deling av nett og system var bra, det viktigste her var at System ble revitalisert. System var «den stygge andungen» «underdoggen» som ikke fikk til noe. Det hadde vært flere flyttinger av folk, uro og noen hadde sluttet. Det ble gjennomført endringer i hvordan system skulle jobbe. System fikk høyere status ved omorganiseringen og dermed hodet over vannet.*

Organisasjonen var i stor grad moden for en endring og derfor var ikke motstanden stor, prosessen var grundig, men rask og dette førte til at organisasjonen ikke «mistet fart». Det refereres til system og revitalisering av denne, dette var en seksjon i en avdeling som i omorganiseringen ble dratt ut og tydeliggjort i en egen avdeling, ressursene ble også samlet fra alle de tre avdelingene som hadde slik kompetanse.

*En grundig prosess, men likevel rask prosess. Vi var flinke til å si hva som skulle skje og når. Det var en logisk gjennomføring ut i fra strategien.*

Dette sammenfaller også med svarene fra spørreundersøkelsen der de ansatte følte at de hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen, 44 personer svarer positivt på dette, som vist i figur 20 ovenfor.

Andre vesentlige funn i spørreundersøkelsen er at de ansatte svarer at UNINETT legger mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen, 48 personer har svar i den positive delen av skalaen på dette spørsmålet. I tillegg svarer 39 personer at UNINETT er mer rustet til å møte fremtidens utfordringer. Disse spørsmålene støtter opp under forskningsspørsmål 3, Hva var de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen?

Det var lagt vekt på å fremstå mer enhetlig for sektoren slik at de skal få et enklere bilde av hvilke tjenester og leveranser de får fra UNINETT. For å møte fremtidens behov og for å fortsatt være Kunnskapsdepartementets valg for å fremme IKT-løsninger i sektoren må UNINETT være framtidsrettet og en smidig organisasjon som er interessant for sektoren å samarbeide med. Dette ble også fremhevet i intervjuer med ledelsen:

*Fikk ansatte til å forstå hvilken type organisasjon UNINETT må bli. Vi tok innover oss teknologiendringer i sektoren. Dette medfører at vi blir mer interessant som organisasjon.*

De viktigste endringene som er innført er at organisasjonen er blitt mer rettet mot å oppfylle målbildet, dette medfører en mer profesjonell organisasjon og strategisk ledelse. I forhold til målbildet har det vært en dreining bort fra kun å være en organisasjon som utvikler et høyhastighetsnett til å ha flere bein å stå på og å levere flere tjenester til sektoren. Målbildet med målgruppen er blitt tydeliggjort, mens tjenestespekteret er blitt bredere.



#### 6.4 I hvilken grad har avdelingslederne gått fra å være fagpersoner til å bli ledere?

Ledergruppa er skiftet ut gjennom den første endringsprosessen, dette mener øverste leder og avdelingslederne har medført økt fokus på lederoppgavene og strategisk ledelse.

*På et tidspunkt i lederutviklingen og første omorganisering ble lederne bedt om å tenke over om de ønsket å være ledere. I endringsprosessen deretter ble det en sterk utskifting av lederne. Ledergruppa er i dag i stor grad skiftet ut. Ledergruppa er endret og dette har gitt stor arbeidsro. Lederne håndterer ansatte i sin avdeling og rapporterer om synspunkter fra avdelingene.*

Det er også fokus fra noen ledere om å gå enda lengre med utviklingen av ledergruppa.

*Fortsatt detaljfokusert ledergruppe, fokusert på fag, vi bør løfte oss mye mer.*

*Det er mer fokus på ledelse utover faglig ledelse. Kulturen er viktig i UNINETT. En må ha teft og intuisjon og forsøke å treffe folk på deres «banehalvdel».*

Viktig å ha gode ledere for en så stor bedrift. Ledelse er også et fag og en sum av tillærte egenskaper.

*Det er «skummelt» å skulle miste det «faglige» for Nett og System og ledere for disse avd. Kan ikke bare fokusere på prosesser og ledelse.*

*Legitimitet gis ut i fra det faglige og faglige diskusjoner med de ansatte. Det er en utfordring å finne ut hvor mye tid som skal brukes i ledergruppa og hvor mye tid skal brukes i avdelingen. Dette må balanseres, vil kunne gjøres med tydelige prosjektledere/akt ledere.*

Alle disse uttrekkene fra intervju med lederne tyder på at de selv mener UNINETT har endret syn på at det også må være fokus på ledelse og at bedriften trenger ledere med lederfokus. Samtidig støtter utsagnene også opp under synet om at fagkunnskap er viktig også for lederne. Dette er også tatt opp i forskningsspørsmål 4 om egenskaper hos lederne i denne kunnskapsbedriften.

Dette står i kontrast til hovedtyngden av svarene fra de ansatte under svaret i spørreundersøkelsen om samme spørsmål. De ansatte mener at lederne ikke i stor grad har flyttet fokus fra fag til ledelse, 34 personer svarer i mindre grad (i midten alternativ 3 og 4) tre svarer i svært liten grad og to i liten grad. Det er to personer som mener dette har skjedd i svært stor grad og 15 personer mener i stor grad.

Kommentarer fra ansatte på spørsmålet i undersøkelsen:

*Avd.direktørene kunne fortsatt brukt enda mer tid på ledelse ift fag. Mange får ikke den oppfølging og tilbakemelding som de synes de trenger.*

*Hvis man med ledelse mener personalledelse, eller for så vidt strategisk ledelse, mener jeg dette er lite endret, og at det har vært lite vekt på dette både før og etter. Avdelingsdirektørene ansettes for faglige meritter, er opptatte av fag, og bruker svært lite tid på personalledelse, teamledelse, bedriftskultur, etc.*

Det kan tyde på at lederne selv mener de slites mellom fag og ledelse, mens de ansatte forventer å ha ledere som både har fokus på ledelse og oppfølging, samt kan diskutere fag (tekniske fag).

Med forskningsspørsmål 4 ønsket jeg å rette fokus på om lederne i denne teknologibedriften har beveget seg fra fagorientert ledelse til å få et fokus på strategisk ledelse. Er dette mulig å endre dette ved å ha de samme lederne i bedriften? Er fagorienterte ledere villige til å gi slipp på sin faglighet til fordel for å bli strategiske ledere?

Gjennom intervjuene har jeg fått tilbakemeldinger på hvordan lederne opplevde endringsprosessen og fokus skiftet fra fagorientert ledelse til strategisk ledelse. Det øverste ledernivået er skiftet ut og dette skjedde mellom de to endringsprosessene. Denne utskiftingen fant sted mellom den første og andre omorganiseringsprosessen, der bedriftens ledelse innså at en trengte ledere med strategisk fokus og ikke bare fagorientert ledelse. Lederne ble oppfordret til å vurdere sin lederrolle og om de ønsket å være ledere i den nye organisasjonen der strategisk ledelse ville bli mer vektlagt enn tidligere. Det hadde tidligere vært en uttalt sannhet at en ikke trengte å følge opp enkeltpersoner som ledere da en i stor grad kunne få HR til å bistå seg med samtaler og oppfølging med unntak av medarbeidersamtaler. Fagorientert ledelse var ønsket og de skulle avhjelpe i størst mulig grad med administrativt arbeid, dette ble endret ved den første omorganiseringen. Dette og andre faktorer medførte utskifting av 4 av 6 ledere i toppledergruppa. Et annet skifte som ble gjennomført er endringen fra flere seksjonsledere og der det i siste omorganisering var fokus på at lederansvaret var blitt pulverisert ved altfor mange ledere. Dette medførte at seksjonslederstillingene ble fjernet og avdelingsdirektørene fikk et større antall personer de hadde direkte personalansvar for, organisasjonsformen ble endret fra flere seksjoner per avdeling til en flatere struktur med en leder for hver avdeling. Det er vanskelig å gi et endelig svar på om avdelingslederne har gått fra å være fagorienterte ledere til å endre fokuset til strategisk ledelse. Flere ledere er byttet ut i perioden mellom de to endringsprosessene og de er altså ikke de samme lederne som er grunnlaget for undersøkelsen som var ledere ved første omorganisering, med unntak av to ledere. Det jeg kan si noe om er at bedriften og ledergruppa har skiftet fokus fra å være fokusert på at det er fagorientering som medfører at bedriften drives fremover. Til å ha sterkt fokus på strategier, handlingsplaner,

porteføljestyling og en ledergruppe som samarbeider godt ved å tenke enhetlig for UNINETT sine leveranser.

