

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Kandidater: Viktoria Khromova,  
Bjørn Marthinsen &  
Christian Balstad

---

Løgn, svik og bedrag?

En casestudie av studiestedsstruktur-  
prosjektet ved Nord Universitet.

---

Dato: 30.11.2020

Totalt antall sider: **121**

## **Abstract**

The theme of this thesis is how Nord University, through its change process, has worked to establish an understanding among the employees of the importance of board decisions that were made in connection with the new campus structure.

The purpose of the study is to gain insight into how participants in the project "Future campus structure" and employees in the line organization experience the process prior to the decision and how it is felt that work has been done to create an understanding of the importance. This will be investigated through the problem:

*“How has Nord University, through the campus structure project, worked to establish an understanding among its employees that this change was both important and necessary for further development of the university?”*

To explore this issue, three research questions were prepared:

- 1) *How was the work done to establish an understanding of the importance of establishing a project “Future campus structure” among the employees?*
- 2) *How did the project work with the change process until the decision was made?*
- 3) *How did the project work ensure good co-determination and communication among the employees?*

The problem and research questions have been explored using an exploratory research design. The implementation of the survey is based on a strategy that emerges from a qualitative case study with elements from phenomenology, and furthermore a qualitative method has been used in the form of a semi-structured interview for the collection itself.

With regards to the framework for change management, findings show that the project ran a process that largely corresponds with this framework. As the project at the beginning of the process did not have an overview of the extent of the structural changes, a sequential process could not be conducted. The steps in the process had to be performed in parallel and continuously adapted as a better diagnosis of the type of change was obtained.

Our main finding shows that although the university spent a lot of energy on diagnosing the type of change, no separate analysis was performed related to organizational culture and battlefields. Instead of spending time conducting good analyses, the university apparently chose to base its choices on assumptions, flair and intuition, which our research showed meant that there were some target groups that the university failed to meet the need related to involvement and communication, to such an extent that an understanding of the importance of change has been established.

## **Sammendrag**

Tema for denne oppgaven er hvordan Nord universitet gjennom sin endringsprosess har arbeidet for å etablere forståelse blant de ansatte for viktighet av styrevedtak som ble fattet knyttet til ny studiestedsstruktur.

Hensikten med studien er å få innsikt i hvordan deltakere i prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» og ansatte i linjeorganisasjonen opplever prosessen i forkant av vedtaket og hvordan det oppleves at det er blitt jobbet for å skape forståelse for viktigheten. Dette vil undersøkes gjennom problemstillingen:

*«Hvordan har Nord Universitet gjennom studiestedsstrukturprosjektet jobbet for å etablere en forståelse blant de ansatte for at endringen var både viktig og nødvendig for videre utvikling av universitetet?»*

For å utforske denne problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan ble det arbeidet for å etablere en forståelse av viktigheten av etablering av prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» blant de ansatte?*
- 2) *Hvordan arbeidet prosjektet med endringsprosessen frem til vedtaket ble fattet?*
- 3) *Hvordan arbeidet prosjektet for å sørge for god forankring og kommunikasjon blant de ansatte?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er blitt utforsket ved bruk av et eksplorativt forskningsdesign. Gjennomføringen av undersøkelsen er basert på strategi som fremkommer av kvalitativ casestudie med elementer fra fenomenologi, og videre er det blitt benyttet en kvalitativ metode i form av semistrukturert intervju for selve innsamlingen.

Sett i lys av rammeverk for endringsledelse viser funn at universitetet har kjørt en prosess som i stor grad samsvarer med dette rammeverket. I og med at universitetet i starten av prosessen ikke viste omfanget av de strukturelle endringene, så var man ikke i stand til å kjøre en sekvensiell prosess. Trinnene i prosessen ble kjørt i parallell og fortløpende tilpasset etter hvert som man fikk en bedre diagnose av type endring.

Hovedfunnet vårt viser at selv om universitetet brukte mye energi på å diagnostisere type endring, ble det ikke utført egen analyse knyttet til organisasjonskultur og slagmark. I stedet for å bruke tid på å gjennomføre gode analyser valgte prosjektet tilsynelatende å basere sine valg på antagelser, teft og intuisjon noe som vår forskning vist medførte at det var enkelte målgrupper som universitetet ikke klarte å involvere og kommunisere til i en slik grad at man etablert en forståelse av viktigheten av endringen.

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på studiet Master of Business Administration (MBA) med fordypning i ledelse og økonomi ved Nord Universitet. Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å fokusere på endring og endringsledelse. I søken etter en aktuell case som vi kunne fordype oss i, falt valget på endringsprosessen Nord universitet kjørte i forkant av studiestedsstrukturvedtaket.

Det å utarbeide denne masteroppgaven som deltidsstudenter har vært arbeidskrevende, men vi klarte å levere til fristen og er alt i alt stolte over sluttproduktet.

Vi vil takke veileder, Prof. Jan-Oddvar Sørnes, for veldig god oppfølging og konstruktive innspill gjennom hele prosjekt.

Stjørdal, 30.11.20

---

Viktoriya Khromova

---

Christian Balstad

---

Bjørn Marthinsen

## **Innholdsfortegnelse**

Abstract .....	i
Sammendrag.....	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer .....	vii
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Aktualisering .....	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.4 Avgrensning .....	4
1.5 Masteroppgavens videre oppbygning.....	4
2. Oppgavens case .....	5
2.1 Nord universitet.....	5
2.2.1 Rektors rolle.....	5
2.2.2 Styret rolle .....	6
2.1 Prosjekt fremtidig studiestedsstruktur.....	6
3. Teoretiske momenter.....	8
3.1 Endring .....	8
3.2 Endringsledelse .....	9
3.3.1 Diagnose av endringssituasjonen.....	11
3.3.2 Ledelse av endring .....	13
3.3.3 Endringsprosess .....	16
3.4 Kommunikasjon ved endring .....	21
3.4.1 Kommunikasjonsstrategi .....	21
3.4.2 Kommunikasjonskanaler .....	23
3.4.3 Involvering.....	24
3.5 Oppsummering teori.....	26
4. Metode.....	27
4.1 Forskningsstrategi og design.....	27
4.1.1 Grunnleggende forskingsdesign .....	28

4.1.2 Metodisk tilnærming.....	29
4.1.3 Strategi for gjennomføring .....	30
4.1.4 Oppsummert forskningsstrategi og design .....	32
4.2 Utvalg- og innsamlingsstrategi.....	33
4.2.1 Utvalgsstrategi .....	33
4.2.2 Datainnsamling .....	35
4.2.3 Transkribering.....	37
4.2.4 Gjennomføringen av dataanalysen .....	37
4.3 Sekundærdata .....	42
4.4 Litteratursøk .....	42
4.5 Validitet og reliabilitet .....	42
4.5.1 Validitet .....	43
4.5.2 Reliabilitet.....	44
4.6 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	44
4.7 Etske problemstillinger .....	45
5. Analyse og presentasjon av funn.....	47
5.1 Overordnet prosess .....	47
5.1.1 Fusjonsprosess .....	48
5.1.2 Strategiprosess .....	50
5.1.3 Oppsummering hovedkategori overordnet prosess .....	53
5.2 Endringsledelse .....	53
5.2.1 Diagnose av endringssituasjonen.....	53
5.2.2 Ledelse av endring .....	59
5.2.3 Endringsprosess .....	63
5.2.5 Oppsummering hovedkategori endringsledelse.....	70
5.3 Kommunikasjon ved endring .....	70
5.3.1 Kommunikasjonsstrategi .....	71
5.3.2 Kommunikasjonskanaler .....	74

5.3.3 Involvering.....	76
5.3.4 Oppsummering hovedkategori kommunikasjon ved endring.....	79
5.4 Styre .....	79
5.4.1 Oppsummering hovedkategori styre.....	82
5.5. Oppsummering analyse og presentasjon av funn.....	82
6. Tolkning av funn .....	83
6.1 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 .....	83
6.1.1 Delkonklusjon 1 .....	85
6.2 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 2 .....	86
6.2.1 Delkonklusjon 2.....	90
6.3 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 3 .....	91
6.3.1 Delkonklusjon 3.....	96
7. Avslutning .....	98
7.1 Konklusjon .....	98
7.2 Praktiske implikasjoner .....	99
7.3 Teoretiske implikasjoner .....	100
7.4 Videre forskning.....	103
Referanseliste .....	104
Vedlegg .....	I
Vedlegg 1. Informasjonsskriv informanter .....	I
Vedlegg 2. Svar fra NSD.....	IV
Vedlegg 3. Intervjuguide.....	VI

## Oversikt over figurer

Figur 1: Oppgavens oppbygning vs. forskningsdesign .....	4
Figur 2: Organisasjonskart .....	5
Figur 3: Organisering av prosjekt fremtidig studiestedsstruktur.....	6
Figur 4: Prosess prosjekt ny studiestedsstruktur .....	7
Figur 5: Helhetlig modell tilpasset etter (Thorsvik & Jacobsen, 2016). .....	8
Figur 6: Rammeverk for endringsledelse tilpasser etter (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 304).....	10
Figur 7: Omstillingskurve (Kaufmann, 2009, s. 276) .....	12
Figur 8: Lewins 3 steg for endring .....	17
Figur 9: Kotters 8 trinn for endring.....	17
Figur 10: Motstand i endringsprosess .....	20
Figur 11: Identifisering av organisasjonens målgrupper.....	22
Figur 12: Kanalers evne til å formidle rik informasjon.....	24
Figur 13: Medvirkning og kommunikasjon .....	26
Figur 14: Grunnleggende forskningsdesign .....	28
Figur 15: Endelig design .....	32
Figur 16: Strategisk utvalg .....	34
Figur 17: Tidslinje hovedkategorier .....	40
Figur 18: Struktur for presentasjon av funn .....	40
Figur 19: Oppsummering forskningsprosess.....	41
Figur 20: Hovedkategori overordnet prosess .....	47
Figur 21: Hovedkategori endringsledelse .....	53
Figur 22: Framdriftsplan fremtidig studiestedsstruktur .....	65
Figur 23: Teoretisk rammeverk.....	66
Figur 24: Hovedkategori kommunikasjon ved endring.....	71
Figur 25: Kommunikasjonstiltak.....	72
Figur 26: Endringsprosess fusjon vs. studiestedsstruktur .....	85
Figur 27: Illustrasjon av uformelle kommunikasjonskanaler.....	93
Figur 28: Tilpassing av medvirkning og kommunikasjon til de faktiske forhold.....	95



## **1. Innledning**

### ***1.1 Bakgrunn***

Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren er en pågående endringsprosess som har pågått siden daværende kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen (H) presenterte stortingsmelding nr.18 (2014-2015) «Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren» (Kunnskapsdepartement, 2015). I reformen vedtok Stortinget at for å kunne øke kvaliteten i høyere utdanning og forskning skulle man samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner. Det legges en struktur for morgendagens kunnskapssamfunn heter det videre i meldingen.

Nord universitet ble etablert 01.01.2016 som et resultat av en fusjon mellom Universitetet i Nordland/Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag (Regjeringen.no, 2020), dette som en direkte følge av stortingsmelding nr.18 (2014-2015).

I etterkant av fusjonsprosessen startet arbeidet med å etablere en felles strategi for universitetet. Dette endte opp med Nord universitets strategi 2020 som ble vedtatt av styret 12.09.2017. I denne strategien fremkom blant annet et strategisk mål om etablering av en studiestedsstruktur og campusutvikling for Nord universitet og dets randsoner som skulle støtte opp om forsknings- og utdanningsstrategi.

Som en direkte følge av mål i strategien får rektor, på styremøte 30.10.2017, i oppdrag om å igangsette en plan for fremtidig studiestedsstruktur for den faglige aktiviteten. Basert på resultatet av denne prosessen ber styret rektor 08.03.2018, om å gjennomføre et studiestedsstrukturprosjekt som har som mål å utarbeide et beslutningsgrunnlag som munner ut i en innstilling fra rektor om framtidig studiestedsstruktur. I mandatet understreker styret at det må sørges for god medbestemmelse og intern og eksternt kommunikasjon. Styret presiserer videre at prosjektet må forankres i linjen og faglig hos dem som har faglig ansvar i organisasjonen.

Basert på arbeidet til prosjektgruppen, presenterte rektor på styremøte 26.06.2019 innstilling til ny studiestedsstruktur. Styret ved Nord universitet vedtok rektors innstilling til ny struktur med stort flertall. Rektor får videre i oppgave å starte prosessen med å implementere studiestedsstrukturvedtaket.

## ***1.2 Aktualisering***

Norsk høyere utdanning og forskning må rigges for fremtiden innledes det med i rapport om fremtidig studiestedsstruktur ved Nord Universitet (Nord Universitet, 2019). Realisering av strategier som krever økonomisk handlerom krever at Nord universitet effektiviserer og målretter tilgjengelige ressurser.

Som Jacobsen og Thorsvik beskriver det i boka «Hvordan organisasjoner fungerer» (Thorsvik & Jacobsen, 2016), er det bare i den grad noen mener at man har så stor nytte av de resultater som organisasjonen produserer, at noen er villig til å betale for det, at organisasjoner kan skaffe seg inntekter som er nødvendig for å oppretthold virksomheten.

I dagens samfunn som endrer seg raskt er endring av organisasjonen selve suksessfaktoren for å overleve. Organisasjoner må kontinuerlig følge med på hva som skjer i samfunnet og omgivelsene og tilpasse seg de endrede behovene slik at man sikrer nødvendige inntekter. Det må etableres organisasjoner som ivaretar daglig drift, samtidig som de må være rigget for å kunne gjennomføre store og hyppige endringer slik at lønnsomheten sikres på lang sikt.

Denne virkeligheten har truffet Nord universitet når det på styremøte 26.06.2019 ble vedtatt at fremlagt studiestedsstruktur skulle implementeres. Universitetet måtte utføre en restrukturering av de tilgjengelige ressurser for på den måten sørge for at resultatene skulle imøtekomme krav og målsetninger slik universitetet sikrer videre inntekter for å opprettholde virksomheten.

Mediestorm i etterkant av offentlige vedtak som resulterer i organisatoriske endringer, kan gi oss som sitter i omgivelsene rundt et inntrykk av at det ikke kjøres gode nok prosesser i forkant av endringsvedtakene. I dette tilfellet dukket det opp overskrifter som «Tilliten til rektor og styret er borte», «Det forbanna universitetet» og «Fusjonen er en historie om falske og brutte løfter». Bli prosessene kjørt på en slik måte at man reduserer de kreftene som vil opprettholde status quo? Motiverer man sine ansatte og forsøkes det å skape en bevissthet om hvorfor endringene er nødvendig? Som Kveine og Erlieen beskriver i boka «Internkommunikasjon» (Kveine & Erlieen, 2019) er endringer lettere å takle dersom man forstår hvorfor.

Dette er også et inntrykk vi, gjennom et mediesøk på internett, sitter igjen med knyttet til prosessen i forkant av styrets vedtak om å endre studiestedstrukturen ved Nord Universitet. Blant annet ytrer Professor i Drama og Anvendt Teater ved Nord Universitet, Tor-Helge Allern, i et innlegg i Nordnorsk Debatt (Allern, 2020) at hans oppfattelse av etableringen av Nord universitet er en historie om falske og brutte løfter. Han trekker frem at debatten også dreier seg om at ledelsen i Nord universitet ikke har hatt noe ønske om at fusjonsavtalen skulle

gjennomføres mellom de virksomhetene som tilhørte Høgskolen i Nesna. Dette begrunner han blant annet med at utviklingen av sykepleierutdanningen i Sandessjøen startet umiddelbart etter opprettelsen av Nord universitet og at nedskaleringen av studietilbudet på Nesna har vært en prosess over tre år og har ført til halvering av studieantallet. I en annen artikkel som er hentet fra forskning.no (Forskning.no, 2020) uttaler tillitsvalgt ved Nord universitet i Namsos, Kristine Okstad, blant annet at hun opplever at konklusjonen i rapporten var bestemt på forhånd.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I litteraturen finner vi mye teori knyttet til endring og endringsledelse. Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) har blant annet definert et Rammeverk for endringsledelse som på en oversiktlig måte viser det totale omfanget av en endringsprosess. Rammeverket deler endringsledelse inn i tre faser: «Diagnose av endringen», «Ledelse av endringen» og «Endringsprosessen». Knyttet til «Endringsprosess»-fasen så integrerer rammeverket John P. Kotter sin velkjente 8-trinns modell.

Med utgangspunkt i Rammeverk for endringsledelse er vi interessert i å rette søkelys mot hvordan prosjektet «Fremtidig studiestedsstruktur» har kjørt endringsprosessen i forkant av styrets vedtak om ny studiestedsstruktur. Videre er vi interessert i å se på hvordan prosjektet har arbeidet for å etablere forståelse av viktigheten for endringen blant de ansatte. Det vil si vi ønsker å fokusere på Trinn 1 i Kotters 8-trinns modell: Skape opplevd behov.

På bakgrunn av dette kom vi frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan har Nord Universitet gjennom studiestedsstrukturprosjektet jobbet for å etablere en forståelse blant de ansatte for at endringen var både viktig og nødvendig for videre utvikling av universitetet?»*

For å utforske denne problemstillingen valgte vi å etablere følgende forskningsspørsmål:

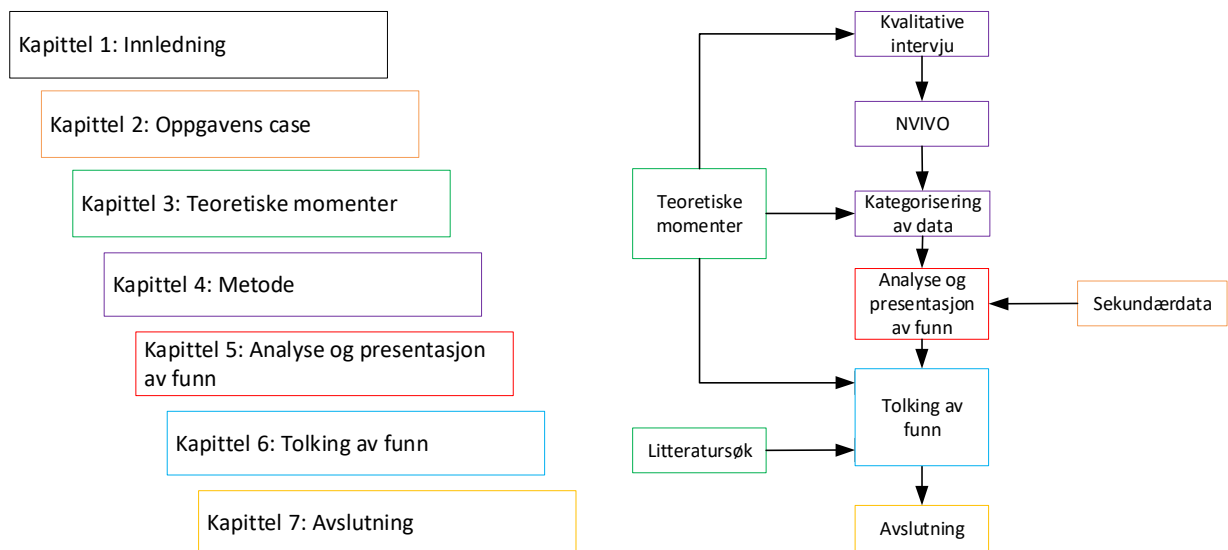
Forskningsspørsmål 1	<i>Hvordan ble det arbeidet for å etablere en forståelse av viktigheten av etablering av prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» blant de ansatte?</i>
Forskningsspørsmål 2	<i>Hvordan arbeidet prosjektet med endringsprosessen frem til vedtaket ble fattet?</i>
Forskningsspørsmål 3	<i>Hvordan arbeidet prosjektet for å sørge for god forankring og kommunikasjon blant de ansatte?</i>

## 1.4 Avgrensning

I utgangspunktet hadde vi ingen avgrensninger for oppgaven utover de avgrensningen som gis gjennom oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Men underveis fikk oppgaven en naturlig avgrensning med hensyn på hvem vi lyktes med å rekruttere som informanter og basert på hvilken empiri informantene kunne gi oss.

## 1.5 Masteroppgavens videre oppbygning

Masteroppgaven er bygd opp i henhold til føringer gitt i veiledning for MOPP (Nord universitet, 2020). I Figur 1 har vi forsøkt å illustrere at oppbygningen i stor grad samsvarer med forskningsdesignet som ligger til grunn, noe som vi mener er med på å øke leservennligheten for oppgaven.



Figur 1: Oppbygning vs. forskningsdesign

Med tanke på å øke leservennligheten ytterligere har vi valgt å beskrive alle de metodiske valgene vi har gjort underveis i kapittel 4 Metode. Ønsker man for eksempel å finne informasjon om fremgangsmåte som er blitt benyttet knyttet til organisering av innsamlet empiri, så fremkommer dette av kapittel 4.2.4.1 Organisering.

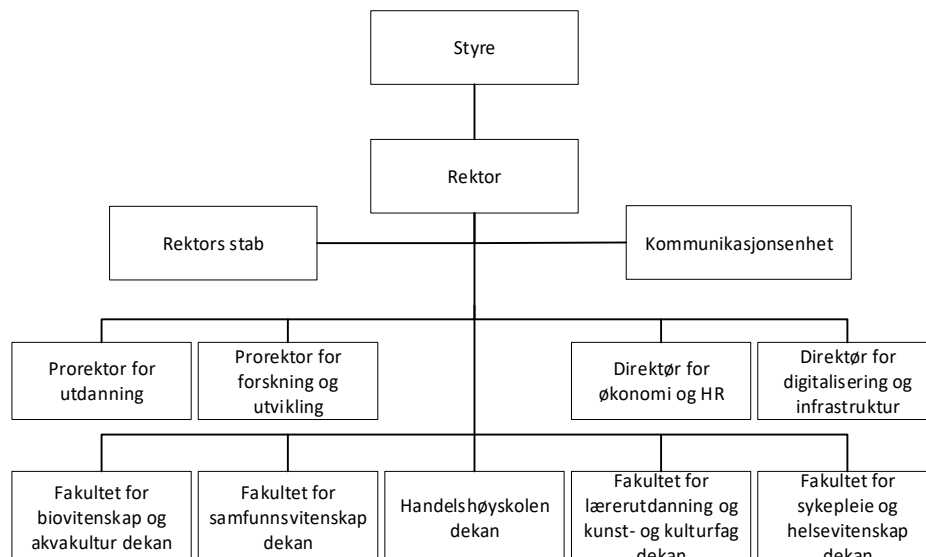
## 2. Oppgavens case

Casen vi skal samle inn data om i denne oppgaven er altså endringsprosessen Nord universitet kjørte i forkant av studiestedsstrukturvedtaket. Som et bakteppe for den videre oppgaven vil vi i dette kapittelet beskrive litt generelt om organisering av Nord universitet og organiseringen av prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» som hadde som mandat å utarbeide beslutningsgrunnlaget samt forberede organisasjonen på den fremtidige implementeringen.

### 2.1 Nord universitet

Nord universitet ledes av styret, og rektor er daglig leder for den administrative virksomheten. Rektors lederteam består av prorektor for utdanningen, prorektor for forskning og utvikling, direktør for økonomi og HR og direktør for digitalisering og infrastruktur. Prorektorene, direktørene på virksomhetsnivå og dekanene utgjør rektors strategiske ledergruppe.

Organisasjonskart for Nord universitet vises i Figur 2.



Figur 2: Organisasjonskart

Som det fremgår av organisasjonskartet er den daglige virksomheten delt inn i fem fakulteter. Videre er fakultetenes faglige virksomhet delt inn i faggrupper med ansvar for forskning og alle de vitenskapelige ansatte er fordelt på disse faggruppene. Faggruppene er organisert uavhengig av geografi.

#### 2.2.1 Rektors rolle

Rektor er daglig leder for universitetets faglige og administrative virksomhet. Rektor er også sekretær for styret og skal i samråd med styreleder forberede og gi tilrådning i de sakene som legges frem i styret.

### 2.2.2 Styret rolle

Styret er det øverste organet ved universitetet og har det overordnede ansvaret for Nord universitets samlede virksomhet. Styret har også ansvar for at strategisk og faglig utvikling er i tråd med mål som kommer fra myndighetene.