*Det har vært et fokus på lederrollen og det har vært endring/utskifting av ledergruppa. Endring for egen avdeling i forhold til at det var mange faggrupper og flere seksjoner før omorganiseringen. Nå er strukturen flatere, men dette medfører mye direkte personalansvar og for mange å følge opp. Avd. direktør stillingen er også faglig og har også ledelse av en av faggruppene. Er eier av mange tjenester og prosjekter. Nasjonal koordinering og regionsamarbeid medfører mye fagfokus.*

Selv om det er en dreining fra fagorientering til ledelse mener lederne selv at det fortsatt er det faglige ståstedet som er viktig for å kunne lede gruppen av fagorienterte ansatte, det er tidligere referert til å få autoritet og at dette kommer fra faglig tyngde. Dette tydeliggjøres i intervju med lederne og det blir også tatt opp at de fortsatt har mye faglig ansvar og koordinering.

I spørsmålet fra spørreundersøkelsen om ny organisering er egnet til å oppfylle selskapets strategi og handlingsplaner svarer 48 personer på positiv del av skalaen at de mener dette. Dette støtter ikke direkte opp under forskningsspørsmålet, men fokuset fra ledernes side og ledergruppa er mer rettet mot strategi og handlingsplaner for å nå målene som omorganiseringen var rettet mot å nå. Dette støttes også opp i intervjuene:

*Lederne ble tidligere mye avlastet med den administrative ledelsesjobben. Størrelsen på organisasjonen medførte nødvendighet av å kjøre mer komplett lederfokus mot lederne.*

Altså er det et fokus som er endret fordi bedriften har vokst og skapt et nødvendig skifte av fokus for den øverste ledelsen. Dette har medført endringer i ledergruppa og utskifting av ledere. Dette betyr ikke nødvendigvis at lederne som var der før omorganiseringen og endringsprosessen medførte en dreining av fokus fra fag til ledelse, men at ledergruppa gjorde det. Virkemidler for å få dette gjennomført var ikke nødvendigvis skoling og dreining av fokus blant de lederne som var der før omorganiseringen, men en utskiftning av ledere for å oppnå målet om mer strategisk ledelse. Ledergruppa har vært i en stor omveltning der to personer er rekruttert utenfor UNINETT i etterkant av første omorganiseringssprosess, to er rekruttert fra egne ansatte til direktørstillinger og to har vært i gruppa fra før omorganiseringene. Her er det todelt i forhold til hvordan utviklingen av den strategiske ledelseskapasiteten har utviklet seg i gruppen. Ledergruppen har fått et mer strategisk fokus, men bærer fortsatt preg av fagligorientert ledelse og etter mine funn kan jeg bare delvis si at det har skjedd en endring fra fagorientert ledelse i bedriften til mer strategisk ledelse.

### 6.5 Er bedriften blitt mer endringsorientert?

Gjennom kapittel 2 der jeg har sett på utviklingen og veksten til UNINETT kommer det frem at det gjennom hele perioden fra oppstart som et aksjeselskap i 1993 og frem til i dag har vært pågående endringer. Endringene har vært i form av økning av ansatte og utvidelse av oppdragene, men også med opprettelse og etter hvert nedleggelse av datterselskap. Økt omfang av leveranser og komplisert selskapsstruktur har medført behov for strukturering av rutiner, lederplattform, verdier, strategi. Endringene har skjedd gradvis.

*Utvikling fra prosjekt på Sintef til AS med fire ansatte i 1993. Det skjedde en gradvis utvikling. Kom til et punkt da vi innså at vi «måtte ha administrativ struktur på organisasjonen» Etterhvert ble det opprettet datterselskaper for å håndtere ulike porteføljer i bedriften. UNINETT FAS AS ble opprettet i 1999, UNINETT ABC AS 2002, deretter UNINETT Norid AS i 2003. og UNINETT Sigma AS 2005. Dette medførte flere styrever og større grad av administrering og organisering og fokus på ledelse.*

Når jeg spør ansatte om organisasjonen er blitt mer endringsorientert får jeg svar som ligger midt på skalaen, gjennomsnittstallet er 3,66. Ved å se på svarene fra de som har vært i bedriften fra 10 – 12 år svarer disse slik at svaret gir et gjennomsnitt på 4,6 og de som har vært ansatt over 13 år har gjennomsnittssvar på 3,94. Begge disse svarene er høye og over snittet for de ansatte som har vært i bedriften kortere. Dette ser jeg på som om de som har vært lengst i bedriften også er de som mener endringene er størst.

Kan disse tallene være påvirket av at ansatte i UNINETT har vært stilt overfor endringer og er «vant til» at det skjer omstilling? Da bedriften startet den første endringsprosessen la ledelsen mye vekt på informasjon og det var mange prosesser før ny organisasjon landet. Den endringsprosessen som undersøkes tok kort tid, den startet i september 2013 og januar 2014 var ny organisasjon på plass. Denne endringen var den største UNINETT hadde vært med på, men oppleves fra de ansatte som nødvendig og de er i hovedsak fornøyd med endringen, 47 personer svarer positivt på at de er fornøyd med omorganiseringen i spørreundersøkelsen.

*Alt i alt en god omorganisering, vi har blitt mye flinkere til å tenke kunder, men det er fortsatt mye igjen.*

Kommentarene er også kommet frem som støtter opp under at UNINETT ikke er endret selv om denne endringsprosessen medførte endring av struktur og arbeidsoppgaver for mange. Men det er fortsatt noen som mener prosessen kunne gått enda lengre og større endringer kunne vært gjennomført.

På forskningsspørsmålet om bedriften er blitt mer endringsorientert er det ikke noe entydig svar fra spørreundersøkelsen, 31 personer svarer på positiv skala at den er blitt mer endringsorientert og 25 at den ikke er blitt mer endringsorientert. De aller fleste svarene ligger på midten av skalaen, der 16 ansatte svarer noe mer og 16 noe mindre. Det er få kommentarer i det åpne kommentarfeltet som gir forklaringer på dette spørsmålet, men en av kommentarene mener at bedriften ikke er endringsorientert så lenge de som har jobbet lengst i bedriften ikke er endringsvillige. Dette er rettet mot arbeidsmåte og arbeidsform. Dersom jeg ser på svar i forhold til dette spørsmålet fra de som har jobbet lengst i UNINETT finner jeg at de også skårer høyt på at organisasjonen har blitt mer endringsorientert. I kommentarfeltene har ansatte kommentert følgende:

*Så lenge de som har jobbet lenge i UNINETT, med de mest tradisjonelle tekniske oppgavene, ikke er endringsvillige, blir vi ikke mer endringsorienterte totalt sett. Det er synd at de får fortsette akkurat som før.*

Lederne svarer i intervjuene:

*Systemavdelingen er endringsorientert, Nettavdelingen har ingen endring, men organisasjonsendringen vil medføre at de er mer rustet mot endring.*

*Vi har en konsensusdrevet måte å levere på.*

*En del Primadonnaer i bedriften.*

*Vi er ikke endringsdrevet teknologisk. Vi bruker de samme måtene å gjøre ting på som for 20 år siden.*

Dette støtter bare delvis opp under spørreundersøkelsen i forhold til at den faglige måten å arbeide på ikke er endret eller at det er villighet til å endre arbeidsmåte.

I spørreundersøkelsen svarte 37 ansatte at deres arbeid er blitt påvirket av organisasjonsendringene. Det betyr at det er flere som mener deres arbeid er påvirket av endringen enn de som mener at organisasjonen er endringsorientert. Dette er også to ulike vinklinger, den ene går på oppgaver den andre på om bedriften retter deg mer mot endringer enn tidligere.

*Er redd for å ta i bruk nye ting(systemer). Vi liker ikke i front for å ta i bruk ny teknologi. Den kommersielle verden er tvunget til å ta i bruk ny teknologi. Det er ikke nyskapende at vi bruker nye systemer. Vi kjøper nye bokser og setter de i kjelleren (serverrommet). Dette er vår måte å sette i gang med nye ting.*

Denne uttalelsen i intervjuene retter seg også mot at endring og forståelsen av endring er endring av teknologi. Slik at tolkningen av om bedriften er endringsorientert vil være viktig i

forhold til om dette svarer til problemstillingen som var reist i spørreundersøkelsen, intervjuet og i forskningsspørsmålet. Jeg kan tolke svarene fra spørreundersøkelsen dit at teknologene ser verden ut i fra et teknologisk ståsted slik at også spørsmålet om organisasjonen har blitt mer endringsorientert til å gjelde teknologisk systemvalg eller endrede teknologiske veivalg, dette kan være utslagsgivende for svaret ovenfor.