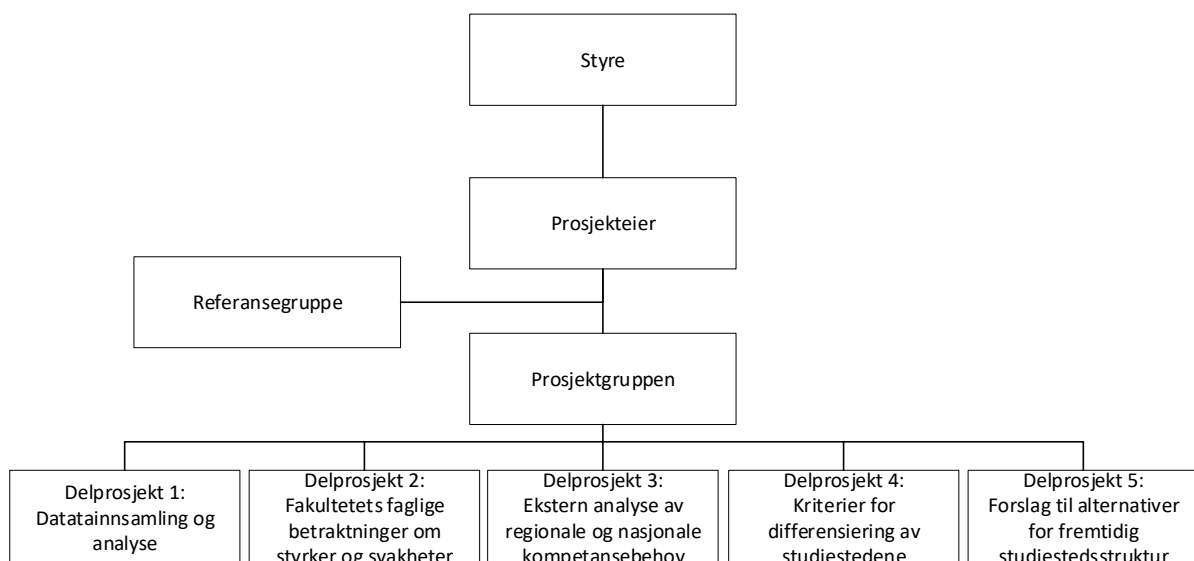
Styret ved Nord Universitet er et kollegialt organ, og består av elleve medlemmer hvor fire medlemmer er valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte og to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer.

Det er på bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet at departementet sender tildelingsbrev til styret, der departementet stiller Stortingets tildeling til disposisjon. Tildelingsbrevet er departementets årlige styringsdokument til universitetet. Brevet er også hovedkanalen for formidling av forventninger for det aktuelle budsjettåret, og angir særlige satsinger og føringer for disse.

### 2.1 Prosjekt fremtidig studiestedsstruktur

Målsettingen med prosjekt fremtidig studiestedsstruktur var å utrede, for så å foreslå en studiestedsstruktur som skulle bidra til å realisere universitetets faglige strategier og ambisjonen om å bidra til regional utvikling.

For å sikre fremdrift, kvalitet i arbeidet og riktig involvering av ansatte, studenter og andre interessenter, ble det besluttet at arbeidet skulle organiseres som et prosjekt som var eid av rektor, som videre rapporterte til styret.



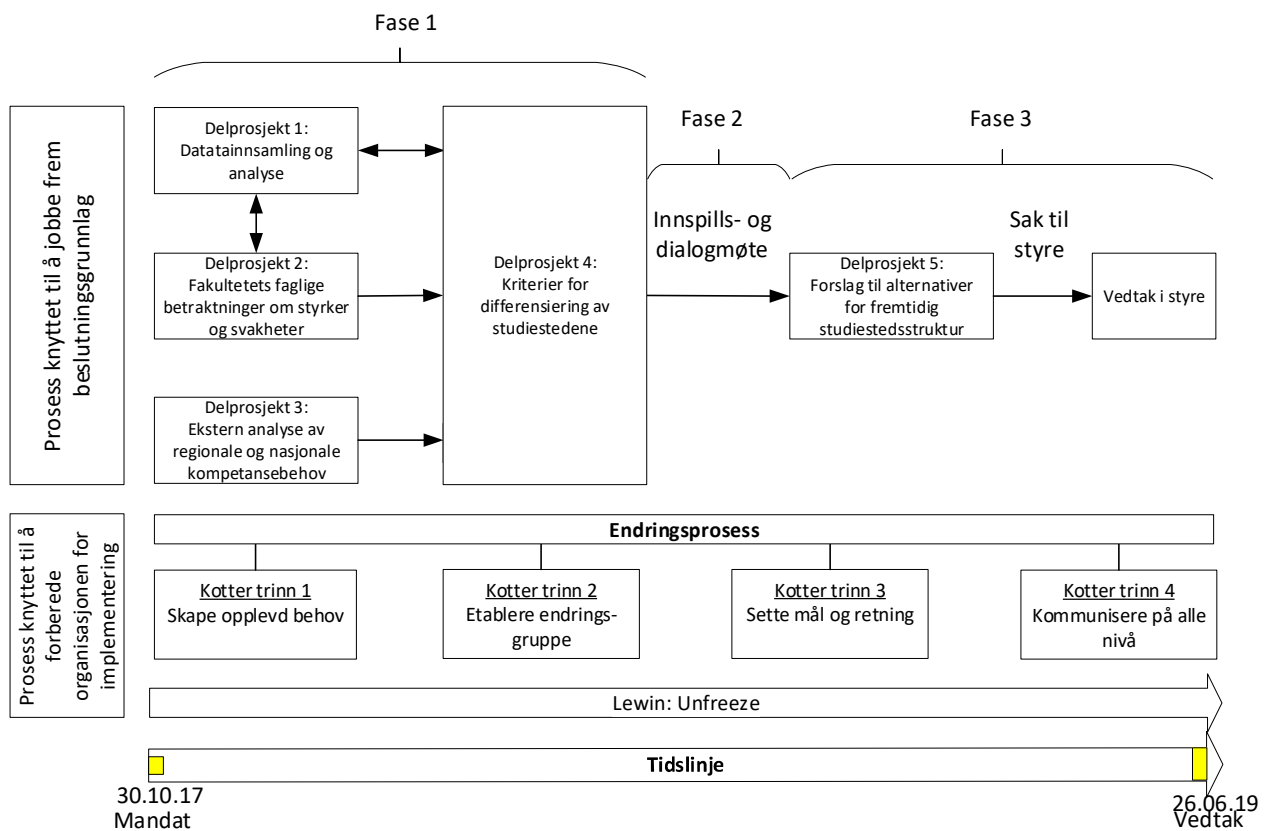
Figur 3: Organisering av prosjekt fremtidig studiestedsstruktur

I tillegg til å være prosjekteier, ledet rektor prosjektet. I tillegg til rektor, bestod prosjektgruppen av prorektor for forskning, prorektor for utdanning, direktør for økonomi og HR og direktør for digitalisering og infrastruktur. Målet til prosjektgruppen var å sikre gjennomføring og framdrift i tråd med styrets bestilling, godkjenne mandat til delprosjekt, utpeke delprosjektledere, etablere avtaler med ekstern konsulent og legge fram saker for styret. Prosjektgruppen hadde ansvar for å sikre forankring hos ansatte og studenter, inkludert god informasjon om arbeidet internt og eksternt.

For å sikre fremdrift og god koordinering ble det etablert et prosjektsekretariat som ble ledet av assisterende studiedirektør. Prosjektsekretariatet skulle bidra til framdrift og koordinering av aktiviteter i delprosjektene og inneha sekretærfunksjon for prosjektet.

Rektors strategiske ledergruppe var referansegruppe for prosjektet. Oppgaven til referansegruppen var å gi råd til prosjektgruppen.

I Figur 4 har vi, basert på tilgjengelig prosessdata, forsøkt å gi en fremstilling på knytninger og sammenhenger mellom de ulike delprosjektene og fasene i prosjektet.



Figur 4: Prosess prosjekt ny studiestedsstruktur

### 3. Teoretiske momenter

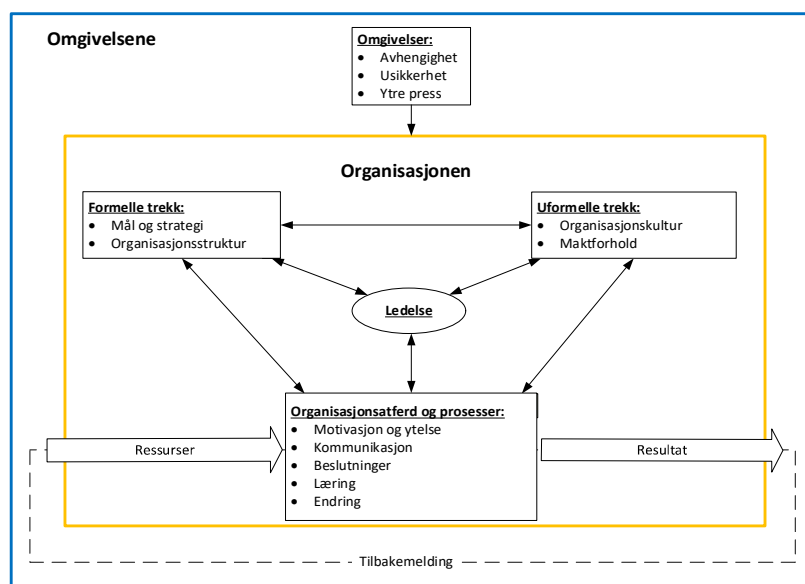
Ut fra vår avgrensede problemstilling og forskningsspørsmål har vi selektert den teorien vi mener er mest sentral for å belyse vårt fenomen. Vi har derfor valgt å hovedsakelig fokusere på endring, endringsledelse med fokus på rammeverk for endringsledelse og kommunikasjon med fokus på kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsstrategier og involvering.

#### 3.1 Endring

For å kunne mene noe om hvordan endringen er blitt ledet og hvordan prosessen har vært, ser vi at det er behov for å definere hva som menes en organisatorisk endring.

For å gjøre dette velger vi først å etablere en forståelse om hvordan en organisasjon fungerer. Gjennom dette er målet å kunne etablere en større forståelse av hvilke forhold i en organisasjon som kan endres.

I og med at vi gjennom emnet *OR310E Organisasjon og Ledelse* var blitt presentert for den «Helhetlige modell» utviklet av Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016), så var naturlig for oss å ta utgangspunkt i denne modellen for å si noe generelt om hvordan organisasjoner fungerer.



Figur 5: Helhetlig modell tilpasset etter (Thorsvik & Jacobsen, 2016).

I denne modellen betraktes organisasjoner som produksjonssystemer, som vil si at de må produsere noe, eksempelvis et produkt, en tjeneste eller beslutninger. Organisasjonene henter inn ressurser fra omgivelsene, deretter må organisasjonen behandle ressursene og omdanne dem til resultat som tilbakeføres til omgivelsene. Det er først når noen er villig til å betale for det



organisasjonene produserer at organisasjonene kan skaffe seg inntekter som er nødvendig for å opprettholde virksomheten. I modellen indikeres denne sammenhengen med tilbakemeldingslinjen som går fra resultat til ressurser (Thorsvik & Jacobsen, 2016).

Videre gir modellen et bilde av hvilke forhold som spiller inn på hvordan organisasjonen fungerer. Som modellen viser deles den organisatoriske konteksten inn i to hovedelementer: formell og uformell. Hvor de formelle trekkene omfatter mål og strategi og organisasjonsstruktur, mens de uformelle trekkene omfatter organisasjonskultur og maktforhold. Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at disse elementene, sammen med ledelse, er viktig for å forklare ulike typer atferd i organisasjoner. Videre viser modellen at organisasjonen inngår i et avhengighetsforhold til omgivelsene sine, noe som kan skape muligheter for at noen i omgivelsen kan legge press på organisasjonen (Thorsvik & Jacobsen, 2016).

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt. Med endringsprosess menes de planlagte aktiviteter som organisasjonen har utført for at trekkene til organisasjonen har blitt endret.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at det skilles mellom to hovedformer for organisasjonsendring. På den ene siden har man de institusjonelle endringene som er endringer som vokser frem over tid uten at det formelt sett finnes planer for dette. Mens på den andre siden har vi de planlagte endringene som har en mer analytisk og rasjonell tilnærming, og som baserer seg på at organisasjonen ønsker å oppnå noe ved å gjennomføre endringen. Planlagte endringer er ofte hierarkisk styrte prosesser hvor det er styre eller lederne i organisasjonen som tar initiativet til endringen.

I vår oppgave avgrensner vi oss kun til å se på endringsledelse i forbindelse med planlagte endringer.

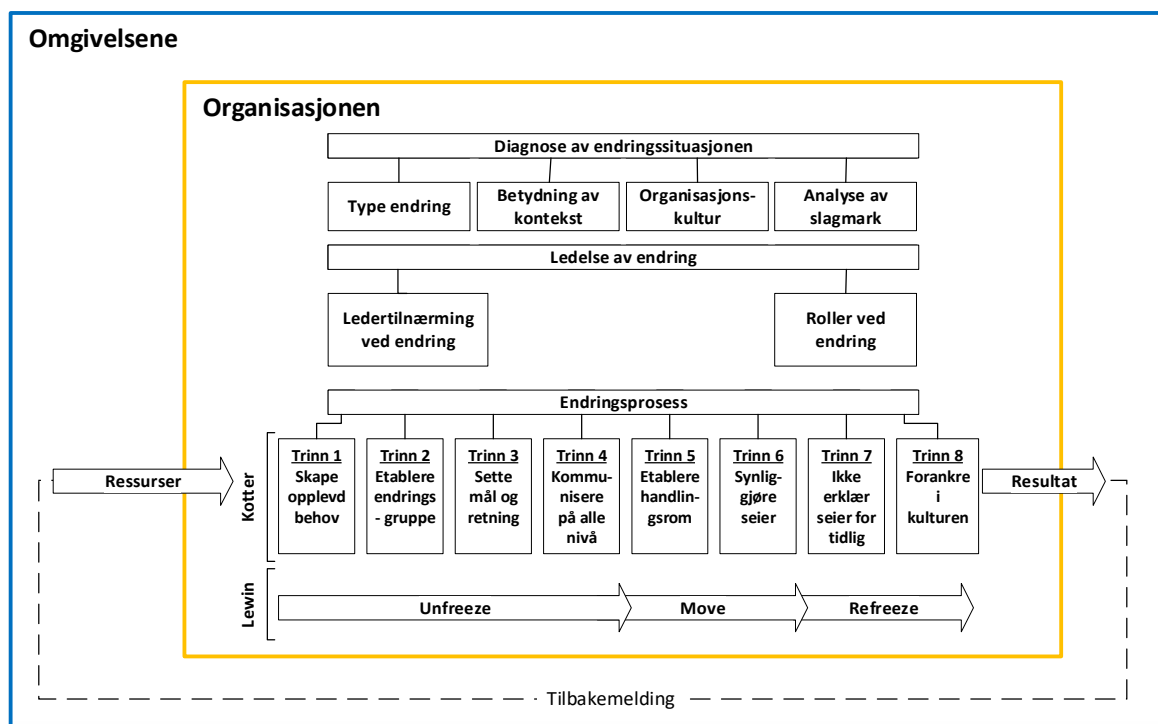
### ***3.2 Endringsledelse***

«Å initiere til og lede endring er nødvendig del av en leders oppgaver» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Endring skal være noe som løfter og driver virksomheten videre. Slik verden har blitt i dag med tempoet på teknologiutviklingen og hvor hurtig atferd endrer seg blant både kunder, samarbeidspartnere og ikke minst ansatte, så må alle bedrifter forholde seg til endring hele tiden. Tidligere hadde man endringsledelse som eget fokus og egne prosesser, men mange bedrifter har i dag valgt å tone ned bruken av begrepet endringsledelse og forutsatt at endring er helt grunnleggende og nødvendig for å kunne opprettholde sin virksomhet i det hele tatt.

Enten man bruker selve begrepet eller ikke så er det fortsatt svært relevant og man har flere former for endring man kan komme opp i. Noen ganger er endring noe som oppstår akutt og som må gjennomføres umiddelbart for å unngå problemer eller kanskje også katastrofer. Her agerer man intuitivt og det er vanskelig å analysere utfallet pga. det korte tidsperspektivet man står overfor. Andre ganger er endring en del av en større og mer omfattende strategi og vil da kunne planlegges i mye større grad. I et sånnt tilfelle vil det kunne brukes kortere eller lengre tid på analyser i forkant slik at man foretar en endring ut fra det man kommer til er det mest hensiktsmessige for bedriften, enten det er av økonomiske årsaker, mer grunnleggende eksistensielle årsaker eller andre ting som man ser det trengs endring til for å oppnå.

Erichsen et. al. (2018) har satt opp et rammeverk for endringsledelse som er utviklet etter Johnson et. al. (2011) og Kotter (1996). Rammeverket er knyttet opp til planlagte endringer og viser at det er flere forhold som må betraktes for å skape en helhetlig og tilpasset endringsprosess. I Figur 6 har vi forsøkt å knytte dette rammeverket opp mot den helhetlige modellen til Jacobsen og Thorsvik. I tillegg har vi valgt å trekke inn både endringsoppskriften til Kotter og Lewin i modellen.

Rammeverket deler endringsledelse inn i tre faser: «Diagnose av endringen», «Ledelse av endringen» og «Endringsprosessen».



Figur 6: Rammeverk for endringsledelse tilpasser etter (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 304)

### **3.3.1 Diagnose av endringssituasjonen**

Det første rammeverket starter med å definere at det, for å øke sannsynligheten for å lykkes med endringen, må gjøres en grundig analyse av endringssituasjonen som organisasjonen står i. Sett opp mot den helhetlige modellen, vil det si at man må gjøre en analyse av de formelle og uformelle trekkene til organisasjonen og omgivelsene organisasjonen befinner seg i.

Hensikten med dette er at de som leder endringsprosessen skal ha nok input for å kunne tilrettelegge prosessen på en mest mulig optimal måte.

Rammeverket deler denne diagnosen opp i fire hovedkategorier: «Type endring», «Betydning av kontekst», «Organisasjonskultur» og «Analyse av slagmark».

#### *3.3.1.1 Type endring*

Det er viktig å klargjøre hvilken type endring organisasjonen står ovenfor. Dette vil ha stor betydning for endringsstrategi, tidsperspektiver og allokering av ressurser.

Baron og Greenberg (Greenberg & Baron, 2007) påpeker at endringsmålet må være tydelig. Er det snakk om en liten justering, eller er det snakk om en større endring? Det som er å betraktes som en liten endring for en del av organisasjonen kan betraktes som en mye større endring for de som berøres direkte.

#### *3.3.1.2 Betydning av kontekst*

Det er også viktig at man betrakter situasjon organisasjonen står ovenfor, og hva som er det bakenforliggende for selve endringen. Handler det om eksistens for organisasjonen i kortsiktig eller langsiktig perspektiv, tvinger endringen seg frem som en konsekvens av krise eller trussel som resultat av ytre press?

Tid trekkes her frem som en viktig faktor, haster det med å få til en endring eller har ledelsen eksempelvis nok tid til å analysere?

Jacobsen (Jacobsen, 2004) beskriver at struktur, strategi og systemer kan endres raskt, men når det kommer til verdier, normer og grunnleggende antakelser så kan dette bare endres gjennom læring.

#### *3.3.1.3 Organisasjonskultur*

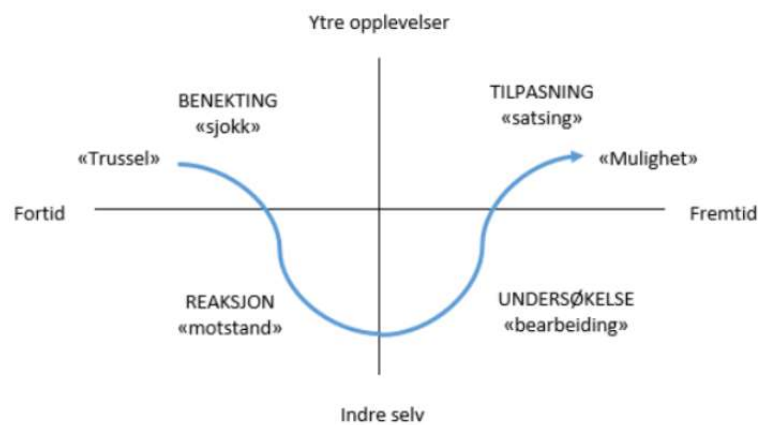
Analyse av organisasjonskultur er et viktig aspekt for å identifisere endringsviljen og evne i organisasjonen. Det beskrives at endringskompetanse til en organisasjon dreier seg om lederens og medarbeiderens kunnskaper, holdninger, ferdigheter og evner i forhold til endring.

Argyris og Schön (Schön, 1974) beskriver i sin studie at alle mennesker har en psykologisk forsvarsmekanisme som aktiviseres når noen forsøker å endre dem.

Dersom man i en organisasjon har en veldig sprikende kultur vil det kunne bety at man først må forsøke å endre kulturen for å kunne oppnå en vellykket endring.

Organisasjonskulturen må analyseres for å identifisere hvilke «hemmere» og «fremmere» det er relevant å ta høyde til.

En ofte benyttet teori og modell om hvordan individer i en organisasjon kan respondere på en endring er «omstillingskurven». I omstillingskurven, som vises i Figur 7 defineres fire faser for reaksjon i forhold til en endringsprosess.



Figur 7: Omstillingskurve (Kaufmann, 2009, s. 276)

Den første fasen betegnes benektelsesfasen. I denne fasen vil den ansatte ikke tro at det vil skje en endring. I reaksjonsfasen, starter det å gå opp for den ansatte at noe kommer til å skje og motstand blir aktivisert. Etter reaksjonsfasen følger undersøkelses- eller bearbeidelsesfasen. I denne fasen rettes blikket mot fremtiden. Hva er alternativet for meg? Hvilke muligheter åpner seg? Den siste fasen betegnes tilpassingsfasen, denne fasen oppstår når en opplever å se hensikten med retningen for endringen og begynner å jobbe aktivt innenfor den nye tilværelsen for å utnytte mulighetene som ligger i denne.

Hvordan og hvor lang tid det tar for en organisasjon å komme gjennom alle disse fasene vil variere.

#### *3.3.1.4 Analyse av slagmark*

Analyse av slagmark innebærer at man betrakter både interne og eksterne forhold som kan påvirke ønsket endring. Det må ses på interne og eksterne forhold som kan både kan være til hinder og bidra til å få gjennomført endringsprosessen.

En interessentanalyse er eksempel på en analyse som kan brukes for å få en bedre oversikt over slagmarken. En interessent defineres som de individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Det er viktig for endringsgruppen at det identifiseres hvilke interessenter som har legitimitet, påvirkningskraft og hvilke som har makt. Endringsgruppen bør i forkant av iverksettelse av endringen ha klar strategi ovenfor disse. Man må være forberedt på motstand, og det er viktig å ha en klar formening om hvordan man skal håndtere denne motstanden.

#### **3.3.2 Ledelse av endring**

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) definerer at når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon er hensikten å få de ansatte til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives.

Når diagnose av endringssituasjonen er utført er det derfor lederen sin oppgave å benytte denne dataen for å tilpasse sitt lederskap og for å fordele roller knyttet til endringen for å øke sannsynligheten for at endringsmålet nås.

##### *3.3.2.1 Roller ved endring*

Meyers og Stensaker (referert i Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at lederne er de fremste endringsagentene og at det er svært viktig at lederne selv identifiserer behovet for endring og mobiliserer organisasjonen for endring. Irgens (Irgens, 2000) beskriver at en forandningsprosess lever sitt eget liv og at man sjelden kan følge et programert spor.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at for at en planlagt endring skal lykkes, er det sentralt at endringsagentene klarer å skape en opplevelse i organisasjonen om at det er nødvendig å endre seg.

Om endringen blir vellykket avhenger av topplederen og de som involveres i prosessen, topplederen forventes å ha regien og og fordele rollene (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

#### 3.3.2.1.1 Mellomleders rolle

Johnson et al. (Gerry, Richard, & Kevan, 2011) beskriver at mellomledere har en nøkkelrolle i og med at det er de som må være selve bindeleddet mellom toppledelsen og de på lavere nivå i organisasjonen.

Irgens (Irgens, 2000) beskriver at det i en utfordrende situasjon kan oppstå lojalitetskrise mellom ledere og mellomledere. Irgens trekker videre frem at det bør sørges for at mellomledere har hatt en aktiv rolle i forkant av implementeringen.

Gill beskriver i sin artikkel «Change management – or change leadership?» (Gill, 2010) at det er veldig viktig at det skapes en forståelse at endringen er meningsfull og gjennom det skapes et engasjement.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver også at deres oppfattelse er at sannsynligheten øker for at lederen oppnår mellomleders og medarbeidernes støtte når det etableres forståelse for at endringen er meningsfull for dem selv og organisasjonen. Topplederen må altså sørge for at mellomlederne har god innsikt i hva som er bakgrunnen for endringen, formålet og argumenter som ligger i begrunnelsen for endringen.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) trekker også frem viktigheten av at topplerer forsikrer seg om at rollen som mellomleder er forstått. I situasjoner med mye intern motstand beskrives det at det kan være lett å ta rolle som tillitsmann fremfor en representant for ledelsen.

#### 3.3.2.2 Ledertilnærming ved endring

En strategisk leder er i stand til å justere sin lederstil til konteksten de står overfor. Ledertilnærmingen bør tilpasses basert på den diagnosen som er blitt utført (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Irgens (Irgens, 2000) beskriver at informasjon, dialog og medvirkning fra organisasjonens øverste ledelse er viktige forhold å ivareta ved endring.

I kunnskapsorganisasjoner hvor man er sterkt avhengig av mellomleders motivasjon og kompetanse for å realisere vellykkede endringer blir deltakelse og kommunikasjon spesielt viktig (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Når en endring planlegges øker medarbeidernes behov for informasjon (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Tronsmo (Tronsmo, 1998) beskriver i artikkelen «Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring» at dårlig eller manglende forklaring av hensikt er en vesentlig forklaring på motstand. Tronsmo beskriver videre at et viktig moment er vinkling og hvilken kommunikasjon det legges opp til. Den mest vanlige beskrives å være problemorientert, hvor det beskrives hva som ikke fungerer. Dette vil kunne bringe de ansatte i forsvarsposisjon og en opplevelse av mangel på respekt.

Hennestad og Revang (Revang, 2012) beskriver at veien fra A til B gjennom endringsrommet bør være en prosessrettet tilnærming.

#### *3.3.2.2.1 Teori E og O*

Ifølge Jacobsen anvendes det to typer lederstiler ved endringsledelse som betegnes som teori E og teori O (Jacobsen, 2004). Lederstil ved teori E preges av jakten med å skape økonomisk overskudd. Strategisk fokus på formell organisasjonsstruktur og system vektlegges. Denne lederstilen betegnes som en top-down tilnærming. Lederstil ved teori O vektlegger derimot mer demokratiske endringsprosesser, hvor dialog og samarbeid er viktig. Teori O er knyttet til transformasjonsledelse.

Teori O er knyttet til transformasjonsledelse og det hevdes at denne lederstilen anbefales ved endringsledelse (Jacobsen, 2004).

Glasø og Thompson (Thompson & Glasø, 2013) beskriver at transformasjonsledelse oppstår når lederen skjerper ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen det jobbes mot, og med å gjøre dette oppnår en begeistring og interesse for de felles målene.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at det er mange positive effekter med transformasjonsledelse sett opp mot endring:

- Gir mulighet til å skape engasjement rundt visjon og mål med endringen
- Øvrige ledere utfordres og stimuleres til å dele og utnytte sin kompetanse
- Muligheten for gode analyser og tiltak øker med økt deltakelse
- Opplevelse og gitt tillit av leder som stimulerer egen mestring
- Skaper en mer beslutnings- og handlingsorientert organisasjon
- Fremmer læring i organisasjonen

Selv om teori O trekkes frem vanligvis ved endringsledelse, finnes det situasjoner hvor teori E kan være hensiktsmessig.

Johnson et al. (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, & Regne, 2011) beskriver at teori E kan være en god tilnærming ved krise, tidspress og når det er uenighet i mål for endring og endringsprosessen.

Hvilken type lederstil som egner seg best må tilpasses situasjonen organisasjonen står ovenfor. I de fleste tilfeller vil en kombinasjon av disse to teoriene være løsningen.

Irgens (Irgens, 2000) beskriver at en vesentlig forskjell mellom en leder i en tradisjonell industribedrift og ledere ved et universitet, er at ledere ved industribedriften normalt har høyere utdanning enn medarbeideren som blir ledet. Ved et universitet derimot kan det være mange medarbeidere som har høyere utdanning enn lederen. Dette beskriver Irgens kan gjøre at en autoritær lederstil ikke får den legitimiteten som man kunne fått i en annen organisasjon.

Martinsen (Martinsen, 2014) beskriver at omfattende endringsprosesser krever tid med utprøving og læring. Det er ikke mulig å forutsi alle utfordringer og planlegge i detaljer hvordan disse kan løses. Toppledelsens oppgave blir da å formulere visjon og generell strategi, bygge koalisjon av støttespillere for strategien, støtte mellomledere og ledere i arbeide med omstilling i organisasjonen i samsvar med strategien.

### **3.3.3 Endringsprosess**

Når teorien beskriver endringsoppskrifter ved planlagt endring, blir det ofte referert til Lewins tre steg for endring og Kotters åtte trinn for endring. Dette er oppskrifter som er utarbeidet basert på funn fra studier av organisasjoner som har gjennomgått endringer.

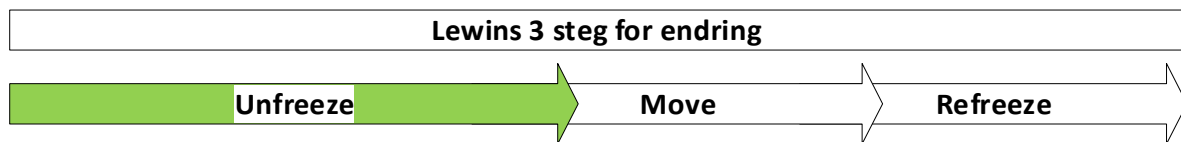
Alle organisasjoner er forskjellige og det som var suksessoppskrift for en organisasjon trenger ikke nødvendigvis være suksessoppskrift for en annen. Hovedpoenget er at oppskriftene må tilpasses diagnosen for den enkelte endringssituasjon.

#### *3.3.3.1 Lewins tre steg for endring*

Lewin beskriver i artikkelen «Resolving Social Conflict and Field Theory in Social Science» (Lewin, 1997) at mennesker i alle sosiale sammenhenger møter drivkrefter og motkrefter. Lewin beskriver videre at det er drivkreftene som jobber for endringen mens det er motkreftene jobber for å bevare det trygge, og at det er først når drivkreftene er større enn motkreftene at man kan få til en endring.

For å få til en endring definerte Lewin en endringsprosess som han delte inn i tre hovedfaser (Irgens, 2000).



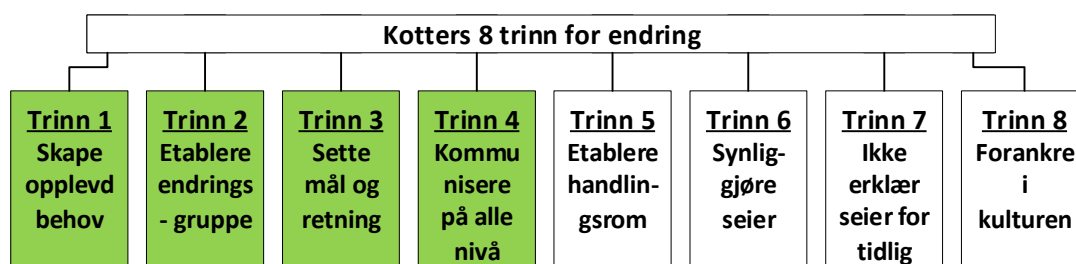


Figur 8: Lewins 3 steg for endring

Hvor man i den først fasen som blir betegnet «unfreeze», skal starte prosessen med å tine opp den fastfrosne strukturen som bevarte dagens situasjon. Krefter som virket mot endring skal reduseres og forhold som kan støtte opp om endring skal styrkes. Lewin beskriver videre at informasjon og planlegging skjer i denne fasen. I denne fasen mobilisere drivkrefter, samtidig som det oppstår motkrefter som må overvinnnes om man skal lykkes med endringen. Irgens (Irgens, 2000) beskriver at måten denne første fasen blir valgt gjennomført på har stor betydning på om man lykkes eller mislykkes med endringen. Den neste fasen betegnes «move», og i denne fasen initieres tiltak for å utvikle nye verdier og holdninger og ny atferd i organisasjonen. Til slutt skal den nye strukturen fryses ned, «refreeze». I denne fasen beskrev Lewin at man forsøker å stabilisere organisasjonen i den nye formen den befinner seg i.

### 3.3.3.2 Kotters åtte trinn for endring

Kotter beskriver i sin artikkel «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» (Kotter J. P., 1995) åtte årsaker for at endringsprosesser mislyktes. Basert på denne artikkelen utarbeidet han en modell som beskriver hva som han mente, basert på denne forskningen, var viktig for å oppnå vellykkede endringer i organisasjoner. Kotter beskrev at trinnene for en vellykket endring er faser som følger en sekvens hvor man starter med trinn 1 og avslutter med trinn 8. Trinnene Kotter definerte fremkommer av Figur 9.



Figur 9: Kotters 8 trinn for endring

Gjennom artikkelen Accelerate! (Kotter., 2012) gikk Kotter fra å beskrive at trinnene skulle kjøres i sekvens til at de skulle kjøres på samme tid og kontinuerlig. Kotter beskrev at det ikke er en sekvensiell prosess hvor man avslutter ett trinn før man igangsetter det neste. I artikkelen fremhever Kotter at driverne skal være aktive gjennom hele endringsprosessen og at enhver mulighet som oppstår må utnyttes.

Vår case omfatter prosessen frem til implementering, av denne grunn begrenser vi den videre teorien til å kun å omfatte teori knyttet trinnene 1- 4.

#### 3.3.3.2.1 Trinn 1: Skape opplevd behov

Kotter (Kotter J. P., 1995) beskriver at det er spesielt viktig at det skapes en fellesforståelse for hvorfor organisasjonen må endres og derigjennom skape engasjement og vilje for endring i alle ledd i organisasjonen. Kotter beskriver videre at for å klargjøre organisasjonen bør det i dette trinnet skapes en krise rundt knyttet til behovet for endring.

Dette trinnet beskrives som veldig sentralt for å sørge for at endringen blir varig. Det er viktig å skape fellesforståelse for hvorfor organisasjonen må endres og derigjennom skape engasjement og vilje for endring i alle ledd i organisasjonen. Det er først og fremst viktig at nøkkelpersoner for gjennomføring av endring erkjenner viktigheten av endringen. Kotter (Kotter J. P., 1995) beskriver at minst 75% av ledelsen være overbevist om at det er umulig å fortsette som før.

Berg beskriver i boka «Ledelse verktøy og virkemidler» (Berg, 2008) noen tiltak som har vist seg som sentrale for å etablere felles forståelse av virkeligheten av endringen som skal gjennomføres:

- Synliggjøre det ytre press.
- Legge frem tall som indikerer at bedriften ikke driver effektivt nok.
- Gi informasjon og kunnskap om nye ideer og tanker- involvering av medarbeidere.
- Identifisere manglende sammenheng mellom hvordan ledelsen tror organisasjonen fungerer og hvordan organisasjonen faktisk fungerer.
- Overskuddsdeling- fremhev fordeler/merverdier som kunne oppnås ved endring.

#### 3.3.3.2.2 Trinn 2: Etablere endringsgruppe

Etter å ha skapt et opplevd behov for endring, beskriver Kotter (Kotter J. P., 1995) at det bør dannes en maktkoalisjon.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at vellykket endringsarbeid baserer seg på et tett samarbeid mellom de som har en rolle i endringen. Det beskrives videre at det er viktig at endringsgruppen har nødvendig støtte og makt slik at man er i stand til å håndtere eventuell motstand.

Tronsmo (Tronsmo, 1998) beskriver i artikkelen «Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring» at han anbefaler at linjeledelsen styrer og leder prosessene

og at de interne stabene bidrar med støtte og bidrar med lokalkunnskap. Videre beskriver han at de eksterne eventuelt kan bidra med å utfordre ledelsen samt tilby alternative perspektiver og løsninger.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) har satt opp noen momenter som bør betraktes ved etablering av endringsgruppe:

- Endringsgruppen må ikke være for stor
- Endringssituasjonen må betraktes
- Hvem som inviteres inn må avhenge av både organisasjonskartet og andre nøkkelpersoner.
- Uformelle ledere er ofte lurt å invitere inn i forhold til styring av endringsprosessen
- Det bør at vektlegges at deltakerne har kjennskap til saken
- De som skal bidra til at endringen omsettes i praksis

Et viktig poeng som Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) fremhever at er viktig er at de som inviteres inn oppleves å ha påvirkningskraft. En forventning om å få påvirke må innfris, gjøres ikke dette beskrives videre at sannsynligheten for at de inviterte aktivt kan motarbeide endringsprosessen ved å uttrykke liten tillitt, påpeke mangler osv.

Kotter (Kotter J. P., 1995) beskriver også at prosessen må forankres hos de som har beslutningsmyndighet, og viser også til at mange endringer mislykkes som en konsekvens av at det ikke er sterk nok allianse bak endringen.

#### 3.3.3.2.3 Trinn 3: Sette mål og retning

Det må skapes en visjon for endringen, den etablerte maktkollasjonen må klare å skape et tydelig fremtidsbilde som er enkelt å kommunisere og som treffer de ansatte i organisasjonen (Kotter J. P., 1995). Kotter beskriver at ledelsen må være tett på men ikke så tett på at det blir detaljstyring. Basert på dette er det en god idé at endringsgruppen får et handlingsrom for å formulere målene.

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at basert på erfaring at gode målsettingsprosesser oppnås når endringsgruppen selv har mulighet for å formulere disse.

Som også Stangeland (Stangeland, 2008) beskriver så er det viktig at det etableres et forståelig fremtidsbilde av den ønskede situasjonen og at en stimulerende visjon vil kunne fungere som en «ledestjerne» i endringsprosessen, og vil kunne skape sterk motivasjon og sterke drivkrefter.

#### 3.3.3.2.4 Trinn 4: Kommunisere på alle nivå

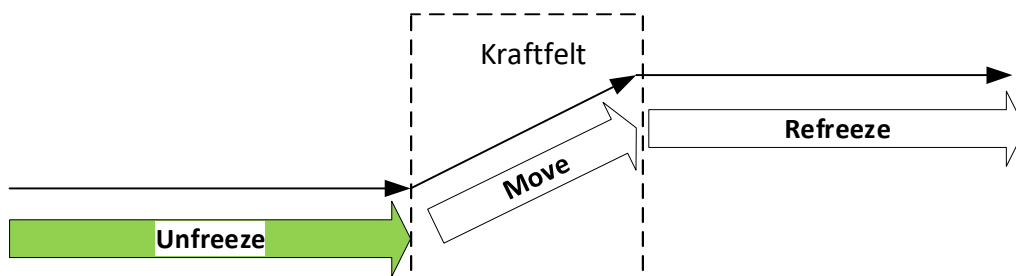
Når man har utformet en klar og tydelig visjon og tegnet et klart fremtidsbilde, må visjonen kommuniseres til alle på alle nivå. på en slik måte at alle forstår, deler og forplikter seg til det Kotter (Kotter J. P., 1995).

Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at kommunikasjon og god dialog er avgjørende i alle faser av en endringsprosess.

Irgens (Irgens, 2000) beskriver at kommunikasjon og dialog, vil når den er av god kvalitet, skape forståelse, engasjement og læring og være med på å øke muligheten for en vellykket endring.

#### 3.3.3.3 Motstand

For å belyse motstand velger vi å benytte kraftfeltmodellen som er utviklet av Lewin. Denne modellen viser på en oversiktlig måte hva som skal til for å for å oppnå en endring i en organisasjon.



Figur 10: Motstand i endringsprosess

Når en organisasjon befinner seg mellom utgangspunktet og den ønskede situasjonen så befinner man oss i et kraftfelt hvor det virker drivkrefter og motkrefter. Oppgaven i den innledende fasen av en endringsprosess er å sørge for at drivkreftene blir større enn motkreftene slik man blir i stand til å «refreeze» organisasjonen i den nye tilstanden.

Alle endringsprosesser kjennetegnes av motstand, men som blant annet Kotter og Schlesinger beskriver i artikkelen «Choosing strategies for change» (Kotter & Schlesinger, 2008), trenger ikke denne motstanden å være til hinder for endringen. Ved å benytte tilbakemeldingene fra de som yter motstand kan man tilpasse og forbedre endringsprosessen slik man på den måten klarer å redusere motkreftene.

### ***3.4 Kommunikasjon ved endring***

Kommunikasjon er en integrert del av rammeverket for endringsledelse, og spiller en viktig rolle uavhengig av hvor man befinner seg i endringsprosessen.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver kommunikasjon som en kontinuerlig prosess der man meddeler eller utveksler informasjon mellom mennesker. Videre beskrives det at kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning.

Kommunikasjon er avgjørende for informasjonsgrunnet når man utfører diagnose av endringssituasjonen organisasjonen befinner seg i. Dersom informasjonstilgangen svikter kan analysegrunnlag og situasjonsbeskrivelser lett bli ufullstendige og direkte feil, og man befinner seg da i en situasjon hvor man ikke er i stand til å utvikle den mest hensiktsmessige strategien for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Kommunikasjon er også avgjørende for å forankre de valgene som gjøres i løpet av endringsprosessen og kommunikasjon kan være avgjørende for om organisasjonen lykkes med å nå målene for endringen.

Det kunne ha blitt skrevet mye teori om kommunikasjon, men i vår oppgave avgrenser vi oss til å kun se på teori knyttet til kommunikasjonsstrategi, kommunikasjonskanaler og informasjon og medvirkning i planlagte endringsprosesser.

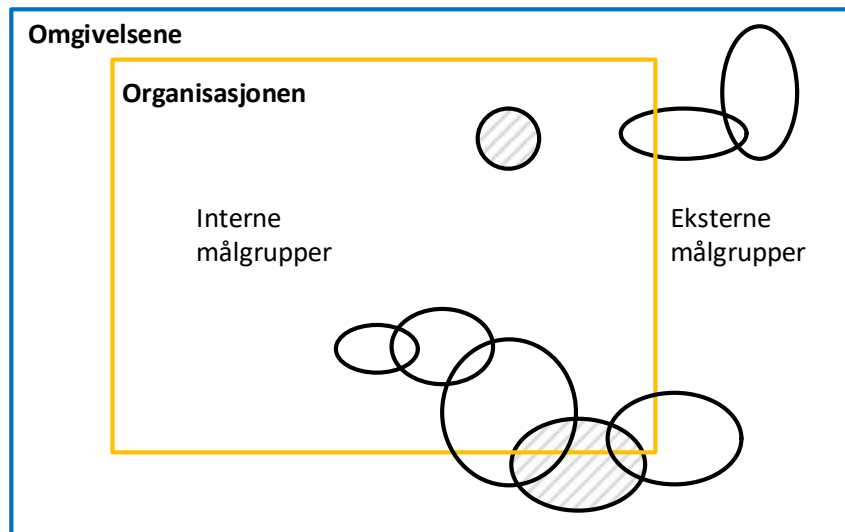
#### ***3.4.1 Kommunikasjonsstrategi***

Christensen beskriver i sin artikkel «Communication as a strategic tool in change processes» (Christensen, 2014) at selv om trinn 4 i Kotters åtte trinn for endring spesifikt omhandler kommunikasjon og det å kommunisere den nye visjonen man ønsker å etterleve etter gjennomført endringsprosess, så vil det å utarbeide gjennomtenkte kommunikasjonsstrategier allerede i planleggingsfasen av endringsprosessen bidra sterkt til å skape erkjennelse for at endringen er nødvendig.

Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon mellom og med mennesker i og utenfor organisasjonen (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Hvilken kommunikasjonsstrategi ledelsen velger vil påvirke om man lykkes med å skape forståelsen for behov for endring og dermed grunnlaget for hele endringsprosessen.

Kveine og Erlien (Kveine & Erlien, 2019) beskriver at ved planlegging av en endringsprosess kan det velges ulike kommunikasjonsstrategier med forskjellig grad av medvirkning og varierende bruk av kanaler og virkemidler. Det må defineres hvem man ønsker å nå med

kommunikasjonen og ha en strategi for nå den enkelte målgruppe. Som Figur 11 viser vil det i en organisasjon finnes det både interne og eksterne målgrupper, enkelte målgrupper har overlappende behov mens andre har sine helt spesielle behov.



*Figur 11: Identifisering av organisasjonens målgrupper*

Det som er viktig å ta innover seg er at det er ulike behov for informasjon for hver enkel gruppe og individer og det må tilpasses for å oppnå ønsket effekt.

Klein beskriver i artikkelen «A management communication strategy for change» (Klein, 1996) at det ofte er slik at man ikke lykkes med endringer i organisasjoner som en følge av at det ikke brukes nok tid for å legge en god kommunikasjonsstrategi.

Forskerne Larkin og Larkin (Larkin & Larkin, 1994) fokuserer på at kommunikasjonen må være mottakerorientert og at målet med kommunikasjonen må være å endre atferd. Videre påstår forskerne at det kun finnes en oppskrift som lykkes for endringsprosesser:

1. Gi informasjon direkte til førstelinjelederne, la dem kommunisere budskapet videre til sine medarbeidere.
2. Bruk muntlig personlig kommunikasjon, ansikt til ansikt.
3. La forholdene først og fremst handle om de lokale forholdene

Kveine og Erlie (Kveine & Erlie, 2019) beskriver derimot en oppfattelse av at det ikke er mulig å definere en eksakt oppskrift, da strategien må ta utgangspunkt i de formelle og uformelle trekkene til organisasjonen og tilpasses deretter. Det vil si at kommunikasjonsstrategien må ta utgangspunkt i den aktuelle organisasjonskulturen og -

strukturen. Det betyr også at om man har gjort en dårlig analyse i forkant, så er man ikke i stand til å tilpasse strategien til de faktiske forhold.

Det må også tas stilling til hvordan man ønsker at informasjonen knyttet til endringen skal flyte i organisasjonsstrukturen. Ønsker man en klassisk totrinns informasjonsstrategi hvor toppledelsen i organisasjonen gir informasjon knyttet til endringen til mellomlederne som gir den til medarbeideren. Avhengig av organisasjonsstrukturen kan en slik linjeformasjon bestå av flere ledd. Et alternativ til denne strategien som beskrives av Kveine og Erlie (Kveine & Erlie, 2019) er en strategi hvor organisasjonen tar i bruk andre aktører enn mellomlederne som endringsagenter. Det kan tenkes at det etableres et eget prosjekt og at ansatte i prosjektgruppen inntar rollen som endringsagenter. En faktor som trekkes frem som positivt med denne tilnærmingen er at medvirkning og toveiskommunikasjon i endringsprosesser krever mye tid og kan gå på bekostning av daglige drift, så ved å velge denne strategien gis oppgaven til noen som virkelig har tid å drive med dette. Det trekkes også frem at det kan virke motiverende for medarbeidere å få være endringsagenter samt det at det blir enklere å få til en fri kommunikasjon når man er blant kollegaer som man kjenner godt.

### ***3.4.2 Kommunikasjonskanaler***

Effektiv kommunikasjon er når mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og at sender og mottaker utvikler en felles forståelse (Thorsvik & Jacobsen, 2016). Effektiv kommunikasjon forutsetter at valg av kommunikasjonskanal passer budskapet som skal formidles (Thorsvik & Jacobsen, 2016). Det finnes både formelle og uformelle kanaler. Formelle kanaler brukes når man vil informere og kommunisere, mens uformelle kanaler er uoffisielle og lever derfor utenfor rammene. Der finner sted mer spontant kommunikasjon mellom ansatte som ofte er omtalt som «jungeltelegrafene». Det er derfor uformelle kanaler i en endringsprosess er viktigere enn formelle når man vil oppnå atferdsendring. Ansatte som kjenner hverandre fra før kommuniserer godt på grunn av tillitsforholdet som ligger i bunn her. Kommunikasjon kan altså formidles via ulike kanaler og det beskrives at effekten kommunikasjonen vil avhenge av selve kilden og tillit til denne.