Funnene i min undersøkelse viser at bedriften er blitt endringsorientert ut i fra endring av strategiske valg og tydeligere målbilde for bedriften. Endringsorienteringen er ikke først og fremst innenfor teknologiske endringer, men organisatoriske. Bedriften har vokst i antall ansatte og tjenester, med utgangspunkt i denne veksten har bedriften blitt en profesjonell organisasjon med fokus på strategi, handlingsplaner, strategisk ledelse, kunder, samarbeidsløsninger og inntjening.

#### 6.6 I hvilken grad legger bedriften vekt på strategisk ledelse etter endringsprosessen?

På dette forskningsspørsmålet er jeg interessert i å vite om det har skjedd en dreining fra fagorientert ledelse til mer strategisk ledelse etter omorganiseringen eller i etterkant av de to omorganiseringene. Spørsmålet er stilt som i forskningsspørsmålet både i spørreundersøkelsen og i intervjuene med lederne.

På dette spørsmålet i spørreundersøkelsen svarer 35 personer at bedriften legger mer vekt på ledelse etter omorganiseringen, bare 2 svarer i svært stor grad, mens 14 svarer i stor grad og 19 i noen grad. Det er også 2 som svarer i svært liten grad og 5 i liten grad og 15 i noen grad. Det er en sentrering av svarene i midten, der 34 personer svarer ut i fra alternativene i midten. Altså ingen entydig vektning mot hverken positiv eller negativ skala. Ledernes egen oppfatning av dette spørsmålet er todelt. To av lederne er rekruttert utenfor UNINETT og har kommet inn i bedriften for å ta lederposisjoner. Dette er rekrutteringer som er gjort i etterkant av første omorganiseringsprosess. For disse er det ikke relevant å vurdere endringen fra fag til ledelse da de har hatt fokus på lederstillingen fra de startet i bedriften. De to som er rekruttert fra fagorienterte stillinger og inn i avdelingsdirektørstillinger bekrefter at det er et større fokus på leder oppgaver og større spennvidde for avdelingslederne i den nye organisasjonen.

Noen av lederne har i intervjuene uttalt at de mener omorganiseringen medfører mer detaljledelse og kontrollspennet er blitt større noe som medfører mindre tid til strategisk ledelses fokus, dette er også et savn.

*Endringene har medført stort kontrollspenn for den enkelte avd. Direktør. Fokuset er flyttet mot en leder og dette medfører mye oppfølging. Kunne ønske å ha timer tid til strategisk ledelse.*

*Ledergruppen fungerer litt for lite som ledergruppe. Vi møtes på ledermøtet for å diskutere operative spørsmål. Lederne har for stort kontrollspenn.*

Ledelse i UNINETT er utfordrende fordi mange autonome fagpersoner ønsker å være direkte delaktig for å få fremdrift og å støtte opp under virksomhetens strategi og det bedriften skal oppnå. Dette er tidligere i oppgaven pekt på at bedriften fungerer som et velutviklet bedriftsdemokrati.

*UNINETT er et godt utviklet bedriftsdemokrati.*

Dette er historisk betinget og har medført at mange tar mye ansvar.

*UNINETT har mer fokus på «demokratiske» beslutninger der alle får si sine meninger og høres før beslutning tas.*

Dette medfører at ledelse ikke alltid er enkelt. Det kan være vanskelig å vite hva som skal krever hvilke beslutninger og hvor beslutninger tas:

*Uten at det er avklart dukker det opp nye systemer med mange brukere. Kulturen i UNINETT er veldig ulik andre steder.*

Ut i fra funnene i spørreundersøkelsen om ansatte har fått mer eller mindre ansvar etter omorganiseringen svarer tre personer at de har svært mye mer ansvar etter omorganiseringen, 10 svarer i stor grad og 29 i noen grad. Dette mener jeg betyr at de allerede har mye ansvar og at endringene ikke har medført større endringer i forhold til økning av ansvar. En og to personer svarer i svært liten og liten grad.

Det oppleves ikke av de ansatte som om bedriften legger mer vekt på strategisk ledelse enn tidligere. Busch, Vanebo, Dehlin (2010) sier at strategisk ledelse er ledelse med sikte på å opprettholde og utvikle organisasjonens eksistensgrunnlag. Dette medfører et fokus for ledelsen til å rette seg utover mot omgivelsene og interessentene for at deres interesser skal ivaretas. Ut i fra dette kan en jeg si at utvidet portefølje, endring av målbildet og profesjonalisering av organisasjonen har medført en dreining mot større vektlegging av strategisk ledelse. Samtidig har ledelsen fortsatt et stort krav om å ha faglig kapasitet og faglig dialog med de ansatte, derav opplever lederne at omfanget av lederrollen er omfattende og at de har stort kontrollspenn. Den «demokratiske» måten å lede organisasjonen på er også krevende. Denne «demokratiske» organisasjonsformen medfører også at ledelsen har lyktes i å lede organisasjonen ut fra den omvendte kunnskapspyramiden, og slik har ledelsen fått autoritet og tillit fra de ansatte.

## 7. Oppsummering

Jeg innledet denne oppgaven med å se på problemstillingen «*Hvordan få ledere i en teknologibedrift til å endre fokus fra fagorientert ledelse til strategisk ledelse?*». Gjennom seks forskningsspørsmål har jeg forsøkt å belyse denne problemstillingen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er belyst ved hjelp av en spørreundersøkelse og intervjuer, samt drøfting og teori. Hvordan definerer ledelse i denne kunnskapsbedriften ledelse, handler dette om tradisjonell form for ledelse eller kunnskapsledelse? Mine forskningsspørsmål har vært:

- 1) Hvordan definerer bedriften ledelse?
- 2) Hva bør de viktigste egenskapene være for ledere i denne kunnskapsbedriften?
- 3) Hva var de viktigste endringene som ble innført ved omorganiseringen?
- 4) I hvilken grad har avdelingslederne gått fra å være fagpersoner til å bli strategiske ledere?
- 5) Er bedriften blitt mer endringsorientert?
- 6) Hvilken grad legger bedriften vekt på strategisk ledelse etter endringsprosessen?

### **Det første forskningsspørsmålet dreier seg om *hvordan bedriften definerer ledelse.***

Hverken lederne eller medarbeiderne har et klart begrepsbruk av ordet kunnskapsledelse og kunnskapsmedarbeider. Likevel er det dette de omtaler når de snakker om ledelse og tekniske medarbeidere. Det som går igjen både i spørreundersøkelsen og kommentarene i undersøkelsen samt i intervjuene er at de ikke har noen klar definisjon av kunnskapsledelse, men trekker inn deler av det en kan definere som kunnskapsledelse ut i fra Newell mfl (2009) som sier at kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter. Som jeg har drøftet tidligere i oppgaven er Newell mfl sin definisjon noe snevrere og definisjonen favner ikke at ledelse handler om måloppnåelse, slik som hevdet av Busch, Vanebo og Dehlin (2010) og Johnsen (2002). Newell mfl (2009) benevner også kunnskapsarbeidere som *selvgående* og forventer å få betydelig *autonomi og fleksibilitet*. Dette mener jeg samsvarer i stor grad med både ledernes og de ansattes syn på medarbeiderne og deres rolle i bedriften.

Fokuset blant lederne i denne kunnskapsintensive bedriften kan deles i eksternt rettet og internt rettet ledelsesfokus. Det øverste ledernivået har et sterkt eksternt fokus, på rammesettere, samarbeidspartnere og kunder. Avdelingsdirektørene har i tillegg det interne lederansvaret for ansatte og er fokusert på å bistå med teknisk problemløsning og dialog med de ansatte. Det er organisasjonskultur å dele kunnskap og bistå hverandre faglig for at bedriften skal oppnå målsettingen. Samtidig som «frihet under ansvar» er trukket langt slik at en del ansatte uansett hvilke målsettinger og endringer som inntreffer i organisasjonen



jobber med «sine» prosjekter. Ut i fra mine funn vil jeg si det er en todelt forventning til ledelse. Lederne skal være faglig orienterte samtidig som de skal være strategiske ledere og ha fokus på eksterne kunder og samarbeidspartnere, for å oppnå målbildet til bedriften.