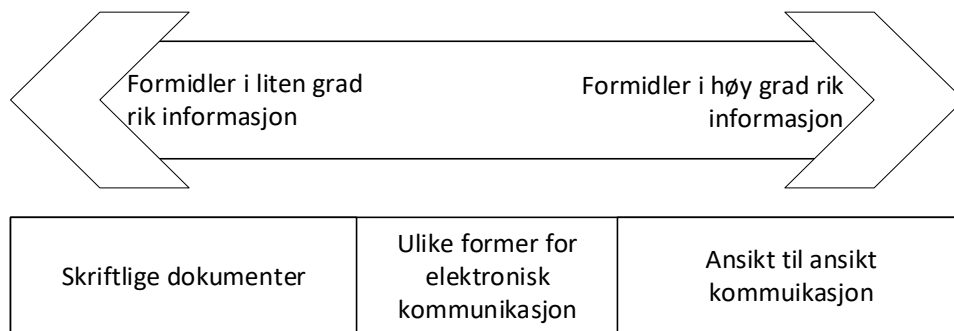
Kommunikasjon kan også være enveis eller toveis. Med enveiskommunikasjon menes det at en person sender et budskap til en annen. Med toveis kommunikasjon derimot menes det at det at budskap går begge veier mellom avsender og mottaker. Det som kjennetegner toveis kommunikasjon, er en tilbakemeldingssløyfe og det veksles mellom å være mottaker og

avsender. Toveis kommunikasjon baserer seg på dialog og oppstår når ledelsen er åpen for å lytte til innspill fra medarbeidere og interessenter.

Kveine og Erlien (Kveine & Erlien, 2019) peker på at ved valg av kanal er viktig å vurdere kanalens evne til å formidle rik informasjon. Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at en kanal gir mulighet for å formidle rik informasjon når den:

- Kan overføre mange ulike signaler samtidig
- Gir mulighet for rask tilbakemelding
- Gir mulighet for å benytte naturlig språk
- Gjør at sender og mottaker kan være personlig og tilpasse meldingene til hverandre.

I Figur 12 er det basert på Thorsvik og Jacobsen sin beskrivelse forsøkt å visualisere kanalers evne til å formidle rik informasjon.



*Figur 12: Kanalers evne til å formidle rik informasjon*

I artikkelen «Uncertainty during organizational change- Managing perceptions through communication» (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007) beskriver Allen et. al. at det finnes lite litteratur om i hvilken grad ansattes holdninger påvirkes av informasjonskanalen. Det er viktig å håndtere ansattes emosjoner i forkant av endring, underveis og i etterkant. Derfor bør det foretrekkes kanaler som tilrettelegger for dialog og tilbakemeldinger. Dette vil redusere rykter og usannheter som skapes når formell kommunikasjon er ikke tilstrekkelig.

### **3.4.3 Involvering**

Endringer som preges av stor grad av medvirkning og engasjement kan være både inspirerende og motiverende for de ansatte (Kveine & Erlien, 2019). Et viktig forhold som trekkes frem i teorien er at endringer er enklere å takle dersom man forstår hvorfor. I tillegg trekkes det frem at i organisasjoner som lytter til sine ansatte oppdages det ofte muligheter for forbedringer og det foreslås endringer. En viktig forutsetning for at medvirkning skal fungere er at informasjonen må være tilgjengelig og tilstrekkelig i alle faser i endringsprosessen. Irgens



(Irgens, 2000) innfører, knyttet til hva som er tilstrekkelig informasjon, de to begrepene informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Hvor informasjonsunderskudd defineres som tilstanden hvor den ansatte får mindre informasjon enn ønskelig. Informasjonsunderskudd medfører gjerne at de ansatte forsøker å kompensere underskuddet ved å skape sin egen informasjonsinput. Mens med informasjonsoverflod menes det at den ansatte blir eksponert for mer informasjon enn den ansatte er i stand til å bearbeide. Poenget til Irgens er derfor at oppgaven til lederen er å tilføre informasjon i så stor grad at det ikke overstiger prosesseringskapasiteten til de ansatte.

Hvordan ansatte opplever endring er veldig individuelt, noen opplever det som en mulighet mens andre opplever endringer som skremmende. For at den interne kommunikasjonen skal bidra til å redusere usikkerheten handler det om både fakta og følelser (Kveine & Erlie, 2019). Måten ledelsen kommuniserer i endringsprosesser vil gi utslag i om man lykkes eller ikke med å motivere ansatte til å ta initiativ til endring. Ledelsens evne å formidle tydelige og ikke minst troverdig budskap vil være avgjørende her.

Kveine og Erlie (Kveine & Erlie, 2019) beskriver at organisasjonsstrukturen har betydning for hvordan informasjonsflyten i en organisasjon fungerer. Har man en enkel struktur som uten mange vertikale ledd kan den ansatte kommunisere direkte med øverste leder.

Mellomledere betraktes som bindeledd mellom toppledelsen (strategiske nivå) og ansatte (operative nivå). Vanligvis får mellomledere i oppgave å kommunisere hvorfor endring er nødvendig og skape mening ved det i organisasjonen. Når mellomleder ikke får tilstrekkelig informasjon på forhånd blir det vanskelig å kommunisere og håndtere motstand.

I forhold til medvirkning kommer Irgens (Irgens, 2000) med tre typer tilstand: medvirkningshunger, medvirkningsovermettet og medvirkningstilfredshet. Hvor medvirkningsovermettet defineres som tilstanden hvor den ansatte deltar mer enn den enkelte ønsker. Mens med medvirkningshunger er en situasjon hvor de ansatte forventer og ønsker større deltakelse i prosessen. Forskning viser at det ideelle er at den ansatte får medvirke på det nivået den enkelte ønsker og forventer, i en slik situasjon betegnes medvirkningstilfredshet.

Videre viser Irgens at det er direkte sammenheng mellom medvirkning og kommunikasjon og ledere i en organisasjon som står ovenfor en endring bør ha et bevist forhold til det.

Kommunikasjon	Høy	Medvirkningshunger	Medvirkningsovermettet	
	Passe	Informasjonsoverflod	Informasjonsoverflod	
	Lav	Medvirkningshunger	Medvirkningsovermettet	
		Lav	Passe	Høy
		Medvirkning		

*Figur 13: Medvirkning og kommunikasjon*

Det er vanskelig å finne frem til de ansatte sine forventninger og kapasitet uten å gjøre en form for analyse innledningsvis. Siktemålet blir å gi de ansatte anledning til å engasjere seg og innhente informasjon fra eget valg og behov.

### **3.5 Oppsummering teori**

Effektiv kommunikasjon i tillegg til god endringsledelse i endringsprosesser er helt avgjørende for å lykkes med endring. Det å ha kommunikasjonsstrategi og valg av riktig kommunikasjonskanaler kan være krevende, men er nødvendig for å nå ønsket atferdsendring. Det å gi en tilstrekkelig og tilpasset informasjon til enhver tid i endringsprosesser er viktig for engasjement og medvirkning. Ansatte som føler seg involvert får bedre forståelsen for endringsbehov i organisasjonen og kan på enklere måte takle endringer.

## 4. Metode

Å benytte en metode betyr å følge en bestemt vei for å nå et mål (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I dette kapittelet skal vi gjøre rede for den samfunnsvitenskapelige metoden vi har benyttet for å innhente empirisk data og hvordan vi har valgt å systematisere, analysere og tolke disse dataene.

### 4.1 Forskningsstrategi og design

Vår forskningsprosess startet med at vi utformet følgende problemstilling:

*«Hvordan har Nord Universitet gjennom studiestedsstrukturprosjektet jobbet for å etablere en forståelse blant de ansatte for at endringen var både viktig og nødvendig for videre utvikling av universitetet?»*

Som forskningsgruppe bestemte vi oss tidlig for at vi ønsket å fokusere på endring og endringsprosesser. I forbindelse med emnet *OR330E Strategi og Ledelse* ble endringen av studiestedsstruktur som ble vedtatt av styret ved Nord universitet et tema.

For finne ut om dette kunne være en aktuell case å fordype seg i for oss, gjorde vi innledningsvis et mediesøk på internett. Vi observerte at den aktuelle saken hadde fått mye medieoppmerksomhet. Dersom vi ene og alene hadde valgt å basere vår forskning på denne informasjonen ville dette kunne ført til forhastede konklusjoner. Mediene slår opp det spesielle og det atypiske, og vi kan ikke trekke slutninger om at dette er typisk (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I hverdagen er jo ikke slike forhastede konklusjoner noe problem, men det er ikke mulig å etablere forskningsbasert kunnskap på denne måten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Forskningen vi har utført for å belyse vår sak er baserer på en grundigere og mer systematisk fremgangsmåte enn det som kan utføres i den såkalte dagligdage hverdagsforskningen.

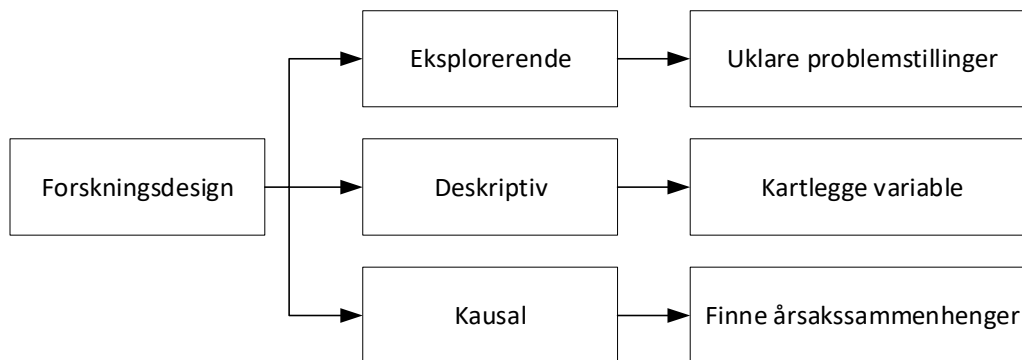
For å få svar på det vi ønsket svar på måtte vi gjøre noen hensiktsmessige og veloverveide valg. Vårt mål var å undersøke hvordan vårt utvalg opplevde den definerte endringsprosessen. Det er i denne forbindelse forskningsdesign kommer inn i bildet. Johannesen et al. (2011) beskriver at et forskningsdesign er alt som knytter seg til selve undersøkelsen som skal utføres.

I samfunnsvitenskapelig forskning er det mennesket som er studiefelt. Mennesket som studiefelt kan være svært kompleks, dette er årsaken til at teorien presenterer et mangfold av fremgangsmåter og metoder (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette fikk vi

virkelig føle på kroppen når vi skulle forsøke å finne det optimale designet. Det vil si et design hvor vi ville sitte igjen med mest mulig valide og reliable data for å kunne konkludere problemstillingen.

#### 4.1.1 Grunnleggende forskningsdesign

Det vi valgte å fokusere på først var å gjøre et valg knyttet til grunnleggende forskningsdesign. Vi tenkte det var naturlig å starte her da dette ville være med å gi føringer for de neste valgene vi skulle ta. Overordnet beskriver teorien, som Figur 14 viser, tre grunnleggende forskningsdesign; deskriptiv, kausalt og eksplorerende.



Figur 14: Grunnleggende forskningsdesign

##### 4.1.1.1 Deskriptivt design

Et deskriptivt design beskrives i teorien som et design som har som oppgave å gi nøyaktig beskrivelse av en situasjon eller hendelse. Dette designet er ofte brukt når man ønsker kvantifiserbare beskrivelser av et fenomen for på den måte gi oss økt innsikt og forståelse (eStudie.no, 2019).

##### 4.1.1.2 Eksplorativt design

Et eksplorerende design derimot handler om å stille åpne spørsmål for på den måten få en dyp innsikt i et tema. Eksplorerende design brukes når problemstillingen er uklar eller når det mangler informasjon om et fenomen (eStudie.no, 2019).

##### 4.1.1.3 Kausalt design

Et kausalt design handler om at man ønsker å finne årsakssammenhenger. Det vil si at noe forårsaker noe annet. Dette designet brukes ofte dersom man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (eStudie.no, 2019).

#### *4.1.1.4 Vurdering knyttet til design*

Selve problemstillingen vi formulerte kan sies å være deskriptiv og vi ønsket gjennom vår undersøkelse å forstå noe bedre. Før vi startet hadde vi ikke annen informasjon om dette enn den begrensede informasjonen vi hadde fått gjennom media og noen strategidokumenter fra åpne kilder. Vi ønsket altså gjennom våre undersøkelser å utforske fenomenet. Vi mente at vi ikke ville ha vært i stand til å gjennomføre datainnsamling på en slik måte som ville vært krevd i hverken et deskriptivt eller kausalt design. Derfor landet vi i denne oppgaven på et eksplorativt design.

#### **4.1.2 Metodisk tilnærming**

Vi hadde nå definert at det vi ønsket å oppnå med vår undersøkelse var å innhente data om fenomenet for å forsøke å forstå.

Teorien beskriver to ulike metodetilnærminger i samfunnsvitenskapen som er mer relatert til metoden som benyttes for innsamlingen av primærdata, kvalitativ- og kvantitativmetode.

##### *4.1.2.1 Kvantitativ metode*

Det som kjennetegner kvantitativ metode er at det i denne metoden er fokus på å telle opp fenomener, dvs. å kartlegge utbredelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I denne metoden benyttes ofte talldata og man er interessert i å presentere statistikker gjennom dataanalyse. Eksempel på en kvantitativ tilnærming kan være en spørreundersøkelse. En kvantitativ tilnærming beskrives ofte som «tallenes tale» og egner seg godt for å kartlegge utbredelse av et fenomen. Man vil gjennom denne metoden kunne uttale seg om trender og kanskje beskrive et fenomen i overflaten og synliggjøre enkelte egenskaper og mønstre, men man vil ha vanskeligheter med å få en dypere innsikt og finne den underliggende årsakene til de ulike egenskapene og mønstrene man observerer. Man vil kunne få ganske store datamengder og ved bruk av statistikk kunne fastslå med ganske stor sikkerhet de observasjonene/sammenhengene man finner.

##### *4.1.2.2 Kvalitativ metode*

En kvalitativ tilnærming beskrives på den andre siden som «tekstenes tale». Her innhentes data ofte i form av et eller flere intervjuer med enkeltpersoner eller grupper som kan gi større og dypere innsikt i egenskapene til et fenomen og årsakene til disse. Det kan være på et gitt tidspunkt eller over en kortere eller lengre tidsperiode. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig dersom man blant annet skal undersøke fenomen som man ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

#### *4.1.2.3 Vurdering knyttet til metodisk tilnærming*

Det prinsipielle skillet mellom kvantitativ- og kvalitativ metode handler altså om hvordan data registreres og analyseres jamfør Johannessen et al. (2011). Johannessen et al. (2011) mener videre at det først og fremst er problemstillingen som bør være avgjørende for metodevalget.

Vi vurderte det slik at dersom vi hadde valgt å benytte en kvantitativ tilnærming som metode for vår innsamling ville vi oppnådd lite detaljert og nyansert informasjon. Vi så ikke den store nytten av å sitte igjen med mengde av forekomster som er tallfestet og videre analysere disse. I og med at fenomenet vi undersøkte var lite kjent for oss og at vi ønsket å utforske det for å tilegne oss mer informasjon, falt valget vårt på en kvalitativ metode.

Etter vår vurdering passet dette veldig godt sammen med vårt eksplorative design. Hvordan vi har samlet inn empiri og hvilke valg vi har tatt knyttet til designet, er i detalj beskrevet i kapittel 4.2.2 Datainnsamling.

#### **4.1.3 Strategi for gjennomføring**

Det neste vi måtte ta stilling til var selve opplegget/strategi for gjennomføringen av undersøkelsen. Johannessen et al. (2011) beskriver at opplegget for undersøkelsen kan klassifiseres innen følgende kategorier: tversnittundersøkelser, longitudinelle undersøkelser, eksperimenter, kvasieksperimenter, evalueringer, simuleringer, fenomenologi, etnografi, grounded theory og case-undersøkelser. Vi var klare på at vi ønsket å gjennomføre kvalitativ undersøkelse og da nevner Johannessen et al. (2011) at fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign var de vanligste innenfor økonomi og ledelsesfag.

##### *4.1.3.1 Fenomenologi*

Fenomenologi kjennetegnes av at det er kvalitative studier av fenomener og hvordan de fremtrer fra et førstepersonsperspektiv (Sander, studie.no, 2019). Retningen tilskrives filosofen Edmund Husserl som studerte menneskers bevissthet. Fenomenologien har som formål å finne ut hvordan ting kan være og ikke hva ting er. Mening er et nøkkelord fordi forskeren gjennom en fenomenologisk tilnærming, bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

##### *4.1.3.2 Etnografi*

Det som kjennetegner etnografi er at det er en beskrivelse og en fortolkning av en kultur, en sosial setting eller et sosialt system (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Tidligere forbandt man etnografi med antropologer som reiste til ikke-vestlige land for å studere og forstå kulturen der. I dag gjøres også etnografiske studier av eget samfunn, f.eks. gjennom å studere

bedriftskultur eller studier av innvandrere. En etnografisk prosess foregår ved at man lager en beskrivelse av kulturen eller gruppen som studeres, foretar en analyse av temaer eller perspektiver, gjør en fortolkning av kulturen før man til slutt presenterer et helhetlig kulturelt portrett. Dette består både av informanters synspunkter og forskerens fortolkning.

#### *4.1.3.3 Grounded theory*

Grounded theory er at man, i motsetning til i fenomenologi, har som hensikt å utvikle nye teorier med utgangspunkt i innsamlet data. Fenomenologi legger som nevnt vekt på meningen bak individers erfaringer med et fenomen og tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved grounded theory vil datainnsamling, datakoding, analyser og reformulering overlappe hverandre og man har frihet til å gå frem og tilbake og skrive om problemstilling for å gradvis bygge opp ny teori (Sander, studie.no, 2019).

#### *4.1.3.4 Casedesign*

Det som kjennetegner casedesign eller casestudie er at man studerer et eller flere tilfeller over kortere eller lengre tid. De studeres da inngående. En case kan være en aktivitet (f.eks. lønnsforhandlinger), en hendelse (f.eks. et stort idrettsarrangement) eller et tiltak (f.eks. omorganisering av en arbeidsplass) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) slik at selve designet kan favne veldig bredt om det er spesifikke ting man ønsker å se nærmere på. I samfunnsforskning er det særlig to kjennetegn ved en case; oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen og det gis en mest mulig inngående beskrivelse av den.

Det er ulike forskere som gjennom de siste tiårene har satt sitt preg på casedesign. Tre viktige navn er Sharan B. Merriam, Robert E. Stake og Robert K. Yin. Spesielt sistnevnte henvises det særlig til når lærebøker omtaler casestudier.

Yin beskriver at det er fem viktige faser i et casedesign som det er viktig å tenke gjennom; (1) Problemstilling, (2) Teoretiske antakelser, (3) Analyseenheter, (4) Den logiske sammenheng mellom data og antakelsene og (5) Kriterier for å tolke funn (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Yin beskriver videre at det ikke er noen fasit for hvordan casestudier skal utføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

#### *4.1.3.5 Vurdering knyttet til strategi for gjennomføring*

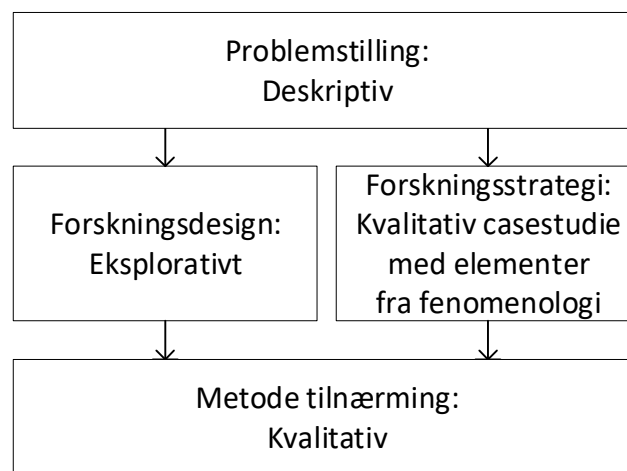
En viktig faktor som vi måtte ta innover oss ved valg av gjennomføringsstrategi, var den begrensede tiden vi hadde tilgjengelig for å utføre studien vår på. Det vi var klare på tidlig var at det måtte velges en strategi som beskrev at det skulle samles inn mye informasjon kun knyttet

til et fenomen. Vi var også klare på at denne strategien måtte være basert på et kvalitativt design, da våre tidligere valg la føringer knyttet til dette.

Vi landet etter nøye vurdering på at vi i hovedsak ønsket å ta utgangspunkt i et casedesign. Begrunnelsen for dette er at et casedesign består nettopp av at det samles inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. Samtidig kom vi frem til at det vil være fornuftig å også støtte oss på noe teori fra fenomenologien ettersom vi gjennom intervju med flere informanter også søkte å analysere hvordan de subjektivt hadde oppfattet endringsprosessen, viktigheten av, og hensikten med den. Vi tok videre et valg om å benytte flere analyseenheter som også beskrives i kapittel 4.2.1 Utvalgsstrategi. Vår videre beskrivelse av datainnsamlingsteknikker og utvalg vil i stor grad være linket opp til Yin sin beskrivelse.

#### **4.1.4 Oppsummert forskningsstrategi og design**

Oppsummert endte vi opp med forskningsstrategien og designet som på en oversiktlig måte fremkommer av Figur 15.



*Figur 15: Endelig design*

I oppgaven vår har vi altså gått for et eksplorativt forskningsdesign. Vi har basert oss på strategi som fremkommer av kvalitativ casestudie med elementer fra fenomenologi for selve gjennomføringen, og videre har vi benyttet en kvalitativ metode for selve innsamlingen. Vår videre beskrivelse av datainnsamlingsteknikker, utvalg, analyse og tolkning vil i stor grad være knyttet opp mot Yin (2007) sitt rammeverk.



## ***4.2 Utvalg- og innsamlingsstrategi***

Selv om vi nå hadde gjort valg knyttet til forskningsstrategi og design gjenstod det fremdeles å gjøre valg knyttet til strategi for hvem vi skulle velge å innhente empiri fra og hvordan de kvalitative dataene skulle innsamles.

### ***4.2.1 Utvalgsstrategi***

Yin beskriver valg av analyseenheter som en fase i casestudie som det er viktig å tenke gjennom. Analyseenheter i en casestudie kan være enten individer eller sosiale settinger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det første valget vi gjorde knyttet til utvalget for vår oppgave var at analyseenheter skulle være individer.

Johannesen et al. (2011) beskriver strategisk utvelgelse av informanter som en prosess hvor forskeren først tenker gjennom aktuell målgruppe, deretter må det strategisk velges ut representanter fra målgruppen.

#### *4.2.1.1 Målgruppen*

En casestudie handler altså om å samle inn så mye empiri som mulig om et avgrenset fenomen for så å beskrive, forstå, vurdere og utforske det. I vår oppgave var jo selve prosessen i forkant av studiestedsstrukturvedtaket som vi ønsket å samle inn mest mulig empiri om.

Alle som hadde kjennskap til denne prosessen, og kunne ha gitt oss nyttig informasjon, var i utgangspunktet i vår målgruppe. Vi så for oss at vi hadde behov å rekruttere noen som hadde hatt en rolle i prosjektet «fremtidig studiestedstruktur» og blant de øvrige ansatte ved Nord universitet.

#### *4.2.1.2 Strategisk utvelgelse*

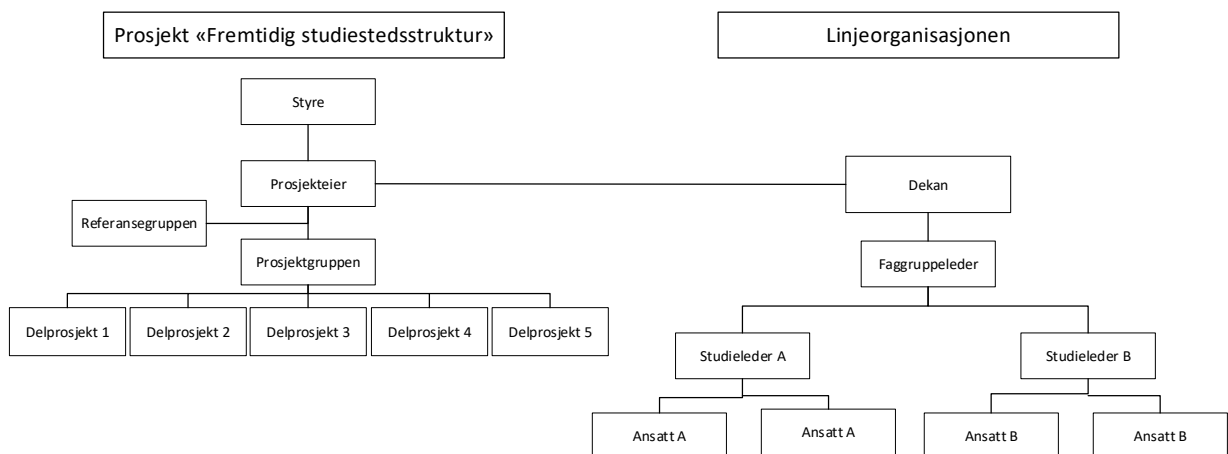
For å finne aktuelle informanter blant de ansatte i linjeorganisasjonen gjorde vi et strategisk valg om å fokusere på ansatte i en faggruppe som oppfylte et sett av kriterier. Hovedkriteriet for valg av faggruppe, var at faggruppen skulle være representert på både et studiested som i liten grad var berørt av endringen og i større grad berørt. På denne måten har vi forsøkt å sikre oss utvalg av faggruppen med maksimal variasjon.