**Det andre forskningsspørsmålet dreide seg om *hvilke egenskaper som bør være de viktigste for ledere i denne kunnskapsbedriften.***

Ut i fra ledernes egne vurderinger er strategisk ledelse viktig og de mener at dette har fått større betydning gjennom de endringene bedriften har vært gjennom de siste årene. De egenskapene som blir sett på som viktige er å sette mål, fokusere på målbildet for å få gjennomført prosjekter og å jobbe mot eksterne kontakter og nettverk.

Ledelse blir sett på som en måte å peke strategisk retning og det er i mindre grad fokus på detaljert oppfølging av den enkelte medarbeider. Lederne er opptatt av at ansatte skal være selvgående og være faglige drivere for å gå i den retningen ledelsen peker ut, samtidig som ledelsen forventer at ansatte skal bidra til å gi innspill til faglig retning. Å ha potensiale betyr fra ledelses side at en skal ta faglig initiativ innenfor de rammene som finnes. Mine funn støtter opp under at ledelse handler om å legge til rette for arenaer der kunnskap deles og skapes ved oppmuntring og motivasjon. For å oppfylle strategien må lederne involvere de ansatte, delegerer beslutningsmyndighet og legge til rette for autonomi, Jensen (2008) benevner dette som den omvendte kunnskapspyramiden og jeg mener mine funn støtter opp under at dette er viktige egenskaper som lederne i denne bedriften bør ha. I tillegg bør de som Busch, Vanebo og Dehlin (2010) nevner være målorientert og opptatt av samspill mellom leder og ansatt. Dette er igjen avhengig av språk. Altså bør de være gode til å kommunisere. Dette støttes av kommentarene fra de ansatte som sier de ønsker mer dialog med lederne. Mine funn viser at de ansatte ønsker ledelse og de ønsker ledere som informerer, involverer og åpner opp for påvirkning i forkant av beslutninger. Davenport (2005) sier at kunnskapsmedarbeidere ønsker ledelse og stiller krav til ledelsen. Dette samsvarer også med mine funn. Gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene finner jeg at det er en todelt behov for ledelse i denne bedriften. Bedriften har behov for strategisk ledelse og fokus på måloppnåelse, da dette har sammenheng med økte krav i til tjenestene fra UH- sektoren og konkurranseutsetting av tjenester. Samtidig er faglig ledelse viktig for å få gjennomført måloppnåelse og få til utvikling av tjenester og samarbeidsløsninger.

**Det tredje forskningsspørsmålet dreide seg om *hvilke endringer ble innført ved omorganiseringen.***

Organisasjonsendringen ved den siste omorganiseringen medførte et skifte i fokus fra leveranse- og målgruppe-orientering til en organisasjon orientert mot kundedrevne tjenesteleveranser. Det ble fokus på at organisasjonen skulle fremstå mer tydelig og enhetlig overfor kundene. Det ble sagt i intervjuet med administrerende direktør at en måtte få de ansatte til å forstå hvilken organisasjon UNINETT måtte bli. Organisasjonen har gått fra å være en usynlig leverandør av usynlige tjenester (høyhastighetsnett). Dette skal bare fungere og medfører ikke oppmerksomhet dersom det oppfyller intensjonen om drift 24/7. Endringer som å levere tjenester som er synlige høyere opp i verdikjeden medfører mer turbulens samtidig som dette synliggjør UNINETT sin posisjon som Kunnskapsdepartementets verktøy for innføring og samordning av felles IKT-satsninger for UH-sektoren. Målbildet for organisasjonen har endret seg og dette har vært drivkraften fra øverste ledelse for at ansatte skulle forstå hvilken organisasjon UNINETT måtte bli for å fortsatt ha en posisjon og få til en samling av leveranser til sektoren og kundene. De viktigste endringene som er innført er at organisasjonen er blitt mer rettet mot å oppfylle målbildet, dette medfører en mer profesjonell organisasjon og økt fokus på strategisk ledelse. I tillegg mener de ansatte at morselskapet legger mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen.

**Det fjerde forskningsspørsmålet dreide seg om i *hvilken grad har avdelingslederne gått fra å være fagpersoner til å bli ledere.***

På dette forskningsspørsmålet er det en todeling av lederne, der to av dem er tilsatt i bedriften for å inneha lederstillinger og har ikke *gått fra fag til ledelse*. To andre har hatt et fagorientert fokus, men har også vært ledere for seksjoner eller prosjekter før de ble avdelingsdirektører. Endring av stilling har medført skifte i fokus for disse siste. Den femte har vært i bedriften siden oppstarten og i utviklingen av bedriften til det den er blitt i dag og altså deltatt i den utviklingen bedriften har vært gjenstand for.

Her er det todelt i forhold til hvordan utviklingen fra fagorientert ledelse til strategisk ledelse har utviklet seg. Ledergruppen har fått et mer strategisk fokus, men bærer fortsatt preg av fagligorientert ledelse og etter mine funn kan jeg bare delvis si at det har skjedd en endring fra fagorientert ledelse i bedriften til mer strategisk ledelse for avdelingslederne.

**Det femte forskningsspørsmålet dreide seg om *bedriften har blitt mer endringsorientert.***

UNINETT er en organisasjon som har vært under endring siden den ble opprettet. Ikke organisatorisk først og fremst, men ved å ta på seg stadig nye oppdrag for sektoren og i regi av Kunnskapsdepartementet. Organisatoriske endringer har skjedd ved organisk vekst av datterselskaper i perioden fra 1999 og frem til det siste datterselskapet, UNINETT Sigma2 AS, kom på plass som et UNINETT selskap fra 2015. Morselskapet har også hatt flere strukturendringer ved oppretting av seksjoner, flytting av grupper og ansatte. I UNINETT har ikke dette blitt sett på som noen kritiske endringer og heller ikke som vesentlige endringer da arbeidsoppgaver og ansatte fortsatt var i organisasjonen. Ved første omorganisering i 2011 var flere tilbakemeldinger at dette var ikke noen større omorganisering og her kunne ledelsen omorganisert mer. Med dette som bakteppe og med utgangspunkt i tilbakemeldinger fra ansatte ble den siste endringsprosessen gjennomført. Endringer ble ikke oppfattet som kritiske og jeg mener denne organisasjonen kan sees på som meget stabil og samtidig endringsorientert.

Gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene har jeg funnet at bedriften er blitt mer endringsorientert med fokus på strategiske valg og et endret og mer tydelig mål bilde. Veksten i bedriften har ført til behov for profesjonalisering av organisasjonen, som har medført mer fokus på struktur, strategi, handlingsplaner, kunder, leveranser og behov for endret betalingsmodell.

**Det siste forskningsspørsmålet dreide seg om *hvilken grad bedriften legger vekt på strategisk ledelse etter endringsprosessene.***

Ledelse vektlegges i bedriften, men både ansatte og ledere har et syn på at ledelse *ikke* handler om autoritet, men om autonomi. Ansatte uttrykker behov for ledelse og ønsker at ledelsen skal peke retning for hvordan bedriften skal oppnå målbildet.

Ledelsen jakter på selvgående medarbeidere samtidig som ledergruppen ønsker styring av retning og strategiske valg.

Jeg mener at bedriften legger vekt på ledelse i form av strategier, verktøy og beste praksis for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Ledelse er i denne bedriften ikke tradisjonell ledelse som Taylor definerer den. Bedriften har derimot stort fokus på autonomi, problemløsning og målorientering.

Graden av vektlegging av ledelse er «demokratisk» slik at ansatte kommer til med sine synspunkt, samtidig som den inviterer til medvirkning og eierskap til løsninger av problemstillinger.

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheter. Kunnskapsledelse er dermed

å gjøre og bruke dette slik at en får til problemløsning, målskaping og kommunikasjon. Jeg mener at denne kunnskapsbedriften legger sterk vekt på strategisk ledelse, det kan også være at dette fokuset er så sterkt at det kan gå utover den daglige oppfølgingen av ansatte.

Det er en utvikling mot større vektlegging av strategisk ledelse, og dette skjer ved utvidet portefølje, endring av målbildet og profesjonalisering av organisasjonen. Samtidig er det store krav til lederne om å ha faglig kapasitet og faglig dialog med de ansatte, derav opplever lederne at omfanget av lederrollen er omfattende og at de har stort kontrollspenn. Den «demokratiske» måten å lede organisasjonen på er også krevende. Denne «demokratiske» organisasjonsformen medfører også at ledelsen har lyktes i å drive organisasjonen ut i fra den omvendte kunnskapspyramiden.

### **7.1 Begrensninger ved studiet og videre forskning**

Hovedmålsettingen for dette studiet har vært å studere de endringsprosessene som har vært gjennomført i UNINETT AS. Jeg har fokusere på lederrollen og på om den har endret seg, for å vurdere om jeg kan se noen mønstre. Det er derfor ikke slik at jeg kan generalisere og si at funnene gjelder andre bedrifter, disse funnene vil gjelde kun for denne kunnskapsbedriften.

Likevel kan det være av interesse å studer andre kunnskapsbedrifter, i en videre studie, for å sammenligne om funnene der vil være at ledelsen er fagorientert eller rettet mot strategisk ledelse.

En annen studie det kunne vært interessant å vite mer om er hva fagpersonene mener om egen interesse og kapasitet til å jobbe faglig og å se det store bildet for strategisk retning for organisasjonen.

Dersom jeg hadde intervjuet medarbeidere ville jeg gjerne fått andre svar, men jeg mener jeg har et grundig datagrunnlag da jeg både støtter studiet på spørreundersøkelse med kommentarer fra ansatte og i tillegg har intervjuet hele topplergruppen.

## 8. Litteraturliste

Busch, Tor (2011): *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (Red.) *Kunnskapsarbeid, om kunnskap læring og ledelse i organisasjoner*. (s. 141-155). Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, Tor, Jan Ole Vanebo, Erlend Dehlin (2010): *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget.

Coghlan, D & Brannick, T (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization*. 3<sup>rd</sup> Edition. SAGA Publications Ltd.

Cummings, T & Worley, C (2009). *Organization Development & Change*. 9<sup>rd</sup>.Edition.

Grotvassli, Kjell Åge (2011): *Den gode prestasjon- rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser?* I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (Red.) *Kunnskapsarbeid, om kunnskap læring og ledelse i organisasjoner*. (s 42-59). Bergen: Fagbokforlaget.

Hansen, M.T.,Nohira. N, Tierney, T (1999) *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* *Harvard Business Review*, March – April.

Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori*. Abstrakt forlag as.

Hislop, Donald (2013). *Knowledge Management in organizations*. Oxford University press.

Irgens, Eirik J., og Wennes, Grete (2011): *Kunnskapsarbeid- om kunnskap og læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ikujiro, Nonaka, Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Jensen, Sigaard, Mønsted, S, Olsen, Fejfer (2004). *Viden, ledelse og kommunikasjon*. Samfundslitteratur: Kap. 3, s 37-72.

Jensen, H.S. (2008) *Management and Learning in the Knowledge Society*. I *The Journal of Regional Analysis & Policy*. JRAP 38(2): 130-137.

Krogh, Georg von, Ichijo,Kazuo, Nonaka, Ikujiro (2011): *Slik skapes kunnskap*. Damm & Søn.

Ness, Bjørn (2013). *Tilkoplet, En Fortelling om Internett og Forskningsnettet I Norge*. Akademia Forlag.

Newel (S., Robertson, M. Scarbrough, H. og Swan J. (2009) *Managing Knowledge Work and innovation*. Second edition. Palgrave Macmilian.

Nyeng, Frode (2010). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Rennemo, Øystein (2006). Lev'er og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Univeristetsforlaget.

Simila, Jan O., McCourt, William (2011): Ledelse av profesjoner. *Ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi*, I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (Red.) Kunnskapsarbeid, om kunnskap læring og ledelse i organisasjoner. (s. 42-59). Bergen: Fagbokforlaget.

Stacey, Ralph D. (2008). Hvordan kunnskap vokser frem. *Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Thagaard, Tove (1998). Systematikk og innlevelse. *En innføring i kvalitativ metode*. Bergen Fagbokforlaget.

UNINETT (2011). Ny organisering av UNINETT, notat til UNINETTs styre 4. mai 2011.

UNINETT (2013). Strategi for UNINETT AS 2013 – 2018.

UNINETT (2014). UNINETTs organisasjon fra 2014 - Sluttrapport fra organisasjonsprosessen.

Westeren, Knut Ingar (2013). Kunnskap og konkurranseevne. Bergen Fagbokforlaget.

## 9. Liste over tabeller

|  |    |
|--|----|
| Tabell 1: Fritt etter Nyeng (2010) .....   | 37 |
| Tabell 2: Nyeng - forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk tilnærming: .....                       | 38 |
| Tabell 3: Utvalget fordelt på avdeling.....  | 44 |
| Tabell 4: Utvalget fordelt på antall per avdeling .....  | 45 |
| Tabell 5: Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer - fordelt på antall.....                   | 49 |
| Tabell 6: Ble du informert av ledelsen i forkant av endringen – fordelt på avdeling?: .....                | 51 |
| Tabell 7: I hvilken grad opplevde du at informasjonen var nyttig og relevant – per avdeling:               | 52 |
| Tabell 8: Endring fra fagpersoner til ledere – fordelt på avdeling .....                                   | 58 |
| Tabell 9: Endring fra fagpersoner til ledere – fordelt på antall år ansatt .....                           | 59 |
| Tabell 10: I hvilken grad har arbeidet blitt påvirket av organisasjonsendringen - fordelt på avdeling..... | 64 |
| Tabell 11: Er utgangspunktet for å betjene kundene bedre – fordelt på avdeling .....                       | 70 |
| Tabell 12: Er du fornøyd med omorganiseringen? – fordelt på avdeling .....                                 | 73 |

## 10. Liste over figurer

|  |    |
|--|----|
| Figur 1: Forskningsnettet i dag av UNINETT AS.....   | 14 |
| Figur 2: UNINETT s organisasjon i perioden før 2011 .....  | 15 |
| Figur 3: Fremtidsmodell for UH-Sektoren og UNINETT s leveranser.....                                     | 17 |
| Figur 4: UNINETT – ny organisasjon fra 1. januar 2011 .....  | 21 |
| Figur 5: UNINETT – ny organisasjon 1. januar 2014 .....  | 22 |
| Figur 6: SEKI modellen (Nonaka 1994) .....   | 28 |
| Figur 7: Cummings & Worley (2009: 25).....   | 34 |
| Figur 8: Cummings & Worley (2009).....   | 34 |
| Figur 9: Cummings & Worley (2009).....   | 35 |
| Figur 10: Utvalget fordelt på antall år ansatt .....   | 44 |
| Figur 11: Utvalget fordelt på avdeling .....   | 45 |
| Figur 12: Utvalget fordelt på om de har byttet avdeling.....   | 46 |
| Figur 13: Utvalget fordelt etter personalansvar .....  | 47 |
| Figur 14: Utvalget fordelt på faggrupeleder.....   | 47 |
| Figur 15: Utvalget fordelt på antall år ansatt per avdeling.....   | 48 |
| Figur 16: Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer? .....                                   | 49 |
| Figur 17: Hvordan fungerer den nye avdelingsmodellen i forhold til tidligere modell.....                 | 50 |
| Figur 18: I hvilken grad opplever du at du ble informert av ledelsen i forkant av endringen? .....       | 51 |
| Figur 19: I hvilken grad opplevde du at informasjonen var nyttig og relevant? .....                      | 52 |
| Figur 20: I hvilken grad opplevde du at du hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen?..... | 53 |
| Figur 21: I hvilken grad opplever du at du har hatt anledning til å påvirke endringsprosessen? .....     | 54 |
| Figur 22: Er avdelingslederrollen tydeliggjort? .....  | 56 |
| Figur 23: Endring fra fagpersoner til ledere.....  | 57 |
| Figur 24: Legger morselskapet sterkere vekt på ledelse etter omorganiseringen.....                       | 59 |
| Figur 25: Har du fått mer eller mindre ansvar etter omorganiseringen? .....                              | 62 |
| Figur 26: I hvilken grad har ditt arbeid blitt påvirket av organisasjonsendringen?.....                  | 63 |
| Figur 27: Har organisasjonsendringen medført økt samarbeid med andre avdelinger? .....                   | 65 |
| Figur 28: I hvilken grad utnytter morselskapet kompetanse på tvers av avdelingene? .....                 | 66 |
| Figur 29: Er den nye organisasjonen egnet til å oppfylle strategi og handlingsplan? .....                | 67 |
| Figur 30: Mener du at organisasjonen har blitt mer endringsorientert? .....                              | 67 |
| Figur 31: Legger morselskapet mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen?.....      | 68 |



|   |    |
|---|----|
| Figur 32: Legger morselskapet mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen? - fordelt på avdeling..... | 69 |
| Figur 33: Mener du morselskapet har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene? .....                                    | 69 |
| Figur 34: Er ansvarsfordelingen mellom avdelingene tydeligere i den nye modellen? .....                                   | 70 |
| Figur 35: Er UNINETT Mener du at UNINETT rustet for å møte dagens og fremtidens utfordringer?.....                        | 71 |
| Figur 36: Er morselskapet blitt en bedre arbeidsplass etter omorganiseringen? .....                                       | 72 |
| Figur 37: Er du fornøyd med omorganiseringen?.....  | 72 |

**VEDLEGG**

Vedlegg 1: Datamateriale - spørreundersøkelse alle ansatte i UNINETT.