Ved utvalg av potensielle informanter fra faggruppen benyttet vi «finn ansatt» databasen på Nord.no. En litt annen øvelse hadde vi gjort i utvelgelse av potensielle informanter fra prosjektgruppen. Her hadde vi gjennomført et søk i styrepapirer for å identifisere de aktuelle informantene, samt vi hadde tatt kontakt med administrasjonen ved Nord Universitet. Vi klarte

med dette å komme opp med en liste over hvem som hadde bekledd hvilke posisjoner i prosjektet.

Det er ikke nødvendigvis at vårt utvalg er representativt, men vi mener at det er hensiktsmessig for å få mest relevant kunnskap som kan hjelpe oss å svare på våre forskningsspørsmål.

Figur 16 viser det strategiske utvalget for vårt forskningsprosjekt. Hvor studieleder **A** representerer et studiested som i stor grad ble berørt av vedtaket, mens Studieleder **B** i liten grad ble berørt.



Figur 16: Strategisk utvalg

#### 4.2.1.3 Rekruttering

Når det strategiske utvalget var definert, startet vi prosessen med å forsøke å rekruttere informanter. Knyttet til antall informanter beskriver Johannessen et al. (2011) at en god strategi når det kommer til antall er å intervjuer til det ikke fremkommer ny informasjon. Vi så for oss at desto høyere opp i organisasjonen informantene var desto færre ville det være behov for å rekruttere. Vi ønsket helst å rekruttere informanter som hadde personalansvar da vi antok at de kunne komme opp med noen generelle betraktninger.

Rekrutteringsjobben viste seg å være mye verre enn det vi før hadde sett for oss. Vi hadde sett for oss at siden vi var studenter ved Nord universitet så ville det bli enkelt å rekruttere informanter, men det stemte ikke. Vi ble forklart at noe av årsaken til at informanter i det strategiske utvalget ikke ville delta i undersøkelsen var at universitetet per tid er midt inne i implementeringen av studiestedsstrukturvedtaket.

Men på tross av dette lyktes vi med å rekruttere 2 informanter som hadde sentral rolle i prosjekt fremtidig studiestedsstruktur, 1 informant som tidligere hadde sittet i styret og 3 informanter høyt oppe i linjeorganisasjonen.

Etter at vi hadde rekruttert informantene sendte vi dem samtykkeerklæring sammen med Teams møteinvitasjon.

#### 4.2.1.4 Vårt utvalg

For å imøtekomme kravene fra informantene ga vi informantene fiktive navn. Vi oppga heller ikke fakultet eller studiested, kun i hvilken grad de tilhører et studiested som i stor eller i mindre grad ble berørt. Dette betegnes med henholdsvis studiested **A** og **B**.

Tabell 1: Oversikt informanter

Henvisning til informant i oppgaven	Beskrivelse av rolle	Gjennomført og lengde på intervju Lengde	Antall sider transkribert
E1	Styre	1:47:00	18
E2	Prosjektgruppen	50:00	7
E3	Prosjektgruppen	1:25:00	9
L1	Faggruppeleder	1:15:00	12
L2	Studieleder A	1:10:00	11
L3	Studieleder B	60:00	8

Videre i oppgaven deler vi informantene inn i 2 grupper; prosjektgruppen (E1, E2 og E3) og linjeorganisasjon (L1, L2 og L3).

#### 4.2.2 Datainnsamling

I vår oppgave valgte vi altså en kvalitativ metode for selve datainnsamlingen. Vanlige måter å samle inn data på ved kvalitative studier er observasjoner, intervjuer og gruppesamtaler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I og med at vi ønsket å utforske og lære mer om den prosessen som har utspilt seg, falt valget vårt på å benytte intervju for innsamling av empiri. Begrenset tidsperspektiv for å samle inn datamateriale, var også med på å styre valget vårt om at vi ønsket å gjennomføre dybdeintervju av informantene.

#### *4.2.2.1 Kvalitative intervju*

Kvalitative intervjuer har preg av samtaler med struktur og formål (Kvale & Brinkmann, 2009). I forkant av intervjuene hadde vi hverken mye kunnskap om Nord universitet eller selve endringsprosessen utover den begrensede informasjonen vi hadde fått gjennom media og noen strategidokumenter fra åpne kilder. Målet vårt var altså å øke forståelse og bedre innsikt i endringsprosessen i forbindelse med studiestedsstrukturvedtaket.

##### *4.2.2.1.1 Gjennomføring av intervjuer*

Det finnes ulike teknikker for å gjennomføre kvalitative intervju. Hovedteknikkene er ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju. Ustrukturerte intervju baseres på åpne spørsmål for et gitt tema og spørsmålene er ikke faste men situasjonsbestemte. Strukturert intervju har derimot på forhånd bestemte spørsmål i et gitt tema hvor det er også faste svaralternativer. Semistrukturert intervju baserer seg på en overordnet intervjuguide, men rekkefølge på spørsmålene og temaene kan fravikes i stor grad.

Vi valgte å benytte semistrukturerte intervjuer fordi vi var interessert i å få frem informantenes egne forståelse og oppfatninger av fenomenet.

Vi gjennomførte alle intervju ved hjelp av det digitale verktøyet Teams. I og med at vi benyttet denne kanalen var vi bevisste på at vi må jobbe litt mer for å skape en relasjon til informantene.

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjon om oss og om vårt prosjekt samt informasjon om konfidensialitet til informanten.

Under intervjuene var vi bevisst på at informasjonen vi innhentet var relevant for vår problemstilling. Vi lot likevel informantene få styre intervjuet i noen grad, men vi forsøkte å bryte inn dersom avsporingene ble for store.

Vårt mål i forkant av intervjuene var å få informantene til å snakke åpent med oss, fortelle om sine oppfatninger av fenomenet og ikke minst dele sine refleksjoner. Vi var bevisste på at vi ville oppleve sterke meninger og/eller skuffelse blant våre informanter. Vi forsøkte å opptre objektivt og vise respekt for hver enkelt informant.

#### 4.2.2.1.2 Intervjuguide

Intervjuguiden som benyttes under semistrukturerte intervjuer er i hovedsak en liste over problemstillingens temaer og generelle spørsmål knyttet til de disse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Som forberedelse laget vi en intervjuguide ref. Vedlegg 3. Intervjuguide. Guiden viste hvilke temaer vi mente ville gi oss nyttig empiri for å kunne konkludere problemstillingen. Vi utarbeidet også en del veiledende spørsmål som hadde fokus på å utdype temaene. I utgangspunktet valgte vi å ha våre tema i fast rekkefølge, men gjennom intervjuene var vi fleksible.

#### **4.2.3 Transkribering**

Vi foretok opptak av alle intervjuene så det første vi måtte gjøre var å skrive disse ned som tekst. Denne prosessen kalles transkribering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Teorien beskriver videre at vi må velge hvordan vi ønsker å «lese» de kvalitative dataene på. Det skilles mellom tre måter å «lese» på: (1) Bokstavelig, (2) Fortolkende og (3) Refleksiv.

Vi valgte for vårt prosjekt å lese inn intervjuene bokstavelig og totalt satt vi igjen med 65 side med transkribert tekst.

#### **4.2.4 Gjennomføringen av dataanalysen**

De kvalitative data vi nå hadde lastet inn i NVivo taler ikke for seg selv, de måtte fortolkes. I denne forbindelse skiller teorien mellom to begreper, det å analysere og det å tolke. Med å analysere menes det å dele noe opp i biter eller elementer, mens med å tolke menes det å sette noe i en større ramme eller sammenheng (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Johannessen et al. (2011) beskriver at det å arbeide med tekst byr på spesielle utfordringer. I oppstarten av analysejobben så vi på det å skulle analysere og tolke dataen som var tilgjengelig i NVivo som meget utfordrende.

For å bøte på dette valgte vi å følge en strategisk fremgangsmåte. Vi startet (1) med å organisere dataene etter tema for deretter (2) analysere og til slutt (3) tolke. Vi var veldig konsekvente på at vi skulle ferdigstille analysedelen før vi startet med tolkningsdelen. Dette er noe analysekapittelet bærer preg av da det bare er et utvalg av funnene fra analysedelen som tas med videre til tolkningsdelen.

#### 4.2.4.1 Organisering

For å organisere og dele inn kvalitative data beskriver Mason 2002 (Johannessen et al., 2011) at det i hovedsak finnes 3 måter: (1) Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, (2) Kontekstuell dataorganisering og (3) Bruk av tabeller og diagrammer. Ved å benytte en av disse metodene vil man kunne legge et godt grunnlag for å utføre analysen uten å miste viktig informasjon.

Med tverrsnittbasert inndeling konstrueres et system for å indeksere dataene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Med indeksering settes det merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å finne igjen spesielle temaer i dataene. Dette kalles også kategorisertbasert inndeling. Kontekstuell dataorganisering derimot er det motsatte av tverrsnittbasert dataorganisering og betyr at forskeren ikke er interessert i å se på hele datamaterialet gjennom de samme brillene, men ser på visse deler, kontekster eller caser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved bruk av diagrammer og tabeller benyttes dette som hjelpemiddel for å sortere og organisere data.

Disse metodene skiller seg fra hverandre, fordi de innebærer ulike teknikker og aktiviteter. Som (Johannessen et al., 2011) beskriver er det mulig å benytte elementer fra alle tre i prosjektet vårt.

Vi gjorde et valg om å benytte kategoribasert inndeling for å organisere de innsamlede dataene.

##### 4.2.4.1.1 Kategorisering

For å forenkle håndteringen av data benyttet vi dataprogrammet NVivo. Dette programmet ga oss basert på koding mulighet for å systematisere og kategorisere data på en enkel måte. Koding er en måte å identifisere temaer i en den transkriberte teksten (Bazeley, 2019).

I starten av kode prosessen forsøkte vi å følge en induktiv tilnærming, vi endte da opp med veldig mange kategorier. Når vi så på de etablerte kategoriene opp mot den definerte problemstillingen så vi ikke helt den linken vi ønsket.

For å ikke tape mer tid og gjøre prosessen overkommelig valgte vi å re-starte kode prosessen og denne gangen forsøkte vi oss på en deduktiv tilnærming. Vi valgte å etablere hovedkategorier som samsvarte med hovedtemaene i intervjuguiden.

Av denne grunn etablerte vi en hovedkategori vi betegnet «Overordnet prosess» med underkategoriene «fusjonsprosess» og «strategiprocess». En hovedkategori som vi betegnet «Endringsledelse» med underkategorier i henhold til de tre fasene i rammeverket for

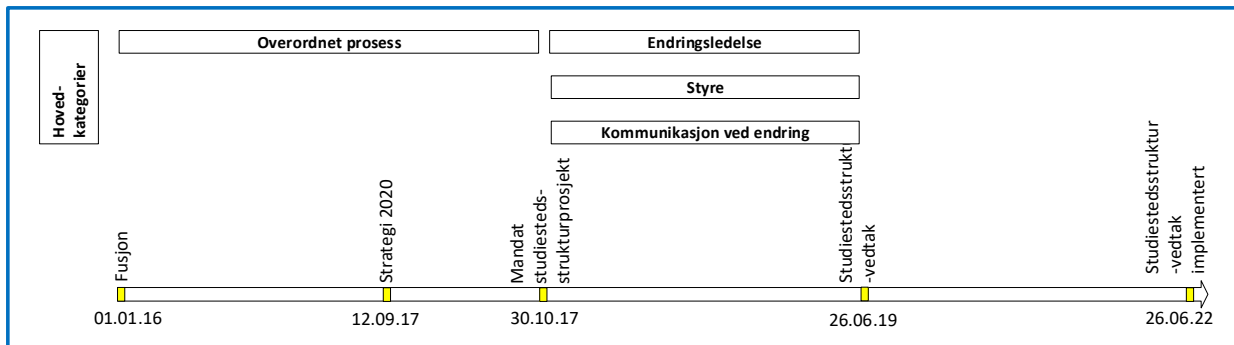
endringsledelse: «Diagnose av endringen», «Ledelse av endringen» og «Endringsprosessen». Selv om kommunikasjon er en integrert del av rammeverk for endringsledelse valgte vi å skille ut empiri knyttet til kommunikasjon i en egen hovedkategori som vi betegnet «Kommunikasjon ved endring» med underkategoriene «Kommunikasjonsstrategi», «Kommunikasjonskanaler» og «Involvering». Til slutt etter etablerte vi en egen hovedkategori som vi betegnet «Styre», i denne hovedkategorien valgte vi ikke å definere underkategorier.

Etter litt frem og tilbake endte vi opp med å dele datamaterialet inn i følgende kategorier:

1. Overordnet prosess
  - a. Fusjonsprosess
  - b. Strategiprosess
2. Endringsledelse
  - a. Diagnose av endringssituasjon
  - b. Ledelse av endring
  - c. Endringsprosessen
3. Kommunikasjon ved endring
  - a. Kommunikasjonsprosessen
  - b. Kommunikasjonskanaler
  - c. Involvering
4. Styre

Vi mente at vi ved å samle data knyttet til overordnet prosess ville ha et godt utgangspunkt for å avdekke funn som kunne hjelpe oss å mene noe om forskningsspørsmål 1. Det samme mente vi at ved å samle data knyttet til endringsledelse ville vi ha et godt grunnlag for å avdekke funn for å besvare forskningsspørsmål 2. Selv om kommunikasjon inngår som en del av rammeverket for endringsledelse valgte vi å samle data knyttet til dette i en egen kategori da vi ønsket en egen samling med kommunikasjonsempiri for å besvare forskningsspørsmål 3.

For å gjøre prosessen mer oversiktlig valgte vi å lage en tidslinje for hovedkategoriene, som sier noe om tidsperioden empirien i kategoriene kunne relateres til.



Figur 17: Tidslinje hovedkategorier

#### 4.2.4.2 Analyse og presentasjon av funn

Når kategoriseringen var ferdig startet vi å lete etter aktuell data som ville være naturlig å presentere i oppgaven. Det vil si at vi forsøkte å sette de dataene i kategoriene opp mot hverandre for å finne likhetstrekk og individuelle variasjoner.

For å gjøre presentasjonen mest mulig oversiktlig valgte vi, som også fremkommer av Figur 18, følgende struktur: 1) Presentasjon av prosessdata, 2) Presentasjon av data knyttet til informanter i prosjektgruppen, 3) Presentasjon av data knyttet til informanter i linjeorganisasjonen. Deretter oppsummerte vi de viktigste funnene i den enkelte underkategorien hver for seg, slik at det tydelig fremkom hvilke funn vi på analysetidspunktet mente det ville være aktuelt å ta med oss videre inn i tolkningskapittelet.



Figur 18: Struktur for presentasjon av funn

Etter at vi var ferdige med å analysere empirien og presentere funnene, så vi at vi hadde behov for å gå tilbake og oppdatere teorikapittelet noe før vi kastet oss rundt med tolkningsjobben.

#### 4.2.4.3 Tolkning av funn

Yin (2007) opererer med to strategier: tolkning basert på teoretiske antakelser (teoristyr) og beskrivende casestudie (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I vår studie benytter vi det teoretiske grunnlaget som vi har definert i kapittel 3, samt resultat av litteratursøk knyttet



til nyere forskning som utgangspunkt for tolkningen. Vi forsøkte altså i denne fasen å gjøre en sjekk mellom etablert teori og den dataen vi har samlet inn. Med å tolke data menes det å sette noe i en større ramme eller sammenheng (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I og med at vi hadde valgt å skille analyse- og tolkningsdelen så mye som mulig fra hverandre, måtte vi starte tolkningsprosessen med å se hvilke funn som var aktuelle å ta med seg videre til tolkningsdelen. For å øke sannsynligheten for at de funnene vi valgte å ta med oss ville hjelpe oss med å besvare problemstillingen, valgte vi å ta utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som vi hadde etablert.

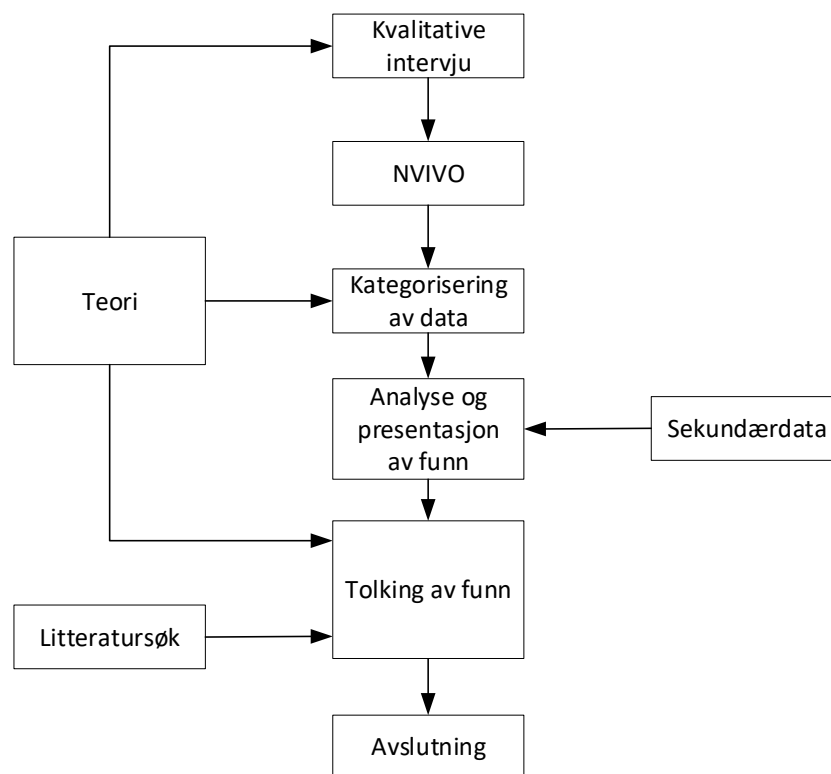
#### 4.2.4.4 Avslutning

Når vi var ferdig med tolkningen satt vi igjen med svar på forskningsspørsmålene, videre benyttet vi disse svarene for å konkludere problemstillingen.

For å sette våre funn inn i en større sammenheng valgte vi også å se på teoretiske og praktiske implikasjoner knyttet til vår forskning. Det vil si hvordan våre funn samsvarer med tidligere forskning, og hva våre funn betyr i praksis og hvordan disse funnene kan bidra til å hjelpe andre som befinner seg i tilsvarende scenarier.

#### 4.2.4.5 Oppsummering analyse

Oppsummert endte vi opp med en forskningsprosess som fremkommer av Figur 19.



Figur 19: Oppsummering forskningsprosess

### ***4.3 Sekundærdata***

Sekundærdata er informasjon og data som er samlet inn av andre og for andre formål enn det vi ønsker å benytte dem til (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Sekundærdata er data som allerede eksisterer og er lagret.

Det skilles mellom tre former for sekundærdata; prosessdata, transaksjonsdata og forskningsdata (Hansen, 2015). Prosessdata er data som hentes ut fra utredninger, fra mediene, høyskoler/universitetsmiljøer og kilder hvor dataene samles som en del av den administrative virksomheten. Transaksjonsdata er data som samles gjennom økonomiske og administrative systemer. Forskningsdata taler litt for seg selv og er data som er samlet inn av andre forskere.

Det som vi har valgt å benytte oss av i vår oppgave er prosessdata. Vi benyttet prosessdata i forkant av innhenting av primærdata for å skaffe oss bedre innsikt i problemområdet. I tillegg benyttet vi prosessdata for å skaffe oss en kontekst for presentasjon av funn i innsamlede primærdata.

### ***4.4 Litteratursøk***

For å utføre litteratursøk har vi benyttet oss av Google Scholar som er en søkemotor som indekserer fulltekst eller metadata for akademisk litteratur innen de fleste typer formater og på tvers av disipliner. Vi har også brukt databaser hvor Nord Universitet har lisenser for å identifisere relevant forskning.

Når vi hadde fullført litteratursøket valgte vi å laste opp de artiklene vi mente var mest relevante til dataprogrammet NVivo. Vi organiserte artiklene i en mappestruktur som samsvarte med de etablerte hovedkategoriene som vi hadde etablert for de innsamlede dataene. Deretter valgte vi, på samme måte som vi gjorde for de innsamlede dataene, å kode relevante sitat/utdrag opp mot etablerte kategoriene. På denne måten hadde vi relevante utdrag fra artiklene lett tilgjengelig når vi skulle starte vår tolkning.

Det vi kan konkludere med fra litteratursøket er at det er blitt forsket på og skrevet mye om endring, endringsledelse og kommunikasjon ved endring og det er bare toppen av isfjellet vi har klart å identifisere gjennom vårt søk.

### ***4.5 Validitet og reliabilitet***

Validitet og reliabilitet er to begreper som sier noe om forskningsprosessens kvalitet.

#### **4.5.1 Validitet**

Med begrepet validitet menes relasjon mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

Hvor representative er dataen vi knyttet til fenomenet vårt? Hvor representativt er utvalget vårt? Johannessen et al. (2011) beskriver at det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet.

Johannessen et al. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) beskriver at begrepsvaliditet dreier seg om relasjon mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og de konkrete dataene. Vi må spørre oss om dataene vi har hentet inn representerer det generelle fenomenet.

Siden vi valgte å gjennomføre kvalitativ undersøkelse så ville det naturlig nok her handle om troverdighet til dataene. Dette ville da avhengig av hvilken grad våre informanter uttrykket seg, dvs. at noen kunne ha fremstilt informasjon på «rikere» måte enn de andre, og vår evne for å analysere og tolke data. Under gjennomføringen av intervjuene hadde vi ikke merket noen betydelige forskjeller i informantenes fremstillingsmåte. Ut fra våre observasjoner kunne vi konkludere at alle informantene snakket ærlig og fritt både om faglige og følelsesmessige aspekter ved temaet, og vi følte at vi hadde tillitsforhold i de samtale/intervjuer. Dette styrker troverdighet i dataene vi hadde innsamlet.

I vår studie var det vi som fortolket innsamlede data og derfor fremstod vi som medskaper av forskningsdata. Vi hadde i utgangspunktet begrenset med erfaringer fra temaet vi hadde forsket på, derfor hadde vi bygget oss solid teoretisk kunnskap om forskningsmetode og endringsledelse både i forkant og underveis av vår forskningsprosess. Vi mener at vi hadde skaffet oss tilfredsstillende kompetanse til å kunne innhente relevant informasjon fra informantene, analysere og tolke den og dermed hadde vi sikret begrepsvaliditet i forskningen vår.

Intern og ytre validitet knyttes i all hovedsak opp mot kvantitativ forskning. Mens intern validitet handler om i hvilken grad innsamlede data kan påvise årsakssammenheng representerer ytre validitet overførbarhet av forskningsresultatene i tid og rom. Intern validitet måles ofte med samvariasjon mellom variabler i en statistisk sammenheng og vil ikke være relevant for vår forskning. Tradisjonell ytre validitet vil heller ikke være relevant for vår del da man som oftest ikke undersøker ytre validitet før man har fastslått at undersøkelsen er statistisk valid. I et utvidet begrep ville vi likevel kunne se om vår forskning var sammenlignbar med

andre endringsprosesser, både i privat eller offentlig sektor, i Norge og utlandet, men i denne sammenheng ville det ikke ha noe med validiteten til dataen å gjøre.

I utgangspunktet dreide vår forskning seg om å forstå hvordan endringsprosessen i en bestemt tidsperiode var gjennomført og samle mest mulig informasjon rundt dette slik at vi kunne besvare våre forskningsspørsmål. Vi hadde ikke noen konkrete mål for overførbarhet av våre resultater til andre sammenhenger. Det vil likevel være tilfredsstillende dersom resultatene fra vår casestudie kan brukes som en del av annen forskning. Derfor ville vi prøve å beskrive våre vurderinger, tolkninger, analyser og være åpen om skjevheter/metodefeil i forskningsprosessen så godt som mulig slik at dette ville øke mulighet for at resultater fra denne casestudien kunne overføres til andre studier.

#### ***4.5.2 Reliabilitet***

Det er viktig å mene noe om de innsamlede dataenes pålitelighet. Når vi nå har samlet inn data må vi spørre oss hvor pålitelig denne dataen er. I følge til Johannessen et al. (2011) finnes det forskjellige måter å teste reliabilitet på. En mulighet som skisseres er å gjennomføre en samme undersøkelse på det samme utvalget med en periodes mellomrom. Blir resultatet det samme er det en indikasjon på høy reliabilitet. En annen mulighet er dersom flere forskere forsker på det samme fenomenet, og dersom alle kommer frem til det samme resultatet kan det tyde på høy pålitelighet.

Vi hadde planlagt en fremgangsmåte hvor vi ikke ville gjenta undersøkelsen på forskjellige grupper på forskjellige tidspunkt. Samtidig så vi at i vår forskning lå et fortolkningsselement slik at det var ikke mulig for andre forskere å etterligne. Vi hadde etterstrebet selvfølgelig objektiv fortolkning, men det ville alltid ligge subjektive element i den. Derfor blir det vanskelig å etterprøve for andre forskere vår fortolkning av datamateriale. Vi ville styrke pålitelighet til vår casestudie gjennom å beskrive vår fremgangsmåte for forskningsprosessen og våre vurderinger underveis.

#### ***4.6 Refleksjon over egen rolle som forsker***

Som beskrevet tidligere valgte vi en problemstilling knyttet til endring da vi gjennom faget Strategi og Ledelse fant dette fagområdet veldig interessant og et område vi ønsket å fordype oss innenfor.

Gjennom vårt teorikapittel hadde vi forsøkt å samle teori som vi mente var relevant for det fenomenet vi skulle undersøke. Kvaliteten på studien som vi hadde utført var hovedsakelig avgjort av måten vi hadde innhentet samt bearbeidet de empiriske dataene.

Hadde vi vært heltidsforskere kunne vi planlagt med å benytte mer tid på selve innsamlingen og kanskje også større utvalg for å få større spektrum av variasjoner. Men det ville ikke nødvendigvis gitt oss mer informasjon for å besvare våre forskningsspørsmål. Behandling av data var også en tidkrevende prosess og vi som deltidsforskere måtte gjøre noen valg som antagelig preget vår forskning i en viss grad.

Men vi hadde tatt på oss forskerhatten med entusiasme og opprådt som forskere i hele prosessen! Vi ville ovenfor våre informanter opptre systematisk og følge de krav og retningslinjer som gjald. Formålet med vår forskning var å forstå slik at vi kunne tolke og forklare meninger. Å forstå meninger og handlinger til informantene innebærer ikke at vi aksepterer dem (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette betyr at vi måtte sette seg inn i informantens posisjon, men samtidig holde distansen. Denne balansegangen var litt utfordrende. Vi måtte prøve å være så objektiv som mulig ved fortolkning og analyse av data, slik at resultatet skulle komme fra vår forskning og ikke fra våre meninger og holdninger. Det at vi var ikke ansatte i Nord Universitet og ingen av oss hadde noen relasjoner til det (unntatt å være student ved det) så mente vi at vi klarte å beholde denne balansen på en god måte. Underveis i prosessen var vi også selvkritiske og vurderte om hva vi hadde gjort og ikke gjort i forskning og ville være åpen om det.

Bruk av kvalitative forskningsmetoder som vi hadde benyttet i vår oppgave brakte oss som forskere nærmere de personene som var gjort til gjenstand for forskning. Vi hadde forstått bedre samt fått frem flere nyanserte sider ved fenomenet. Dette kunne vi ikke oppnå hvis vi skulle velge forskning basert på spørreskjemaer og statistikk. Dermed gjennom vår forskning hadde vi et bevisst forhold til dette.

#### ***4.7 Etiske problemstillinger***

Forskning innebærer etiske overveielser og å forholde seg til juridiske retningslinjer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Johannesen et al. (2011) beskriver at etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om hvorvidt en handling er riktig eller gal.

Etikk er noen som i den senere tid er blitt viktigere og viktigere. En av årsakene til dette er måten data behandles på i dag sammenliknet med det som ble gjort tidligere. Nå arkiveres stort sett alt elektronisk og vil enkelt kunne komme på avveie dersom vi ikke er bevisste på måten vi lagrer data på.

Som metode for å samle inn empiri hadde vi valgt å benytte en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer. I utformingen av intervjuguiden var vi beviste på at spørsmålene vi hadde valgt å stille ikke skulle være uetiske.

Gjennom gjennomføring av intervjuene hadde det kommet et begrunnet ønske fra noen av informantene om at noe data burde sensureres og at vi i større grad burde ha anonymisert undersøkelsen slik det var vanskeligere å trekke slutning om hvem som svarte hva. Vi så jo tidlig her at dette kunne være litt problematisk i denne oppgaven i og med at antall informanter var begrenset, men vi forsøkte så godt som mulig å være veldig bevisst på dette og gjorde vårt ytterste for å etterleve disse ønsker.

I vårt tilfelle konsentrerte vi kun oss om forhold innenfor Nord universitet. Selv om vi er studenter ved universitetet, er dette kun på deltid og vi har alle vårt daglige virke utenfor organisasjonen. Vi mener med bakgrunn i dette og vår formulering av problemstilling at det var uproblematisk å uttale seg om forhold på universitetet.

Vi ønsket å være ryddige i vår arbeidsmåte og åpne om både datainnsamling og vår fortolkning av dataene. Det var ingen av informantene som hadde tatt kontakt med oss og bedt om å få tilsendt forskningsrapporten eller andre materialer før vi hadde ferdigstilt oppgaven. Det var viktig for oss at informantene følte at de var forstått riktig, men vi måtte likevel være forsiktige med å åpne for at de skulle kunne legge føringer for vår tolkning utover det som fremkom i selve intervjuet. Derfor hadde vi ikke tatt initiativ selv for å sende til informantene noen rapporter eller transkriberinger av deres intervjuer uten at vi var bedt om det.

## 5. Analyse og presentasjon av funn

Etter å ha kategorisert dataene startet vi prosessen med å se empirien i de ulike kategoriene opp mot hverandre for å finne likhetstrekk og individuelle forskjeller.

Som beskrevet i kapittel 4.2.4.1 Organisering, endte vi etter kategorisering opp med de fire hovedkategoriene:

1. Overordnet prosess
2. Endringsledelse
3. Kommunikasjon ved endring
4. Styre

Vi vil nå fortsette med en systematisk gjennomgang av empirien i de enkelte kategoriene i tråd med fremgangsmåte beskrevet i kapittel 4.2.4.2 Analyse og presentasjon av funn.

### 5.1 Overordnet prosess

Figur 20 gir en fremstilling av hovedkategori Overordnet prosess med de to underkategoriene:

1. Fusjonsprosess
2. Strategiprosess



*Figur 20: Hovedkategori overordnet prosess*

### **5.1.1 Fusjonsprosess**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til den gjennomførte fusjonen. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

#### *5.1.1.1 Prosessdata*

Nord universitet ble etablert 01.01.2016 som et resultat av en fusjon mellom Universitetet i Nordland/Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag (Regjeringen.no, 2020). Hovedbegrunnelsen for fusjonen mellom enhetene var å legge til rette for en styrking av fagmiljøene, og å utvikle en ny organisasjon med en faglig kompetansebase som var markant større enn på fusjonstidspunktet (Nord Universitet, 2015).

#### *5.1.1.2 Prosjektgruppen*

Blant utvalget var vi spesielt interesserte i å få empiri knyttet til hvilken rolle den gjennomførte fusjonen spilte sett opp mot studiestedsstruktur-prosjektet. Vi ville høre prosjektgruppen sine tanker om fusjonsplattformen og om denne ga prosjektet noen begrensninger eller føringer knyttet til hvilke endringer prosjektet kunne foreslå.

Det første vi merket var at den gjennomførte fusjonen ble opplevd som en veldig politisk styrt prosess. Det ble beskrevet at fusjonen kom som en følge av en strukturmelding hvor regjeringen ga universitet og høyskolene i oppdrag å finne partnere å fusjonere med. Hensikten med fusjonen var å legge til rette for å heve kvaliteten.

Om fusjonsplattformen ga noen direkte føringer knyttet til studiestedsstruktur forklarte informant E3 at fusjonsprosessen kan være noe misforstått fordi fusjonen skjedde i to steg. Først hadde man en fusjon mellom Høgskolen i Nesna og Universitetet i Nordland som hadde en fusjonsavtale, og deretter var det gjennomført en ny fusjon med Høgskolen i Nord-Trøndelag.

*«...i den fusjonsplattformen som gjerne løftes så var Høyskolen i Nesna allerede en del av Universitetet i Nordland.» E3*

Det som nevnes av informant E1 er at fusjonsplattformen som ble utarbeidet ble basert på plattformer som ble utarbeidet ved andre fusjoner. Dette er jo veldig bra for da slipper man å skille seg ut, men ulempen blir at dokumentet ikke blir tilstrekkelig spisset. Når vi ser på fusjonsplattformen så er også vårt inntrykk at dette dokumentet ikke er tilstrekkelig spisset, og det fremkommer ikke noe absolutte krav.



Det som også trekkes frem av informant E1 er at enhetene som skulle fusjonere var styrkemessig omtrent likeverdige, noe som var med på å prege fusjonsprosessen. Man hadde to såpass markant forskjellige kulturer som skulle slås sammen, og for å ta omstillingen gradvis så hadde man langsiktige mål uten at det nødvendigvis ble nedfelt i fusjonsplattformen. Dette kan være med på å forklare hvorfor man ikke valgte å endre strukturen samtidig som institusjonene fusjonerte.

Basert på intervjuene fremkommer det ikke at prosjektgruppen opplevde at studiestedstrukturvedtaket var i strid med fusjonsavtalen mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag og Universitetet i Nordland/ Høgskolen i Nesna.

#### *5.1.1.3 Linjeorganisasjonen*

Blant utvalget fra linjeorganisasjonen var vi interessert i å høre deres refleksjoner knyttet til fusjonsprosessen. Her kom begrepet «tvangsekteskap» opp, og at organisasjonene i utgangspunktet var skeptiske til fusjonen. Men etter hvert i prosessen ble skepsisen mindre og mindre, i og med at man så at det var nødvendig å samarbeide med de innfusjonerte institusjonene for å imøtekomme overordnede krav. Vi satt igjen med ett inntrykk om at de som ledet fusjonsprosessen hadde klart å kommunisere ut til de ansatte viktigheten av fusjonen.

Informant L2 beskrev at en av årsakene til at man var såpass positive til fusjonen var det faktum at fusjonsplattformen ble forstått på en slik måte at eksisterende studiesteder skulle bevares og styrkes.

Informant L2 beskrev en opplevelse av å bli lurt, og at når studiestedsstrukturvedtaket ble fattet så satt man igjen med en opplevelse av det som stod i fusjonsplattformen ikke gjaldt lengre.

Om dette hele tiden var tanken til det nyfusjonerte universitetet, beskrev informant L1 at universitetet burde vært enda tydeligere på dette i fusjonsprosessen.

*«jeg tenkte at det kanskje skulle ha vært gjort tydeligere før man gikk inn i fusjonen på at man kom til å gjøre det der. Fordi at det er klart at det var kun universitetet i Nordland som hadde kompetanse nok til å stå på beina knyttet til eksempelvis lærerutdanning i forhold til kompetanseforskriften» L1*

Informant L3 var også av den oppfattelse at det i etterkant av en såpass stor fusjon var helt naturlig at man så på strukturen med hensyn på helheten og det beste for universitetet. Så det ble ikke opplevd som overraskende at det ble igangsatt et studiestedsstrukturprosjekt.

#### *5.1.1.4 Oppsummering underkategori fusjonsprosess*

Det beskrives at den gjennomførte fusjonen av mange i organisasjonen ble sett på som et tvangsekteskap. Men universitetet klarte tilsynelatende å etablere en forståelse for viktigheten av fusjonen og klarte å få de ansatte til å være med på at en slik fusjon ville styrke universitetet som helhet.

Men fusjonsplattformen som lå til grunn for fusjonen var nok ikke tilstrekkelig spisset, og medførte at det i forbindelse med studiestedsstrukturvedtaket ble stilt spørsmålsteget om vedtaket var i tråd med det som var beskrevet i plattformen.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Hensikten med fusjonen var å styrke fagmiljøene og øke den faglige kompetansebasen.
- Det ble opplevd som enklere å akseptere fusjonen da organisasjonen så nytten av å det å fusjonere.
- Organisasjonen var ikke samstemte om innholdet i fusjonsplattformen, plattformen burde vært mer spisset og det burde kommet klarere frem at det ville være nødvendig å se på den helhetlige strukturen i etterkant av fusjonen.
- Universitetet valgte tilsynelatende å utsette prosessen med å endre studiestedsstrukturen til etter at fusjonsprosessen var gjennomført og implementert.

#### **5.1.2 Strategiprosess**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til strategiprosessen som ble kjørt i forkant av studiestedsstrukturprosjektet. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

##### *5.1.2.1 Prosessdata*

I møteprotokoll for Styret for Nord Universitet 12.09.2017 sak 79/17 vedtas Nord universitets strategi 2020. I samme vedtak ber styret rektor om å sikre implementering og eierskap til strategien i hele universitetet.

I prosjektplan for fremtidig studiestedsstruktur, vedlagt møteprotokoll for Styret ved Nord universitet 08.03.18 sak 24/18, fremkommer det at det i delprosjekt 2 skulle gjøres en kvalitetsvurdering av fakultetenes faglige styrker og svakheter i et strukturperspektiv, opp mot strategi 2020.

### 5.1.2.2 Prosjektgruppen

Fra utvalget var vi interessert i å få empiri knyttet til deres opplevelse av strategiprosessen universitetet kjørte med tanke på å utarbeide og implementere strategi 2020.

Inntrykket vi sitter igjen med er at denne prosessen ble opplevd som ganske krevende, man hadde to omtrent likeverdige enheter som var fusjonert og det ga mange maktkamper. På den ene siden hadde man Universitetet i Nordland som hadde en typisk universitetskultur med fokus på forskning, og på den andre siden hadde man Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Nesna som hadde en typisk høyskolekultur hvor man var mer sterke undervisningsmessig.

Det ble beskrevet en prosess hvor det var vanskelig å få eierskap ned i organisasjonen. Det ble erfart at mange av professorene og førsteamanuensene ikke hadde det helt store engasjementet knyttet til prosessen.

Informanten E3 beskrev en opplevelse av at slike strategidokument er dokumenter som ofte bare blir liggende der og som den enkelte ansatte egentlig ikke har noe forhold til. Informant E2 var delvis enig i dette, men satt med ett inntrykk av at enkelte deler av strategi 2020 er godt kjent i organisasjonen:

*«..jeg tror at elementer av strategien blir brukt mange plasser og så er det andre ting som ikke blir brukt nesten noe sted. Så akkurat det her med profilområdene, det er i hvert fall noe organisasjonen har levd seg inn i løpet av de 4 årene» E2*

Inntrykket vi sitter med er at strategidokumentet ikke var forankret i hele organisasjonen og det kan være årsaken til at man ikke hadde oppnådd å sikre eierskap til strategien i hele organisasjonen som var oppgaven til rektor. Det fremkom ikke at universitetet hadde iverksatt tiltak for å sørge for å sikre eierskap.

### 5.1.2.3 Linjeorganisasjon

I og med at strategi 2020 har så stor betydning for kvalitetsvurderingen i delprosjekt 2 ville vi høre med utvalget hvordan deres opplevelse av strategiprosessen var.

Informant L1 kunne da beskrive at strategien var delvis kjent og at det var blitt jobbet med den i ledergruppen. Men i etterkant sitter informanten igjen med inntrykk av at det var hastige prosesser.

*«...men det har vært hastige prosesser fordi at det har vært mange prosesser på gang samtidig, slik at jeg tror nok at det har vært en del samtidighet her som gjør at det har gått litt fort med det der..» L1*

Det ble beskrevet at det er i veldig varierende grad hvor mye tid den enkelte ansatte har tilgjengelig for å bruke på strategidokumenter som kommer. Informant L2 satt litt med inntrykket av at det var korte høringsfrister og at eventuelle innspill uansett ikke blir tatt til følge.

*«i den grad det var levert høringsuttalelser så satt man igjen med inntrykket av at de ikke var tatt til følge på noen av de her fremlegger som kom, og så det her med korte høringsfrister.» L2*

Informant L3 beskrev opplevelse av en åpen prosess i forbindelse med utarbeidelse, hvor alle fikk muligheten til å gi innspill. Men påpekte samtidig opplevelse av varierende grad av engasjement.

*«så vil det jo varierer hvor mange som engasjerer seg i det og hvor jeg vil jo si at majoriteten vil jeg tro at ikke har noe spesielt forhold til det, men det vil alltid være noen som er veldig engasjert i det som bidrar med gode innspill.» L3*

Gjennom samtalen var det ingen av informantene som beskrev den direkte linken mellom strategi 2020 og vedtaket som ble fattet i studiestedsstruktursaken.

#### *5.1.2.4 Oppsummering underkategori strategiprosess*

Det ble fattet et styrevedtak på at det skulle sørges for eierskap til strategien i hele universitetet. Ut fra vår empiri av strategiprosessen sitter vi med en oppfattelse av at det er veldig få av de ansatte som har hatt tid og mulighet for å engasjere seg i strategiprosessen. Utvalget blant linjeorganisasjonen sitter igjen med et inntrykk av en hastig prosess, hvor det beskrives en opplevelse at om man prioriterer å gi skikkelige innspill så er det liten sannsynlighet for at dette blir tatt til følge i det endelige resultatet.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Jobben med utarbeidelse av en felles strategi beskrives som en veldig krevende prosess.
- Ansatte ble forsøkt involvert, men påpekes fra linjeorganisasjonen at det var varierende motivasjon for å jobbe med strategier samt at prosessen ble preget av korte høringsfrister.
- Inntrykk av at prosessen har gått litt fort og at produktet som ble levert på høring ikke ble tilstrekkelig spisset.

### 5.1.3 Oppsummering hovedkategori overordnet prosess

Gjennom hovedkategorien har vi fått en god oversikt over historien i forkant av studiestedsstrukturprosjektet.

Vi mener funn fra denne analysen vil kunne være relevante for å belyse viktigheten knyttet til hvorfor universitetet valgte å igangsette et studiestedsstrukturprosjekt.

### 5.2 Endringsledelse

Figur 21 gir en fremstilling av hovedkategori endringsledelse med de tre underkategoriene:

1. Diagnose av endringssituasjonen
2. Ledelse av endring
3. Endringsprosess



Figur 21: Hovedkategori endringsledelse

#### 5.2.1 Diagnose av endringssituasjonen

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til diagnosen som er blitt gjort av endringssituasjonen. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkingen.

#### 5.2.1.1 Prosessdata

I prosjektplanen, som ble utarbeidet, vedtatt og vedlagt møteprotokoll for Styret for Nord Universitet 08.03.2018 sak 24/18, fremkommer det at arbeidet som skal munne ut i et beslutningsgrunnlag for fremtidig studiestedsstruktur skal etableres som et prosjekt.

I saksfremstilling til samme sak beskriver rektor blant annet i sin vurdering at prosjektet møtes med stor interesse, både internt og eksternt, og det er avgjørende av både eksternt og intern informasjon for å sikre forankring, medbestemmelse, trygghet og forutsigbarhet.

#### 5.2.1.2 Prosjektgruppen

##### 5.2.1.2.1 Type endring

Mandatet til prosjektgruppen omfattet å jobbe frem et forslag til fremtidig studiestedsstruktur, så type endring organisasjonen stod ovenfor ble beskrevet dreide seg om en endring av organisasjonens formelle trekk. Men hvor omfattende de strukturelle endringer prosjektet kom til å foreslå var det delt syn på i prosjektgruppen.

*«Jeg tror det var forskjellige, det var noe som så for seg enda mer dramatiske resultater enn det prosjektet kom frem til. Det var nok noen som lurte på om vi skulle ende opp med kun 2 campuser, en i Bodø og en i Levanger.» E2*

Selv om det var noen som muligens hadde en formening om utfallet allerede ved oppstarten, kunne man ikke bare gå ut og foreslå å legge ned studiesteder basert på dette. Selve prosessen som prosjektet kjørte handlet mye om å skape legitimitet.

*«vi så jo ganske tidlig at det stod litt dårlig til med enkelte studiesteder, men å bare gå ut og legge ned et studiested vil være krevende på veldig mange måter også pga politikk og på grunn av omgivelser rundt så da var det at man fikk en total gjennomgang av universitet som handlet om hvor skal vi være med hvilken aktivitet.» E3*

Utvalget beskrev videre viktigheten av å ha fokus på individet. Man hadde hele tiden i bakhodet at det som kunne betraktes som en liten endring for organisasjonen som helhet, vil kunne bli betraktet som en mye større endring for individene som ble direkte berørt.

##### 5.2.1.2.2 Organisasjonskultur

Knyttet til organisasjonskultur beskrev utvalget en opplevelse av en noe spredt kultur, hvor man på den ene siden hadde en universitetskultur som var forskningsorientert og på den andre siden en høgskolekultur som var mer undervisningsorientert som ga en masse utfordringer.

*«Universitetet i Nordland ble universitet i 2011, så man hadde et ungt universitet og samtidig så hadde Nordland bruk 20 år på å bli et universitet. Så fikk de 2 høyskolene bli universitet bare med et pennestrøk og da hadde du en universitetskultur som møtte en høyskolekultur og det gav en masse utfordringer..» E3*

Sett i lys av at den gjennomførte fusjonen også var en fusjon av ulike kulturer, forventninger og ambisjoner kom det frem i intervjuet med informant E2 at studiestedsstrukturprosjektet kanskje kom litt for tidlig og at organisasjonen ikke hadde satt seg godt nok:

*«det tar tid, ikke sant, å bygge fagmiljøer fra du har slått sammen folk til å si at de skal jobbe sammen, til de faktisk begynner å kjenne hverandre og begynner å jobbe sammen så tar det altså tid for det har vi jo undervurdert veldig.» E2*

Utvalget beskrev videre et inntrykk av at organisasjonen generelt sett har stor endringsvilje og evne.

Selv om prosjektet tilsynelatende hadde et inntrykk av en noe sprikende organisasjonskultur, kom det ikke frem at prosjektet hadde utført egne analyser for å forsøke å identifisere eventuelle «hemmere» og «fremmere» som det ville være relevant å ta hensyn til i prosessen.

#### 5.2.1.2.3 Betydning av kontekst

Knyttet til betydning av kontekst beskrev utvalget at det deres opplevelse av det bakenforliggende var at den faglige standarden ved universitetet måtte økes. Informant E3 beskrev situasjonen universiteter stod i slik:

*«vi lå lavt i forhold til andre universitet når det gjaldt førstekompetanse og så var vi lav på forskning. Det ble jo satt i gang ulike typer tiltak både for å øke forskningen men også et kompetanseprogram knyttet til å øke folk med førstekompetanse altså første amanuensis og professor. Det har det vært jobbet og det jobbes det jo med enda og det handler jo om at dersom man øker førstekompetansen så må du også ha sterkere fokus på forskning og det handler om å løfte kompetansen for hele universitetet» E3*

Informant E2 beskrev mer en todeling av det bakenforliggende, det ene elementet var at universitetet var dårlig finansiert og det andre var å gjøre justeringer slik man oppnådde effekten man ønsket fra den utførte fusjonen:

*«universitetet hadde dårligere finansiering enn mange andre av de gamle universitetene. Så vi vet at vi har mindre penger å rutte med og det betyr at vi må være enda mer nøye på hvordan du bruker våre penger. Så økonomiske rammebetingelser er en sak. Det andre er at det i hvert*

*fall de første årene etter fusjonen så var det her med å kunne få den der faglige effekten av fusjonen...» E2*

Utvalget beskrev videre at dette var en såkalt planlagt hierarkisk styrt endring og at det var styre og eierne som tok initiativet og at målet var å få en bedre utnyttelse av de tilgjengelige ressursene. Dette ble også beskrevet at departementet gjennom tildelingsbrev for 2018, ga universitetet føring om at det måtte beslutte en ny studiestedsstruktur innen utgangen av februar 2019.