Vedlegg 2: Intervjuguide benyttet ved intervju av 5 ledere i UNINETT.

## Vedlegg 1: Datamateriale - spørreundersøkelse alle ansatte i UNINETT.

| Hvordan opplever du at avdelingen du er i nå fungerer?                                    |                     |                     |                    |               |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
|   |                     |                     |                    |               |
|   | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>  | <b>56</b>           | <b>4.5</b>          | <b>0.93</b>        | <b>5</b>      |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur  | 15                  | 4.67                | 0.94               | 5             |
| Avdeling for system og mellomvare   | 10                  | 4.3                 | 0.78               | 4.5           |
| Avdeling for tjenester og leveranser  | 18                  | 4.22                | 0.85               | 4             |
| Organisasjonsavdelingen   | 9                   | 5.22                | 0.79               | 5             |
| Strategi og innovasjon  | 4                   | 4                   | 0.71               | 4             |
| 0-3 År  | 17                  | 4.24                | 0.81               | 4             |
| 4-6 År  | 11                  | 4.36                | 1.15               | 4             |
| 7-9 År  | 6                   | 4.33                | 0.75               | 4.5           |
| 10-12 År  | 5                   | 5                   | 0.89               | 5             |
| Over 13 år  | 17                  | 4.76                | 0.81               | 5             |
| Hvordan opplever du at den nye avdelingsmodellen fungerer i forhold til tidligere modell? |                     |                     |                    |               |
|   |                     |                     |                    |               |
|   | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>  | <b>55</b>           | <b>4.15</b>         | <b>1.07</b>        | <b>4</b>      |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur  | 15                  | 3.73                | 1.18               | 4             |
| Avdeling for system og mellomvare   | 9                   | 4.33                | 0.82               | 5             |
| Avdeling for tjenester og leveranser  | 18                  | 4.39                | 0.95               | 4             |
| Organisasjonsavdelingen   | 9                   | 4.11                | 1.2                | 4             |
| Strategi og innovasjon  | 4                   | 4.25                | 0.83               | 4.5           |
| 0-3 År  | 17                  | 4.12                | 0.9                | 4             |
| 4-6 År  | 10                  | 3.5                 | 1.28               | 3             |
| 7-9 År  | 6                   | 4                   | 0.58               | 4             |
| 10-12 År  | 5                   | 5                   | 1.1                | 5             |
| Over 13 år  | 17                  | 4.35                | 0.97               | 5             |

| I hvilken grad opplever du at du ble informert av ledelsen i forkant av endringen? |                     |                     |                    |               |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
|  |                     |                     |                    |               |
|  | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>   | 57                  | 4.72                | 1                  | 5             |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15                  | 4.6                 | 1.14               | 5             |
| Avdeling for system og mellomvare  | 10                  | 4.6                 | 0.66               | 4.5           |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19                  | 4.58                | 0.88               | 5             |
| Organisasjonsavdelingen  | 9                   | 4.89                | 1.2                | 5             |
| Strategi og innovasjon   | 4                   | 5.75                | 0.43               | 6             |
| 0-3 År   | 17                  | 4.76                | 0.81               | 5             |
| 4-6 År   | 12                  | 4.33                | 1.31               | 4.5           |

|            |    |      |      |   |
|------------|----|------|------|---|
| 7-9 År     | 6  | 3.67 | 0.75 | 4 |
| 10-12 År   | 5  | 5.4  | 0.8  | 6 |
| Over 13 år | 17 | 5.12 | 0.58 | 5 |

| I hvilken grad opplevde du at informasjonen var nyttig og relevant? |                     |                     |                    |               |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
|   |                     |                     |                    |               |
|   | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>  | 56                  | 4.64                | 1.12               | 5             |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur                              | 15                  | 4.18                | 1.4                | 4             |
| Avdeling for system og mellomvare                                   | 9                   | 4.56                | 0.68               | 4             |
| Avdeling for tjenester og leveranser                                | 19                  | 4.37                | 1.13               | 4             |
| Organisasjonsavdelingen   | 9                   | 5.11                | 1.2                | 6             |
| Strategi og innovasjon  | 4                   | 5.75                | 0.43               | 6             |
| 0-3 År  | 17                  | 4.47                | 0.85               | 4             |
| 4-6 År  | 11                  | 4.18                | 1.4                | 4             |
| 7-9 År  | 6                   | 3.67                | 1.25               | 4             |
| 10-12 År  | 5                   | 5.4                 | 0.8                | 6             |
| Over 13 år  | 17                  | 5.24                | 0.64               | 5             |

| I hvilken grad opplevde du at du hadde anledning til å gi innspill underveis i prosessen? |                     |                     |                    |               |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
|   |                     |                     |                    |               |
|   | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>  | 57                  | 4.26                | 1.33               | 4             |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur  | 15                  | 4.27                | 1.39               | 4             |
| Avdeling for system og mellomvare   | 10                  | 4.6                 | 0.8                | 5             |
| Avdeling for tjenester og leveranser  | 19                  | 3.74                | 1.37               | 4             |
| Organisasjonsavdelingen   | 9                   | 4.89                | 0.99               | 5             |
| Strategi og innovasjon  | 4                   | 4.5                 | 1.66               | 5             |
| 0-3 År  | 17                  | 4                   | 1.37               | 4             |
| 4-6 År  | 12                  | 3.75                | 1.48               | 4             |
| 7-9 År  | 6                   | 4                   | 0.58               | 4             |
| 10-12 År  | 5                   | 5.2                 | 1.17               | 6             |
| Over 13 år  | 17                  | 4.71                | 1.13               | 5             |

| I hvilken grad opplever du at du har hatt anledning til å påvirke av omorganiseringen? |  |              |              |              |          |
|--|--|--------------|--------------|--------------|----------|
|  |  | ANTALL RESPO | GJENNOMSNITT | STANDARDAVVI | MEDIAN   |
| <b>Total</b>   |  | <b>57</b>    | <b>3.33</b>  | <b>1.5</b>   | <b>3</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   |  | 15           | 3.6          | 1.31         | 3        |
| Avdeling for system og mellomvare  |  | 10           | 2.7          | 1.42         | 2        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   |  | 19           | 2.84         | 1.5          | 3        |
| Organisasjonsavdelingen  |  | 9            | 4.33         | 1.05         | 4        |

|                        |   |      |      |      |     |
|------------------------|---|------|------|------|-----|
| Strategi og innovasjon |   | 4    | 4    | 1.58 | 4   |
| 0-3 År                 |   | 17   | 3.06 | 1.47 | 3   |
| 4-6 År                 |   | 12   | 2.5  | 1.32 | 2.5 |
| 7-9 År                 | 6 | 2.33 | 0.75 | 2.5  |     |
| 10-12 År               |   | 5    | 5    | 0.89 | 5   |
| Over 13 år             |   | 17   | 4.06 | 1.21 | 4   |

| I hvilken grad opplever du at avdelingsdirektørene har fått en tydeligere rolle som leder? |  |              |              |              |          |
|--|--|--------------|--------------|--------------|----------|
|  |  | ANTALL RESPO | GJENNOMSNITT | STANDARDAVVI | MEDIAN   |
| <b>Total</b>   |  | <b>57</b>    | <b>4.26</b>  | <b>1.32</b>  | <b>5</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   |  | 15           | 4.13         | 1.26         | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare  |  | 10           | 4.3          | 1            | 5        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   |  | 19           | 4.11         | 1.52         | 4        |
| Organisasjonsavdelingen  |  | 9            | 4.56         | 1.26         | 4        |
| Strategi og innovasjon   |  | 4            | 4.75         | 1.09         | 5        |
| 0-3 År   |  | 17           | 4.18         | 1.15         | 4        |
| 4-6 År   |  | 12           | 3.33         | 1.6          | 4        |
| 7-9 År   |  | 6            | 4.17         | 1.21         | 4        |
| 10-12 År   |  | 5            | 5.2          | 0.75         | 5        |
| Over 13 år   |  | 17           | 4.76         | 0.94         | 5        |

| I hvilken grad opplever du at lederene for avdelingene har gått fra å være fagpersoner til å bli ledere? |  |              |              |              |          |
|--|--|--------------|--------------|--------------|----------|
|  |  | ANTALL RESPO | GJENNOMSNITT | STANDARDAVVI | MEDIAN   |
| <b>Total</b>   |  | <b>56</b>    | <b>3.93</b>  | <b>1.1</b>   | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   |  | 15           | 3.93         | 1.12         | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare  |  | 10           | 4.1          | 0.54         | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   |  | 18           | 3.72         | 1.33         | 4        |
| Organisasjonsavdelingen  |  | 9            | 4            | 1.05         | 4        |
| Strategi og innovasjon   |  | 4            | 4.25         | 0.83         | 4.5      |
| 0-3 År   |  | 17           | 3.88         | 0.9          | 4        |
| 4-6 År   |  | 12           | 3.25         | 1.3          | 3.5      |
| 7-9 År   |  | 5            | 3.8          | 1.47         | 4        |
| 10-12 År   |  | 5            | 4.4          | 0.49         | 4        |
| Over 13 år   |  | 17           | 4.35         | 0.84         | 4        |

| I hvilken grad mener du at morselskapet legger sterkere vekt på ledelse av bedriften etter omorganiseringen? |  |                     |                     |                     |               |
|--|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|  |  | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDAVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>   |  | <b>57</b>           | <b>3.77</b>         | <b>1.12</b>         | <b>4</b>      |

|  |    |             |      |     |
|--|----|-------------|------|-----|
| Avdeling for nettverk og infrastruktur | 15 | <b>3.53</b> | 1.02 | 4   |
| Avdeling for system og mellomvare      | 10 | <b>3.5</b>  | 1.02 | 3.5 |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19 | <b>3.74</b> | 1.25 | 4   |
| Organisasjonsavdelingen                | 9  | <b>4.22</b> | 0.92 | 4   |
| Strategi og innovasjon                 | 4  | <b>4.5</b>  | 0.87 | 5   |
| 0-3 År                                 | 17 | <b>3.59</b> | 1.09 | 4   |
| 4-6 År                                 | 12 | <b>3.08</b> | 1.19 | 3   |
| 7-9 År                                 | 6  | <b>3.83</b> | 0.69 | 4   |
| 10-12 År                               | 5  | <b>4.6</b>  | 0.8  | 5   |
| Over 13 år                             | 17 | <b>4.18</b> | 0.98 | 4   |

| I hvilken grad har ditt arbeid blitt påvirket av organisasjonsendringen? |    |                     |                     |                     |               |
|--|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|  |    | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDAVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>   |    | <b>57</b>           | <b>3.89</b>         | <b>1.51</b>         | <b>4</b>      |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur                                   | 15 | <b>3.2</b>          | 1.47                | 3                   |               |
| Avdeling for system og mellomvare  | 10 | <b>4.1</b>          | 1.51                | 4.5                 |               |
| Avdeling for tjenester og leveranser                                     | 19 | <b>4.32</b>         | 1.22                | 5                   |               |
| Organisasjonsavdelingen  | 9  | <b>3.78</b>         | 1.47                | 4                   |               |
| Strategi og innovasjon   | 4  | <b>4.25</b>         | 1.92                | 5                   |               |
| 0-3 År   | 17 | <b>3.18</b>         | 1.72                | 3                   |               |
| 4-6 År   | 12 | <b>3.83</b>         | 1.34                | 4                   |               |
| 7-9 År   | 6  | <b>4.83</b>         | 0.37                | 5                   |               |
| 10-12 År   | 5  | <b>4.8</b>          | 0.75                | 5                   |               |
| Over 13 år   | 17 | <b>4.06</b>         | 1.43                | 4                   |               |

| Mener du at organisasjonsendringen har ført til at du samarbeider mer med personer i andre avdelinger? |    |                     |                     |                     |               |
|--|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
|  |    | <b>ANTALL RESPO</b> | <b>GJENNOMSNITT</b> | <b>STANDARDAVVI</b> | <b>MEDIAN</b> |
| <b>Total</b>   |    | <b>56</b>           | <b>3.04</b>         | <b>1.51</b>         | <b>3</b>      |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 14 | <b>2.43</b>         | 1.24                | 2                   |               |
| Avdeling for system og mellomvare  | 10 | <b>3</b>            | 1.34                | 3                   |               |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19 | <b>3.63</b>         | 1.78                | 4                   |               |
| Organisasjonsavdelingen  | 9  | <b>2.78</b>         | 1.03                | 3                   |               |
| Strategi og innovasjon   | 4  | <b>3</b>            | 1.22                | 2.5                 |               |
| 0-3 År   | 17 | <b>3.41</b>         | 1.29                | 3                   |               |
| 4-6 År   | 11 | <b>2.45</b>         | 1.78                | 1                   |               |
| 7-9 År   | 6  | <b>2.67</b>         | 1.8                 | 2                   |               |
| 10-12 År   | 5  | <b>4</b>            | 1.1                 | 4                   |               |
| Over 13 år   | 17 | <b>2.88</b>         | 1.28                | 3                   |               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Mener du at morselskapet utnytter kompetanse på tvers av avdelingene? |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |

|  |           |             |             |          |
|--|-----------|-------------|-------------|----------|
| <b>Total</b>                           | <b>57</b> | <b>3.09</b> | <b>1.19</b> | <b>3</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur | 15        | 2.73        | 1.06        | 2        |
| Avdeling for system og mellomvare      | 10        | 2.9         | 1.04        | 2.5      |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19        | 3.11        | 1.33        | 4        |
| Organisasjonsavdelingen                | 9         | 3.56        | 0.96        | 3        |
| Strategi og innovasjon                 | 4         | 3.75        | 1.09        | 4        |
|  |           |             |             |          |
| 0-3 År                                 | 17        | 2.94        | 0.94        | 3        |
| 4-6 År                                 | 12        | 2.58        | 1.19        | 2.5      |
| 7-9 År                                 | 6         | 2.67        | 1.11        | 2.5      |
| 10-12 År                               | 5         | 3.8         | 1.17        | 4        |
| Over 13 år                             | 17        | 3.53        | 1.19        | 4        |

|  |           |             |             |          |
|--|-----------|-------------|-------------|----------|
| Mener du at den nye organiseringen er egnet til å oppfylle selskapets strategi og handlingsplan? |           |             |             |          |
|  |           |             |             |          |
| <b>Total</b>   | <b>56</b> | <b>4.34</b> | <b>0.95</b> | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15        | 3.93        | 1.12        | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare  | 9         | 4.33        | 0.82        | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19        | 4.47        | 0.68        | 5        |
| Organisasjonsavdelingen  | 9         | 4.56        | 0.96        | 4        |
| Strategi og innovasjon   | 4         | 4.75        | 1.09        | 5        |
|  |           |             |             |          |
| 0-3 År   | 17        | 4.29        | 0.67        | 4        |
| 4-6 År   | 11        | 3.82        | 1.11        | 4        |
| 7-9 År   | 6         | 4.17        | 0.69        | 4        |
| 10-12 År   | 5         | 5.6         | 0.49        | 6        |
| Over 13 år   | 17        | 4.41        | 0.91        | 4        |

|   |           |             |             |          |
|---|-----------|-------------|-------------|----------|
| Mener du at organisasjonen har blitt mer endringsorientert? |           |             |             |          |
|   |           |             |             |          |
| <b>Total</b>  | <b>56</b> | <b>3.66</b> | <b>1.23</b> | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur                      | 15        | 3.4         | 1.5         | 3        |
| Avdeling for system og mellomvare                           | 9         | 3.78        | 0.79        | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser                        | 19        | 3.47        | 1.09        | 4        |
| Organisasjonsavdelingen                                     | 9         | 4.33        | 1.05        | 4        |
| Strategi og innovasjon                                      | 4         | 3.75        | 1.3         | 4        |
|   |           |             |             |          |
| 0-3 År  | 17        | 3.71        | 1.23        | 4        |
| 4-6 År  | 11        | 2.91        | 1           | 3        |
| 7-9 År  | 6         | 3.33        | 0.94        | 3        |
| 10-12 År  | 5         | 4.6         | 1.02        | 5        |
| Over 13 år  | 17        | 3.94        | 1.21        | 4        |