#### 5.2.1.2.4 Analyse av slagmark

Knyttet til det å analysere slagmarken som universitetet befant seg i ble dette av utvalget vårt beskrevet som noe undervurdert. Det kom frem under samtalen med informantene at det underveis i prosjektet måtte brukes mye tid på brannslukning:

*«det ble brukt ekstremt mye energi på å prøve å drive brannslukking og samt for å håndtere eksterne politisk innspill og det har vi fullstendig undervurdert» E2*

Utvalget beskrev man var klar over at denne saken hadde mye interesse både intern og eksternt, men det kom likevel ikke frem at prosjektet hadde utført egne analyser som var direkte rettet mot disse forholdene.

Informant E2 beskrev også følgende knyttet til når det kommer til antall analyser:

*«Det er også noe med hvor mange analyser, det her handler også om at det ikke er alt man kan analysere seg frem til. Om prosjektet kunne ha analysert seg frem til å sette to streker under det vedtaket som ble og det var det beste for hele verden så hadde det vært enkelt. Men det finnes ikke noe sånn» E2*

Informant E1 trekker frem de to begrepene satisfyng og optimization, og beskriver at i den ideelle verden så ville man hatt en optimal løsning som var myntet på et optimalt beslutningsgrunnlag. Men i slike prosesser har man et hastighetskrav, man har noe deadlines som man må forholde seg til. Så prosjektet må ta en beslutning selv om man vet at dette muligens vil skape splid og misnøye i noen leire.

#### 5.2.1.3 Linjeorganisasjonen

##### 5.2.1.3.1 Type endring

I og med at universitetet hadde vært gjennom en stor fusjon og i tillegg kommet med en ny strategi så mente informant L1 og L3 at man generelt i organisasjonen var innforstått med at



prosjektet ville kunne ende opp med å forslå en endring i organisasjonsstrukturen. Informant L1 beskrev en opplevelse av et åpent sinn i dekanen sin ledergruppe:

*«jeg opplevde i dekanen sin ledergruppe så var det ganske sånn åpen holdning til hva prosjektet ville kunne ut i, så tror jeg vi var åpen for det altså.» L1*

Selv om man hadde et åpent sinn, var man klar over at det skulle kjøres en objektiv prosess og klar over at man i oppstarten ikke visste omfanget på endelig forslag.

Selv om prosjektet ikke hadde formening om utfall så kunne organisasjonen i større grad ha blitt informert om at prosjektet mest sannsynlig kom til å ende opp med å foreslå justering av dagens struktur. Informant L2 satt med et inntrykk om at studiestedsstruktur prosjektet skulle se på hvordan man skulle utnytte kompetansen man hadde på de ulike studiestedene best mulig.

*«det var jo en del samlinger og møter men i all hovedsak så gikk det på hvordan man skal rigge den nye studiemodellen i et godt samarbeid» L2*

#### 5.2.1.3.2 Organisasjonskultur

Utvalget beskrev ett inntrykk av en organisasjon med høy endringskompetanse og høy grad av endringsvilje. Det ble også beskrevet en organisasjon som var lojal til de beslutninger som gjøres så lenge det kjøres gode prosesser.

*«jevnt over så vil jeg si at den er stor, og folk tåler veldig mye omstilling og klare å se behovet og fornuften i en omstilling så lenge man klarer å finne gode forklaringer og god argumentasjon for det.» L2*

Informant L3 beskrev en opplevelse av at organisasjonen ikke hadde satt seg ordentlig etter fusjonen og en stor forskjell på kultur fra studiested til studiested noe som gjorde jobben til prosjektet verre.

*«vi merker det veldig godt fortsatt i alt gjør og når vi gikk fra å være en enhet til å ha felles utdanning og sånn så er det sterke forskjeller sånn på kultur og tradisjon som ofte er vanskelig å håndtere.» L3*

Utvalget beskrev at som en følge av den splittede kulturen at det var noen grupperinger som fremmet endringen mens andre var mer imot endringen. Dette er grupper som utvalget beskriver at prosjektet i mye større grad burde tatt høyde for i prosjektgjennomføringen og hatt en klarere strategi knyttet til.

Eksempelvis beskriver informant L2 at knyttet til studiestedsstrukturvedtaket så er dette vanskelig å akseptere da man ikke ser logikken. Muligens burde prosjektet tilnærmet seg denne delen av organisasjonen på en annen måte for å sørge for økt forståelse.

#### 5.2.1.3.3 Betydning av kontekst

Utvalget beskrev ett inntrykk av at Nord universitet er et universitet som har solid kompetanse og det at universitetet per tid er noe vaklende, må ses opp mot at det tar tid å implementere en såpass stor endring som fusjonen var.

*«Altså hvis du ser på teorien så tar det 7-9 år og for å få en organisasjon til å sette seg. Våres største trussel nå for Nord universitet status og kvaliteten er innenfra det at vi omorganiserer oss før vi har prøvd og satt den vedtatte strukturen og organiseringen som styrer gjorde i 2017.»*

L1

Vi sitter også med et inntrykk av at informasjonen knyttet til hva som er det bakenforliggende ikke er blitt godt nok tilpasset de ulike delene av organisasjonen. Eksempelvis beskrev informant L2 at prosjektet ikke hadde klart å nå frem med informasjon om hvorfor studiestedsstrukturen måtte endres. Informant L3 derimot var klar på at dersom denne endringen ikke skjer klarer ikke universitetet å levere i henhold til samfunnsoppdraget og vil kunne ende opp med ny fusjonering.

*«Men det verste som kan skje, jeg tror jo ikke vi vil bli lagt ned men det kan jo hende at vi må fusjonere en gang til.»* L3

#### 5.2.1.3.4 Analyse av slagmark

Utvalget beskrev ett inntrykk av at prosjektet ikke hadde utført gode nok analyser av de interne og eksterne forholdene. Dette med de ulike kulturgrupperingene ved universitetet trekkes frem, og det oppleves ikke at prosjektet har utført tilstrekkelig med analyser for å se på interne og eksterne forhold som kunne påvirke endringen. Eksempelvis oppleves det ikke at man har gjort en vurdering knyttet til motstand og hvordan denne skal håndteres.

Utvalget var klar over at analysen prosjektet utførte dreide seg om en totalgjennomgang av universitetets virksomhet og at de basert på dette skulle komme opp med et beslutningsgrunnlag. Men informant L1 mener prosjektet var altfor svake i sine delkonklusjoner, det ble beskrevet en opplevelse av at prosjektet ikke turte å være tydelige nok.

Informant L2 trekker frem en opplevelse av mangel på analyser knyttet til rekruttering, og det om det er blitt utført analyser på om utfallet av prosjektet virkelig styrker Nord universitet som helhet.

I tillegg beskriver utvalget at det i større grad burde vært sett på muligheter, har man i stor nok grad fokusert på de mulighetene man har med dagens ressurser. Og i tillegg om universitetet har tatt med i betraktningen at man risikerer å miste kritisk kompetanse som kan være med å løfte universitetet i fremtiden.

#### *5.2.1.4 Oppsummering underkategori diagnose av endringssituasjonen*

I oppstarten av prosjektet var ikke prosjektgruppen klar over hvor store de strukturelle endringene ville bli. Oppgaven til prosjektet var å gjennomføre en analyse som skulle kunne ut i et beslutningsgrunnlag for ny studiestedsstruktur.

Utover analyse av type endring ble det ikke kjørt noen egne analyser knyttet til de tre andre hovedkategoriene som rammeverk for endringsledelse oppgir.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Majoriteten av utvalget hadde en formening om at forslaget til prosjektet ville kunne medføre at universitetet måtte gjennomføre endring av organisasjonsstrukturen.
- Utvalget beskriver at man som en følge av fusjonen hadde en noe splittet kultur, selv om man var klar over dette ble det ikke gjennomført en egen analyse knyttet til dette.
- Majoriteten av utvalget hadde forståelse av hvorfor studiestedsstrukturprosjektet ble etablert, men linjeorganisasjonen fremhever at det i enda større grad kunne vært flagget.
- Analyse av slagmarken universitetet befant seg i beskrives av hele utvalget som noe undervurdert og linjeorganisasjonen trekker spesielt frem at man ikke har brukt nok ressurser for å se på mulighetene.

### **5.2.2 Ledelse av endring**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til ledelse av endringen. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

#### *5.2.2.1 Prosjektgruppen*

##### *5.2.2.1.1 Roller ved endring*

Utvalget beskrev at prosjektet forsøkte å benytte linjeorganisasjonen for å skape forståelse for endringen nedover i organisasjonen.

*«...styret fatter sine vedtak så er det rektor som har et ansvar å implementere de vedtakene. Rektor har jo en stab og administrasjon rundt seg, i utgangspunktet er det jo slik at som rektor så kjenner du bare en person på hvert fakultet og det er dekanen» E3*

Videre uttrykte informant E3 følgende knyttet til rollefordeling mellom dekan og rektor:

*«..og så er det opp til dekan å levere og organisere arbeidet som gjør at rektor får tilbake det som rektor ber om..» E3*

Denne oppfattelse knyttet til bruk av endringsagenter ble også beskrevet av informant E2:

*«prosjektet prøver å bruke linja altså de faglige lederne og administrative lederne der hvor det var nødvendig. Så for eksempel når et fagmiljø skulle flytte fra Steinkjer til Levanger så var det dekan for den berørte faggruppen som har måttet stå for det da.» E2*

Utvalget trakk frem at det etter fusjonen i 2017 var en helt ny organisasjon, hvor nye ansatte fikk nye oppgaver samt at gamle oppgaver skulle løses på nye måter. I forhold til dette beskriver informanten at det tar lang tid å bli kjent i organisasjonen og vite hva man hadde å spille på.

#### 5.2.2.1.2 Ledertilnærming ved endring

Utvalget beskrev at underveis som man fikk et bedre og bedre underlag fra analysedelen av prosjektet forsøkte man å justere ledertilnærmingen.

*«ja vi justerte tilnærmingen. Vi var jo veldig mye mer tilstede på studiesteder som var i stor grad berørt, og vi hadde mange flere møter med dem. Og når vi skulle presentere fremleggene så var topplederen som møtte opp der de vedtakene var verst.» E2*

Analysedelen konsentrerte seg kun om hvilke endringer som skulle gjøres i forhold til den formelle strukturen. Det fremkom ikke at det ble utført andre analyser som gjorde at man i større grad kunne ha tilpasse ledertilnærmingen eksempelvis mot de studiestedene som tidlig lå i faresonen.

Om prosjektet hadde nok tid for å bearbeide dataene som ble samlet inn og på den måten om prosjektet kunne tilpasse sin ledertilnærming til de ulike studiestedene beskrev informant E2:

*«man skal jo alltid ønske seg mer tid. Men om det hadde blitt så veldig annerledes det er jeg ikke sikker på, men det kan jo hende at noe forankring kunne ha blitt gjort enda litt bedre enn det ble. Men sånn umiddelbart var det veldig krevende å stå i hele, i hvert fall det siste halvannen året, eller siste årene prosjektet da prosjektet var krevende for hele organisasjonen.»*

E2

Utvalget beskrev at man hadde et bevist forhold til omstillingskurven. Prosjektet var klar over at når vedtaket ble offentlig ville man ha ansatte i organisasjonen som befant seg i de ulike reaksjonsfasene. Det ble videre beskrevet at dette er en stor endring for de som blir berørt og at man hele tiden tenkte på individene. Det fremkom at prosjektledelsen var opptatt av at alle skulle få lov og ha mulighet for å komme med innspill og alle innspill ble ordentlig behandlet. Men man skulle jo kjøre en objektiv prosess så slik mandatet var gitt var det til slutt tallene som var utslagsgivende for utfallet av prosessen.

#### 5.2.2.2 Linjeorganisasjonen

##### 5.2.2.2.1 Roller ved endring

Utvalget beskrev at man savnet en leder som i mye større grad stod frem og var tydelig på hvor man ville og hvorfor, for på den måten å skape et engasjement for prosessen.

*«så klart du får ikke ansatte på studiesteder som blir foreslått nedlagt til å jubel, men hvordan skape en forståelse for at vi må gjøre endringer her, hva er det som gjør at vi har behov for det, er økonomien virkelig så dårlig...» L1*

Utvalget trakk videre frem at prosjektet i mye større grad burde kjørt stedlige prosesser, og på den måten forsøkte å løfte prosjektet på det enkelte studiested. Spesielt ble det etterlyst tilstedeværelse når delkonklusjoner fra analysearbeidet forelå og ble presentert. Ved å være tilstede kunne prosjektet beskrive hvordan det hadde blitt arbeidet og hvordan delkonklusjonen skulle tolkes.

Informant L2 etterlyser en rolleavklaring, hva tenkte egentlig prosjektet at var rollen til en mellomleder på laveste nivå knyttet til denne prosessen? Det ble også trukket frem at teorien beskriver at mellomleder spiller en nøkkelrolle i slike endringer og var det slik at det var forventet at mellomlederne ved Nord universitet skulle være bindeleddet mellom prosjektet og de ansatte?

Informant L1 trakk frem et inntrykk av at dette var en toppstyrt prosess, og et inntrykk av at dekanen ikke fikk noe forhold til prosessen. Videre beskrives det at prosjektet i liten grad har klart å aktivisere linjeorganisasjonen slik man har fått et eierskap til prosjektet.

Utvalget trakk også frem at i og med at prosessen ble opplevd noe toppstyrt, så hadde det muligens vært bedre strategi om prosjektet selv tok rollen som endringsagenter.

#### 5.2.2.2 Ledertilnærming ved endring

Utvalget beskrev at selve om prosjektet underveis i prosessen fikk et bedre og bedre underlag for å vite noe om hvem i organisasjonen som kom til å bli mest berørt, så ble det ikke opplevd en markant forskjell i ledertilnærming på de ulike studiestedene. Informant L1 var av den oppfattelse at prosjektledelsen burde vært tidlig ute og forklart når man så tendenser i konklusjonene til delprosjektene for på den måten forsøkt og etablert en god dialog og en god arena for å bringe frem ulike synspunkter.

Utvalget trekker frem at underveis i prosessen så økte informasjonsbehovet til de ansatte. I denne fasen fikk informant L2 tilbakemelding fra sine ansatte om at ledelsen var fraværende, og slik vi oppfatter det ble det ytret ønske om mer informasjon om hva som egentlig var i ferd med å skje.

Når vi snakker med informantene om omstillingskurven opplever ikke utvalget at prosjektet har hatt et bevisst forhold til denne kurven. Det etterlyses en plan for hvordan man så for seg å håndtere de individene som havner i de ulike reaksjonsfasene. Det nevnes også at dette må ses opp mot analysearbeidet prosjektet hadde utført. Det ble videre beskrevet en opplevelse av at prosjektet ikke hadde en god nok oversikt over alle faktorer som ville påvirke endringssituasjonen.

I tillegg kom vi inn på at det hadde vært et rektorbytte i prosjekts løpetid, her får vi litt ulikt syn på om dette har preget prosessen eller ikke. Informant L2 opplevde ikke det store forskjellen mellom de to rektorene, mens informant L3 opplevde en markant forskjell.

#### 5.2.2.4 Oppsummering underkategori ledelse av endring

Basert på utført diagnose forsøkte prosjektet å fordele roller og tilpasse lederstilen. Prosjektet hadde som strategi å benytte linjeorganisasjonen som endringsagenter, men som kanskje ikke viste seg å være den beste strategien. Utvalget i linjeorganisasjonen beskriver at det muligens hadde vært bedre å benytte representanter i prosjektgruppen som endringsagenter, for på den måten enda tydeligere få frem viktigheten av prosjektet.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Prosjektgruppen hadde som strategi å bruke linjeorganisasjonen med dekan i spissen som endringsagenter.
- Linjeorganisasjonen beskrev at prosjektgruppen burde vært mer synlige og lagt opp til stedlige prosesser dette sett opp mot at prosessen oppleves veldig toppstyrt.

- Det etterlyses en rolleavklaring i forhold til slike endringsprosesser.
- Prosjektgruppen forsøkte å endre sin tilnærming til de enkelte studiestedene basert på foreløpige konklusjoner. Informanter i linjeorganisasjonen har derimot et inntrykk av at man ikke har hatt ulik tilnærming til de ulike studiestedene.

### **5.2.3 Endringsprosess**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til endringsprosessen som prosjektgruppen kjørte. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

#### *5.2.3.1 Prosessdata*

I møteprotokoll for Styret for Nord Universitet 08.03.2018 sak 24/18 fremkommer det at styret tar rektors plan om organisering av prosjekt ny studiestedsstruktur til orientering se Figur 3.

Beslutningsgrunnlaget skal utvikles av prosjektgruppen og arbeid med hver av punktene i mandatet er valgt å bli organisert som egne delprosjekt.

I delprosjekt 1 skulle det dokumenteres hvilken aktivitet som er på de ulike stedene der Nord universitet har aktivitet. I delprosjekt 2 skulle prosjektet be dekanene om en vurdering av fakultetenes faglige styrker og svakheter. I delprosjekt 3 skulle det lages en oppsummering av eksterne rapporter/utredninger som beskriver utvikling i regionen og regionens og nasjonens framtidige kompetansebehov, samt gjøre en vurdering av hva det kunne bety for utvikling av forskning og utdanning ved Nord universitet. I delprosjekt 4 skulle kriterier for differensiering av studiesteder videreutvikles. I delprosjekt 5 skulle det utarbeide 2-3 alternativer for framtidig studiestedsstruktur for Nord universitet.

#### *5.2.3.2 Prosjektgruppen*

##### *5.2.3.2.1 Endringsgruppen*

Utvalget beskrev at organiseringen av endringsgruppen opplevdes å være hensiktsmessig. I starten var det snakk om å leie inn ekstern prosjektleder, men det endte opp med at det var rektor som ledet prosjektgruppen. Videre ble det beskrevet at prorektor for utdanning, direktør for økonomi og HR, prorektor for forskning og direktør for digitalisering og infrastruktur utgjorde prosjektgruppen. Oppgaven til prosjektgruppen ble beskrevet at blant annet var å sikre gjennomføring og i tråd med bestilling fra styret. For å sikre fremdrift ble det valgt å etablere et prosjektsekretariat, som blant annet skulle sikre fremdrift og koordinering av aktiviteter i

delprosjektene. I tillegg ble det etablert en referansegruppe som skulle sikre forankring og involvering i fakultetene og gi råd til prosjektet.

*«vi hadde jo en arbeidsgruppe som jobbet kontinuerlig med de problemstillingene.... så når vi kom til delprosjekt 4 hvor man liksom skulle sy det hele sammen, så var det veldig viktig å ha prosjektgruppa og der ble det lagt inn mye ressurser.» E2*

Utvalget beskriver også at man benyttet eksterne ressurser i forbindelse med delprosjektene. I slutten når prosjektet skulle sammenfattes ble det beskrevet at det var behov for mye ressurser i prosjektgruppen.

*«du kan si i praksis så ble det nok som at referansegruppa og prosjekteier, altså sammen med rektoratet, ble mer eller mindre slått sammen når vi nærmer oss slutten så ble det på en måte en gruppe...» E2*

Universitetet har jo vært gjennom flere endringer tidligere og av den grunn var vi interessert i om noe man hadde høstet noe erfaring fra disse prosessene.

*«Noen erfaring fordi mange av de samme folkene var med på å utvikle de prosjektene som beskriver organisering». E2*

Det fremkom ikke at prosjektet har forsøkt å aktivisere fagressurser fra universitetet som er eksperter på endringsledelse og endringsprosesser. Av sammensetningen kan man få inntrykk av at prosjektgruppen var ganske så topptung.

#### 5.2.3.2.2 Mål og retning

Utvalget beskrev at prosjektet var blitt opprettet som en direkte følge av overordnet målsetning knyttet til den gjennomførte fusjonen. Det er disse målene som er blitt videreført i strategien og som ligger som en input til prosjektet.

Om dette var en oppfattelse alle i prosjektet satt med beskriver informant E2:

*«jeg tror jo oppfattelsen av hva som var målet var nok likt, men måten å komme dit eller konklusjonen var det nok ikke alle som var like enige om.» E2*

Knyttet til hvordan dette var blitt kommunisert ut ble det beskrevet at det har blitt etablert nettsider på intranett og internett som er blitt oppdatert med relevant informasjon. I tillegg er det blitt avholdt møter.



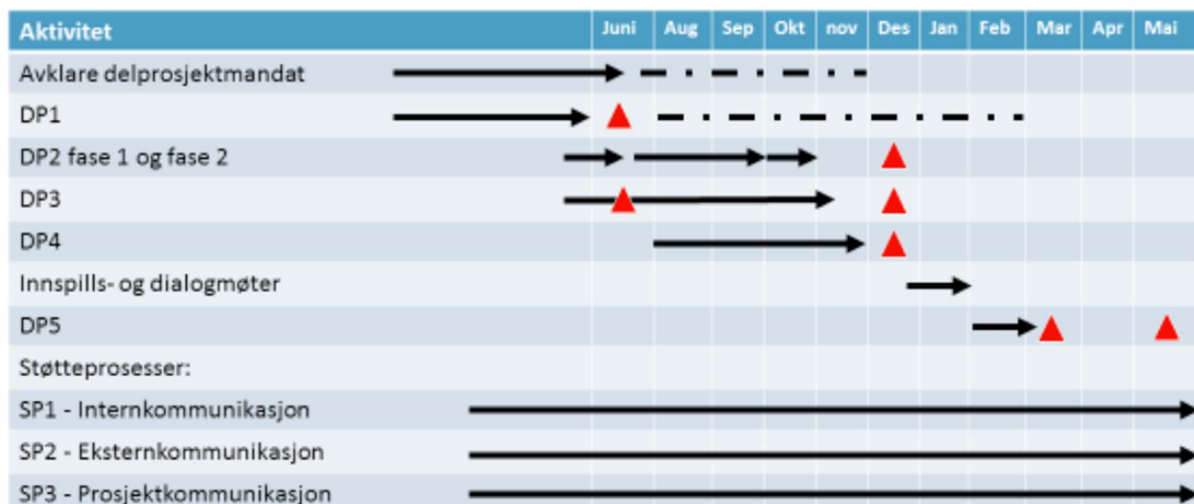
Det fremkom at målet med prosjektet var jo å utarbeide et beslutningsgrunnlag som baserer seg på en grundig analyse i henhold til kriterier definert av styret. Men i tillegg skulle prosjektet klargjøre organisasjonen for den fremtidige implementeringen i form av at prosjektet skulle sørge for god medbestemmelse og intern og eksternt kommunikasjon. I tillegg skulle prosjektet sikre forankring i linja og faglig hos dem som hadde daglig ansvar.

I samtalen med utvalget virker denne delen knyttet til å klargjøre organisasjonen for fremtidig implementering var noe mindre prioritert enn den delen som gikk mer på å utarbeide grunnlaget. Dette fremkommer jo også at det kun ble valgt å kjøre analyse knyttet til studiestedsstruktur og at det ikke ble gjennomført analyser som gikk på hvordan man på en best mulig måte kunne etablere forståelse for endringen i organisasjonen.

Når vi kom inn på fremtidig retning og fremtidsbilde fremkom det ikke at det var blitt presentert for de ansatte. Fremtidsbilde skulle vel egentlig ha fremkommet i strategien for 2020, men som vi har vært inne på tidligere, er nok ikke er strategien tilstrekkelig spisset.

#### 5.2.3.2.3 Teoretisk rammeverk

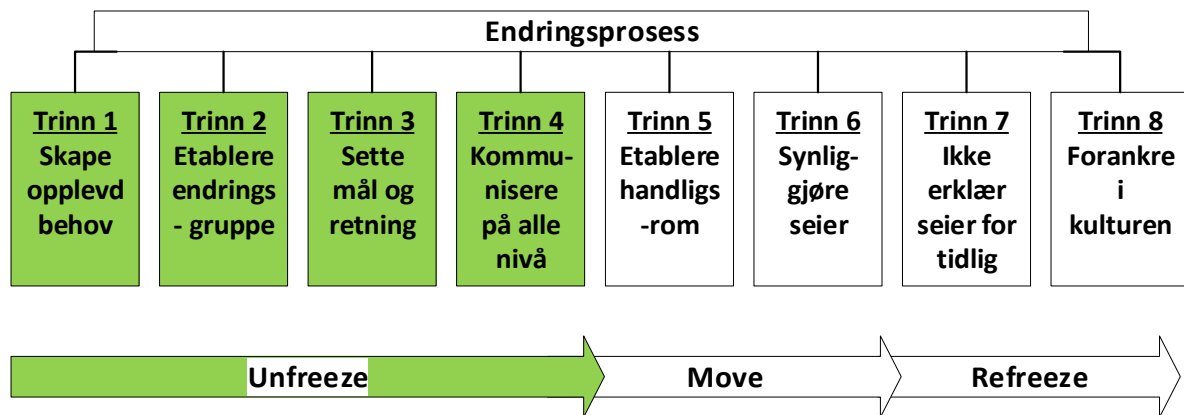
Utvalget beskrev at man i stor grad forholdt seg til en plan som ble etablert relativt tidlig i prosjektet.