| Mener du at morselskapet legger mer vekt på tjenester og kundeleveranser etter omorganiseringen? |    |             |      |     |
|--|----|-------------|------|-----|
| <b>Total</b>   | 56 | <b>4.5</b>  | 1.04 | 5   |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15 | <b>4.07</b> | 1.29 | 4   |
| Avdeling for system og mellomvare  | 9  | <b>4.44</b> | 0.5  | 4   |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19 | <b>4.74</b> | 0.85 | 5   |
| Organisasjonsavdelingen  | 9  | <b>4.78</b> | 1.03 | 5   |
| Strategi og innovasjon   | 4  | <b>4.5</b>  | 1.12 | 4.5 |
| 0-3 År   | 17 | <b>4.29</b> | 0.89 | 4   |
| 4-6 År   | 11 | <b>4.55</b> | 1.37 | 5   |
| 7-9 År   | 6  | <b>4.17</b> | 0.9  | 4.5 |
| 10-12 År   | 5  | <b>5</b>    | 0.63 | 5   |
| Over 13 år   | 17 | <b>4.65</b> | 0.97 | 5   |
| Mener du at morselskapet har et bedre utgangspunkt til å betjene kundene?                        |    |             |      |     |
| <b>Total</b>   | 56 | <b>4.45</b> | 0.92 | 5   |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15 | <b>3.93</b> | 1.18 | 4   |
| Avdeling for system og mellomvare  | 9  | <b>4.56</b> | 0.68 | 4   |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19 | <b>4.68</b> | 0.73 | 5   |
| Organisasjonsavdelingen  | 9  | <b>4.67</b> | 0.82 | 4   |
| Strategi og innovasjon   | 4  | <b>4.5</b>  | 0.5  | 4.5 |
| 0-3 År   | 17 | <b>4.18</b> | 0.62 | 4   |
| 4-6 År   | 11 | <b>4.18</b> | 1.27 | 4   |
| 7-9 År   | 6  | <b>4.67</b> | 0.75 | 5   |
| 10-12 År   | 5  | <b>5.2</b>  | 0.4  | 5   |
| Over 13 år   | 17 | <b>4.59</b> | 0.91 | 5   |

| Mener du at ansvarsfordelingen mellom avdelingene er tydeligere i den nye modellen? |    |             |      |     |
|---|----|-------------|------|-----|
| <b>Total</b>  | 57 | <b>4.04</b> | 1.08 | 4   |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur  | 15 | <b>3.67</b> | 1.19 | 4   |
| Avdeling for system og mellomvare   | 10 | <b>3.7</b>  | 1.1  | 4   |
| Avdeling for tjenester og leveranser  | 19 | <b>4.26</b> | 0.71 | 4   |
| Organisasjonsavdelingen   | 9  | <b>4.33</b> | 1.15 | 4   |
| Strategi og innovasjon  | 4  | <b>4.5</b>  | 1.12 | 4.5 |
| 0-3 År  | 17 | <b>3.82</b> | 1.04 | 4   |
| 4-6 År  | 12 | <b>3.33</b> | 1.03 | 3.5 |
| 7-9 År  | 6  | <b>4.17</b> | 1.07 | 4.5 |
| 10-12 År  | 5  | <b>5.2</b>  | 0.4  | 5   |
| Over 13 år  | 17 | <b>4.35</b> | 0.84 | 4   |



| Mener du at UNINETT er rustet for å møte dagens og fremtidens utfordringer?      |           |             |             |          |
|--|-----------|-------------|-------------|----------|
| <b>Total</b>   | <b>56</b> | <b>3.98</b> | <b>1.03</b> | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15        | 4           | 1.03        | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare  | 9         | 3.89        | 0.87        | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19        | 3.84        | 0.99        | 4        |
| Organisasjonsavdelingen  | 9         | 4.44        | 0.96        | 5        |
| Strategi og innovasjon   | 4         | 3.75        | 1.3         | 4        |
| 0-3 År   | 17        | 3.76        | 1.06        | 4        |
| 4-6 År   | 11        | 3.64        | 1.07        | 4        |
| 7-9 År   | 6         | 3.67        | 0.75        | 3.5      |
| 10-12 År   | 5         | 4.6         | 0.8         | 5        |
| Over 13 år   | 17        | 4.35        | 0.9         | 4        |
| Mener du at morselskapet har blitt en bedre arbeidsplass etter omorganiseringen? |           |             |             |          |
| <b>Total</b>   | <b>56</b> | <b>3.91</b> | <b>1.06</b> | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur   | 15        | 3.73        | 1           | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare  | 9         | 3.89        | 1.45        | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser   | 19        | 3.95        | 0.94        | 4        |
| Organisasjonsavdelingen  | 9         | 4.11        | 0.74        | 4        |
| Strategi og innovasjon   | 4         | 4           | 1.22        | 3.5      |
| 0-3 År   | 17        | 4.06        | 0.94        | 4        |
| 4-6 År   | 11        | 3.09        | 1.44        | 3        |
| 7-9 År   | 6         | 3.83        | 0.69        | 4        |
| 10-12 År   | 5         | 4.8         | 0.4         | 5        |
| Over 13 år   | 17        | 4.06        | 0.73        | 4        |

| I hvilken grad er du fornøyd med omorganiseringen? |           |            |             |          |
|--|-----------|------------|-------------|----------|
| <b>Total</b>                                       | <b>56</b> | <b>4.3</b> | <b>1.03</b> | <b>4</b> |
| Avdeling for nettverk og infrastruktur             | 15        | 4.13       | 1.09        | 4        |
| Avdeling for system og mellomvare                  | 9         | 4.11       | 0.99        | 4        |
| Avdeling for tjenester og leveranser               | 19        | 4.21       | 1           | 4        |
| Organisasjonsavdelingen                            | 9         | 4.78       | 1.03        | 5        |
| Strategi og innovasjon                             | 4         | 4.75       | 0.43        | 5        |
| 0-3 År   | 17        | 4.18       | 0.92        | 4        |
| 4-6 År   | 11        | 3.73       | 1.48        | 4        |
| 7-9 År   | 6         | 4          | 0.58        | 4        |
| 10-12 År   | 5         | 5.4        | 0.49        | 5        |
| Over 13 år   | 17        | 4.59       | 0.6         | 5        |

## Vedlegg 2: Intervjuguide benyttet ved intervju av 5 ledere i UNINETT.

### Intervjuguide

Navn:

Dato:

### Innledning:

Presentasjon av oppgaven og innramming av intervjuet.

Formål, avklaringer. Behandling av lydopptak og transkribert materiale.

- UNINETT ledelse i et kunnskapsperspektiv
- Hva er kunnskap i UNINETT?
- Hva er ledelse i UNINETT og hvordan praktiseres den?

### 1. Fortell om din yrkesmessige bakgrunn

- Utdanning
- Antall år i UNINETT
- Erfaring som leder
- Karriere i UNINETT

### 2. Fortell om utviklingen av UNINETT organisasjon med vekt på lederrollen.

(informanten får fortelle fritt og uavbrutt inntil vedkommende selv sier seg ferdig)

### 3. Oppfølgingsspørsmål til historien (spørsmål 2):

- 1) Hva er etter ditt syn viktige egenskaper som leder i en kunnskapsbedrift? (forsøk å få informanten til å reflektere selvstendig rundt kunnskapsledelsesbegrepet)
- 2) Hva mener du er de viktigste endringene som ble innført ved siste omorganisering?
- 3) Hva mener du om at ledernivået med seksjonsledere ble fjernet i omorganiseringsprosessen? (flat struktur)
- 4) Kunne du vært leder i en hvilken som helst virksomhet/Er din lederkompetanse overførbart til en annen type bedrift?
- 5) I hvilken grad opplever du at lederne for avdelingene har gått fra å være fagpersoner til å bli ledere?
- 6) I hvilken grad opplever du at avdelingsdirektørene har fått en tydeligere rolle som leder?
- 7) I hvilken grad mener du at organisasjonen har blitt mer endringsorientert?
- 8) I hvilken grad mener du at morselskapet legger sterkere vekt på ledelse av bedriften etter omorganiseringen?