Figur 22: Framdriftsplan fremtidig studiestedsstruktur

I tillegg til denne planen kom det frem at prosjektet hadde en egen plan knyttet til kommunikasjon.

Knyttet til Kotters åtte trinn og Lewins plan for endring, var utvalget ganske så samstemt på at man mente at når prosjektet var avsluttet så hadde var man ferdige med det Lewin betegner «Unfreeze» og var klar for å starte implementeringen.



Figur 23: Teoretisk rammeverk

Utvalget beskrev at teoriene til Kotter og Lewin er kjent men presiserte videre at dette ikke er noe skreddersøm og må tilpasses den enkelte endringssituasjon. Informant E1 var av en oppfattelse av at prosjektet ikke har jobbet i sekvens med trinnene 1-4, men at prosjektet har starte de trinnene og kjørt dem kontinuerlig på samme tid.

Informant E2 informerer om at det som foregår per tid er implementering av studiestedsstrukturvedtaket. Så basert på dette kommer det indirekte frem at universitetet anser seg ferdig med fasen som Lewin betegner «unfreeze».

*«implementeringen er jo det vi har holdt på med dette året og vi kommer til å fortsette å måtte holde på med implementering av vedtaket i en god lang tid fremover enda, så det blir vi jo ikke ferdig med ikke sant.» E2*

#### 5.2.3.2.4 Motstand

Utvalget hadde en klar oppfattelse at alle endringer i større eller mindre grad vil bli møtt av motstand. Men som en følge av at man ikke hadde utført de nødvendige analysene i forkant så sitter vi med et inntrykk at prosjektet ikke var i stand til å etablere gode planer for å håndtere motstand når den oppstod.

Informant L3 valgte å fokusere på at motstand ikke nødvendigvis er noe negativt men at det gir en mulighet for å få andre synspunkter.

### 5.2.3.3 Linjeorganisasjonen

#### 5.2.3.3.1 Endringsgruppen

Utvalget beskrev at måten prosjekt ble designet på virket ganske så spennende.

*«egentlig ganske spennenes for å ha en litt sånn uhildet framstilling av analyse og datagrunnlag synes jeg. Sånn akkurat denne forprosessen er litt sånn forbilledlig.» L1*

Det ble også trukket frem en opplevelse av at prosjektet jobbet systematisk med å komme frem til et beslutningsunderlag. Spesielt nevnes at dette med at geografi ikke ble dratt inn før på slutten som en bra tilnærming av informant L3. En prosess som virkelig viser at man forsøkte å si at her har man vært objektive og lagt alle kort på bordet.

*«og det å kanskje ta disse gruppene er en måte å prøve å vise at man skulle gjøre det objektivt men man skal gjøre saklig, det er gjort på en veldig saklig og god måte dette her designet tenke jeg for å ha den nødvendige tillit» L1*

Selv om man forsøkte å kjøre en objektiv prosess så trekkes det frem som forunderlig at prosessen med å komme frem til et beslutningsgrunnlag tok så lang tid.

*«Jeg tenker at en analyseprosess som dette burde tatt ett år også ferdig med den. Den trakk ut i langdrag og seig pina folk tenker jeg.» L1*

Selv om prosjektet totalt sett løp over en relativt lang periode, beskrev informant L2 en opplevelse av at det ikke ble satt av lang nok tid for høring samt at konklusjonene som kom fra delprosjektene kunne være noe vanskelig å tolke.

*«Vi har hatt store utfordringer og det tror jeg gjelder de andre campusene og uten at jeg skal snakke for dem. Med at når du får en høringsfrist på 3 til 4 dager for et kollegia så er den ikke reell» L2*

Utvalget beskriver videre at det var gitt tilbakemelding til prosjektgruppen om at ansatte ikke hadde nødvendig tid til å gå gjennom høringsutkast og bearbeide skikkelige tilbakemeldinger, dette uten at det resulterte i noe som helst fra prosjektet sin side.

Knyttet til hvem som representerte prosjektgruppen blir gruppen beskrevet som velig topptung. Utvalget beskriver en opplevelse av at prosjektet i all hovedsak har brukt energi på jobben som var direkte relatert til å utarbeide beslutningsgrunnlaget. Knyttet til selve endringsprosessen som dreier seg om å skape en felles visjon og en opplevelse av at viktigheten av endringen, påpekes det at det muligens burde vært hentet ut mer kraft ut fra miljøene ved universitetet.

*«Vi har jo ekspertise på det med endringsprosesser og ledelse og jeg synes at man i stor grad har lent seg bak, man skulle aktivisert fagmiljøene som er sterkt det.» L1*

Majoriteten av utvalget sitter igjen med et inntrykk av at prosjektet ikke var sterk nok i troen om hvor de ville og var i overkant interesserte i å vise at man var objektive, noe som resulterte i en veldig langtekkelig prosess. Informant L2 beskriver det at ansatte ikke skjønner helt resultatene fra prosjektet, kan være et tegn på at prosjektet ikke er blitt godt nok drevet av prosjektet.

#### 5.2.3.3.2 Mål og retning

Informant L1 sin oppfattelse av mandatet til prosjektet var at det var delt i to og at den ene skulle fokusere på økonomi og den andre se på faglig bærekraft og mener det var ganske tydelig kommunisert ut:

*«Målet til prosjektet var å skape et bærekraftige universitet som var faglig økonomisk bærekraftig i forhold til de oppgavene vi står ovenfor på de økonomiske rammene vi hadde så det tenker jeg var ganske tydelig kommunisert ut.» L1*

Dette samsvarer også med oppfattelsen til informant L3 som også beskriver at det er helt nødvendig å foreta en slik gjennomgang og få en ny struktur som tar hensyn til helheten og det beste for universitetet.

Knyttet til retningen oppfattet ikke informant L1 at det ble skissert noe fremtidsbilde utover:

*«ikke på annen måten at vi skal være attraktive på at vi skal være fremst på forskning og høy kvalitet på fag og på en måte være med der det skjer slik at vi er et profilerte universitet det er liksom de fanene som har løftet høyt opp fra ledersiden.» L1*

Informant L2 beskrev at det på informasjonsmøter var mye fokus på å øke kvaliteten på studietilbudet og lite som dreide seg om at det skulle gjøres radikale endringer i strukturen.

*«det var veldig mye snakk om kvalitet i studietilbudet og hvordan kan vi utnytte den kompetansen vi har på best mulig måte og ikke veldig mye som omhandler verken effektiviseringer og økonomi på det tidspunktet det var snakk om kvalitet i utdanningstilbudene»  
L2*

Utvalget beskriver i all hovedsak en opplevelse av prosjektets oppgave kun var rettet til å utarbeide analysegrunnlaget. Målet prosjektet hadde om å forankre prosjektet i organisasjonen

og klargjøre for den fremtidige implementeringen blir ikke i like stor grad nevnt av informantene.

#### 5.2.3.3.3 Teoretisk rammeverk

Sett opp mot rammeverket i Figur 23 var utvalget samstemte om at når prosjektet hadde avsluttet hadde prosjektet forsøkt og gjennomført fasen Lewin betegner «unfreeze».

Knyttet til om prosjektet hadde lyktes med å kommunisere ut til alle nivåer i organisasjonen mente utvalget at man nok ikke hadde nådd ut til alle. Selv om prosjektet mente «unfreeze» fasen var ferdig, kunne man fremdeles være enda tydeligere og forsøke å etablere en forståelse om nødvendigheten med den fremtidige endringen. Informant L1 beskriver en opplevelse at kanskje prosjektet er blitt terminert litt for tidlig. Som vil si at de som skal starte implementeringen får en verre jobb enn det som ville vært tilfelle om «unfreeze» i større grad var ferdigstilt.

#### 5.2.3.3.4 Motstand

Utvalget beskriver at det ikke oppleves at det var så mye motstand til dette prosjektet. Informant L1 trekker frem at noe av årsaken for at det var så lite motstand i starten var det lange tidsperspektivet prosjektet hadde. Man klarte ikke aktivisere de ansatte som en årsak av at det var så langt frem at beslutningen skulle fattes. Dette kombinert med at prosjektet ikke var overtydelige i startfasen trekkes frem som en mulig årsak for at man opplevde lite motstand i starten og mer motstand mot slutten.

*«Prosjektet var ikke så overtydelig med hva det skulle gjøre, slik at folk slappe av det var så lang tidslinje at folk ikke stressa så veldig før det begynte å gå opp for folk at det kom til å utkrystallisere seg noen løsninger her.» L1*

Utvalget beskrev videre en opplevelse av at noe av motstanden i prosjektet har oppstått som en konsekvens av at prosjektledelsen har vært noe svak i troen på prosjektet. Og for å unngå motstand burde man i større grad benyttet seg av mulighetsrommet som oppstod, og brukt dette som noe positivt. Utvalget beskriver videre at det ikke ble oppfattet at prosjektet hadde en tydelig strategi for å håndtere motstand.

#### 5.2.3.4 Oppsummering underkategori endringsprosess

Basert på utført diagnose av endringssituasjonen igangsatte prosjektet en prosess som skulle lede frem til et beslutningsgrunnlag samt at organisasjonen skulle klargjøres for den fremtidige implementeringen. Prosjektet hadde et teoretisk bakteppe, men hadde ikke satt opp

noe så konkret som Kotters 8 trinns modell. Men som funn viser ble alle trinn i prosessen etablert, og prosjektet jobbet mer eller mindre systematisk på å forsøke å forankre og skape forståelsen for den endringen som skulle implementeres. Det ble etablert en endringsgruppe med mye ressurser som både oppleves av prosjektgruppen og linjeorganisasjonen som hensiktsmessig. I og med at analyseprosessen knyttet til type endring pågikk underveis, måtte prosjektgruppen starte alle trinn samtidig og det var først når vedtaket ble fattet av styret, at prosjektgruppen basert på reaksjoner kunne se om man hadde lyktes med å etablere forståelse av viktigheten.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Informantene virker samstemt om at prosjektet i utgangspunktet var hensiktsmessig organisert. Det ble allokert mye ressurser og det viste seg å være behov for disse ressursene.
- Det oppleves at prosjektet tok noe lang tid, det påpekes at det ikke burde tatt ett år å komme opp med et beslutningsgrunnlag.
- Det stilles spørsmålsteget med måten prosessen er blitt kjørt på utover analysebiten, og en opplevelse av at prosjektledelsen kanskje var noe svake i troen på prosjektet.
- Informanter fra prosjektgruppen og linjeorganisasjonen, bortsett fra informant fra studiested A, hadde en klar oppfattelse om hva hensikten med prosjektet var.
- Informantene var samstemte om at endringsprosessen nærmet seg slutt på fasen som Lewin betegner «unfreeze» når vedtaket ble fattet.

### ***5.2.5 Oppsummering hovedkategori endringsledelse***

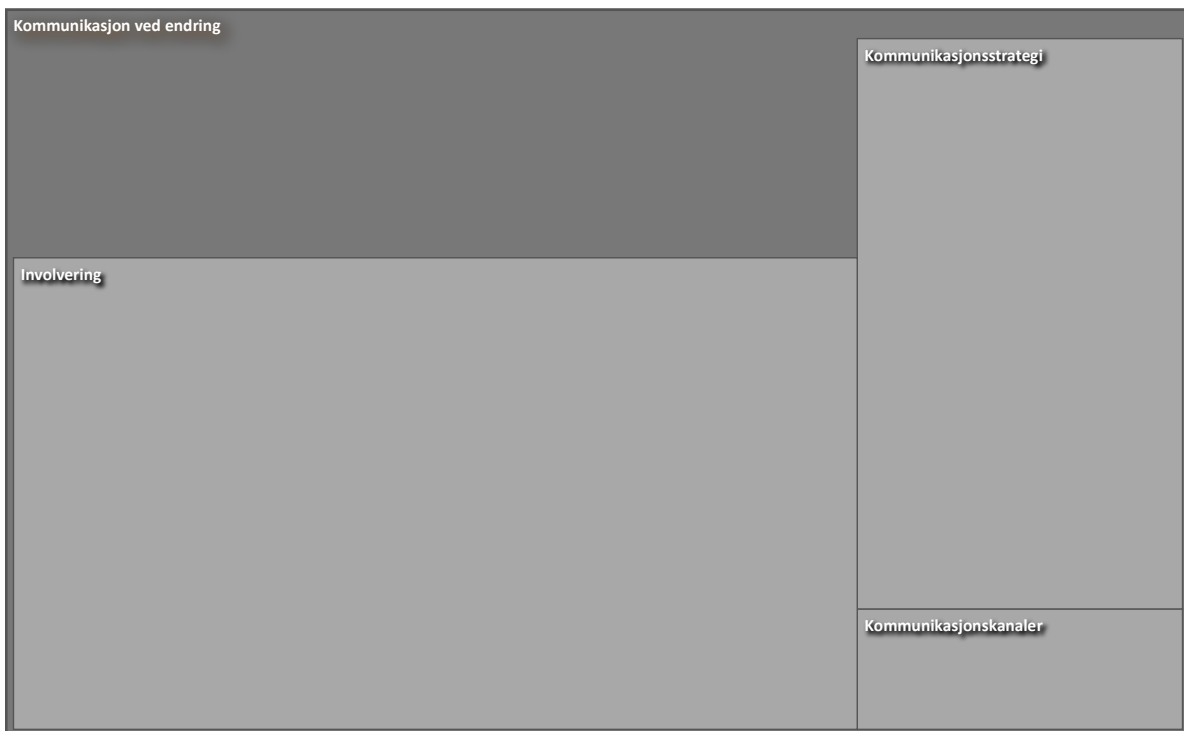
Gjennom hovedkategorien har vi fått en god oversikt hvordan prosjektgruppen har kjørt endringsprosessen, og hvordan dette er blitt opplevd blant utvalget i linjeorganisasjonen.

Vi mener funn fra denne analysen vil kunne være relevante for å si noe om hvilken tilnærming til prosjektet har blitt valgt og i hvilken grad dette samsvarer med rammeverk for endringsledelse.

### ***5.3 Kommunikasjon ved endring***

Figur 24 gir en fremstilling av hovedkategori endringsledelse med de tre underkategoriene:

1. Kommunikasjonsstrategi
2. Kommunikasjonskanaler
3. Involvering



*Figur 24: Hovedkategori kommunikasjon ved endring*

### **5.3.1 Kommunikasjonsstrategi**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til kommunikasjonsstrategien til prosjektet. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

#### *5.3.1.1 Prosessdata*

I prosjektplan, som er vedlagt møteprotokoll for Styret for Nord Universitet 08.03.2018 sak 24/18, fremkommer at følgende mål ble satt til kommunikasjonen for prosjektet:

- Bidra til nødvendig og relevant informasjon til ansatte og studenter om fremdrift og viktige hendelser.
- Bidra til involvering av ansatte i hovedprosjekt og delprosjekter og sikre at synspunkter og forslag kommer frem.
- Bidra til forankring og legitimitet hos berørte samarbeidsparter som vertskommuner, fylker mfl.
- Skape trygghet om prosessen og bidra til forventningsavklaring
- Sørge for korrekt og presis informasjon til offentligheten gjennom media og andre kanaler

### 5.3.1.2 Prosjektgruppen

Utvalget beskriver at prosjektet hadde en egen kommunikasjonsplan for å sikre god involvering og informasjon i prosjektet. I kommunikasjonsplanen ble kommunikasjons tiltak som fremkommer av Figur 25 definert.

Tiltak	Tidspunkt	Ansvar
<b>Nyhets sak:</b> Etter styremøtene hvor saken er sakslisten - på www.nord.no («for alle»)	Månedlig /løpende	Kommunikasjon
<b>Pressemeldinger/pressekontakt:</b> Etter styremøter der saken er behandlet	Vurderes løpende	Rektor/styreleder Kommunikasjon
<b>Fakultets- og avdelingsvis info:</b> Dekaner og avdelingsledere informer i eget fakultet/avdeling	Månedlig /løpende	Dekaner/ledere, tilrettelegges fra prosjektgruppen
<b>Intranett:</b> På iNord vil det bli opprettet en fane hvor tilgang til analyser og relevant dokumentasjon fra prosjektet kan publiseres. («Stuedestedsstruktur-prosjektet» )	Løpende	Prosjektleder
<b>Intern FAQ – Ofte stilte spørsmål/svar for rektor</b>	I løpet av mars -18	Prosjektleder
<b>E-post:</b> Ansatte kan bidra med innspill og tanker om prosjektet studiestedsstruktur og kan benytte epostadressen: «studiestedsstruktur@nord.no»	Løpende	Prosjektleder
<b>Plan for ekstern forankring og samfunnskontakt</b> Det utarbeides en egen plan for kontakt med vertskommuner, fylker, andre rammesettere (stortingsbenker mv.), samarbeidende institusjoner (Helseforetak, KS, forskningsinstitutter mv.), herunder en plan for åpne innspillsrunder.	I løpet av mars -18	Kommunikasjonssjef

Figur 25: Kommunikasjonstiltak

I tillegg til disse tiltakene fremkom det at prosjektet i løpet av 2018 ble lagt frem på 4 Informasjons-, drøftings- og forhandlingsutvalget (IDF). IDF-møter ble forklart var møter hvor prosjektet, ovenfor fagforeningene, presenterte det som prosjektet hadde plan om å presentere til styret.

Som utvalget beskrev var jo dette planen, men når det begynte å dra seg til ble det etablert egne planer for hvordan man skulle forsøke å tilpasse kommunikasjonen mot dem som kom å bli mest berørt.

*«Når det begynte å dra seg til mot slutten så var det jo også tanke på hvordan skal det formidles videre.» E3*

Knyttet til om utvalget har noe formening om prosjektet lyktes med å kommunisere ut måtet med endringen beskrives det.



*«jeg har bare sittet på den ene enden av denne prosessen, og opplever jo å prøve å være det tydelig. Men det er en god del abstrakte begrep som må brukes som gjør at man kan sitte igjen med ganske forskjellige bilder i hodet selv om man har prøvd å si de samme ordene.» E2*

Selv om man i prosjektet hadde knyttet til seg en kommunikasjonssjef fremkom det ikke at det hadde blitt gjort egne analyser for å identifisere de ulike interne og eksterne målgruppene.

Manglende analyser er kanskje noe som kan være med på å forklare utvalget sin beskrivelse av at det var vanskelig å trenge gjennom og skape en felles forståelse av hva problemet var og hva organisasjonen ønsket å oppnå.

*«Jeg vet ikke om prosjektet noensinne kunne kommunisert på en slik måte at alle var enig om det i organisasjon, men vi måtte bare prøve så godt man kunne» E2*

Utvalget beskriver at man hadde som mål å bruke linjeorganisasjonen som endringsagenter. Det er ingenting i planen knyttet til kommunikasjon som beskriver dette. Det virker som om utarbeidet kommunikasjonsplan er veldig knyttet til analysejobben og ikke til den helhetlige prosessen med å sørge for å klargjøre organisasjonen for implementering av den fremtidige endringen.

#### *5.3.1.3 Linjeorganisasjonen*

Utvalget beskriver at man savner en helhetlig plan for kommunikasjonen og et syn på at prosjektet ikke hadde en god nok oversikt for å kunne tilpasse kommunikasjonen. Det beskrives et savn av en tydelig fanebærer som virkelig løfter frem prosjektet.

*«det handler om å være proaktiv og det handler om å være offensiv og løft den fanen for endring hele tida og det er klart du må ha et kraftig trøkk i en sånn stor organisasjon i toppledergruppen helt ned til faggruppelider slik at vi kan gå ut tydelig å kommunisere hele tiden og det har vært for store sånne slakka mellom de her møtene kan du si» L1*

Informant L1 trekker spesielt frem at man skulle hatt en plan for hvordan man kommunikasjonsmessig skulle håndtert motstand.

Utvalget beskriver at man burde hatt en plan med å følge opp de ansatte i etterkant av resultatet av prosjektet ble offentliggjort. Det beskrives videre at prosjektet ikke ga så mange signaler om hvor dette kom til å ende. Hadde man hatt en strategi om å være tydeligere i sine delkonklusjoner og forsøkt å forberede de delene av organisasjonen som ble mest berørt, beskrives det at mye av støyen som kan i etterkant av offentliggjøringen kunne vært betydelig redusert.

*«Dette er jo i seg selv da kritikk av hele prosjektet at prosjektet ikke ga noen signaler på hva som kom til å komme» L2*

#### *5.3.1.4 Oppsummering underkategori kommunikasjonsstrategi*

Basert på utarbeidet kommunikasjonsplan forsøkte prosjektet å planlegge hvordan man skulle gå frem for å klare å engasjere de ansatte i prosessen. Planen inneholder mål og en tidsplan for når hvilke tiltak skal iverksettes. Linjeorganisasjonen mener man burde hatt en mer helhetlig plan som tok for seg prosjektet som helhet. Det beskrives et savn av en tydelig fanebærer.

De viktigste funnene fra denne underkategorien er:

- Prosjektet har utarbeidet en plan som spesifisert at det er prosjektgruppen som er ansvarlige for denne i prosjektet.
- Prosjektgruppen hadde som strategi å bruke linjeorganisasjonen som endringsagenter uten at det fremkommer noe av dette i planen.
- Linjeorganisasjonen savner en tydelig fanebærer som gikk ut og var tydelig på hva prosjektet ønsket.

#### **5.3.2 Kommunikasjonskanaler**

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til kommunikasjonskanalene som prosjektet valgte å bruke. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

##### *5.3.3.1 Prosjektgruppen*

Utvalget beskriver at man forsøkte å bruke alt man kunne av kommunikasjonskanaler og at man forsøkte å tilpasse budskapet til dem man ville å treffe.

*«prosjektet brukte alt som vi kunne både kronikker og aviser og andre medier og så brukte vi selvfølgelig interne kanaler og brukte mye disse ledermøtene i fakultetet til å forberede det som kom» E2*

Man forsøkte å legge ut nyhetssaker på Nord.no etter hvert av styremøtene i tillegg ble det opprettet en egen fane på iNord hvor alle ansatte hadde tilgang til alt som ble publisert.

Om kanalene prosjektet valgte å benytte kunne være utslagsgivende for om prosjektet klarte å formidle viktigheten av endringen beskrives det.

*«det er godt mulig men det er sikkert at om vi uansett hadde brukt mer tid på å bearbeide om vi hadde kommunisert annerledes er jeg ikke helt sikker på at vi ville nådd gjennom ikke til alle tror jeg men. Når du går inn på så store endringer så må du regne med at du ikke får alle med deg.» E2*

#### *5.3.2.2 Linjeorganisasjonen*

Informant L3 beskriver at det ble gitt informasjon underveis i prosjektet, og påpeker at for å få mer informasjon så ligger all informasjon tilgjengelig på Nord.no.

*«Det vil jo selvfølgelig variere hvor mye folk går inn og leser om disse tingene og sette seg inn i ting også men det det ligger jo her da så gjør det.» L3*

Informant L3 opplever prosjektet hadde et veldig klart og uttalt mål om å være åpne. Men presiserer videre at det er jo ulikt hvor mye den enkelte velger å grave seg ned i informasjon som ligger der, eller om man er mer opptatt av å høre på det som fremkommer i media.

*«Om det kommer en mann ramlet ned fra måneder og skal sette seg ned og begynne å lese på nettsiden vår så tror jeg han klarer å se det bildet der ut ifra den informasjonen som er tilgjengelig» L3*

På spørsmålet om gjennom hvilken kanal utvalget har mottatt informasjon knyttet til prosjektet beskrives det at det har kommet fra litt forskjellige hold.

*«hvis man skal tegne kommunikasjonslinjen fra ansatte og opp til holdt på å si prosjekteier så har den vært utydelig.» L2*

Informant L1 beskrev noe av informasjonen har vært ansikt til ansikt, eksempelvis ble prosjektets mandat presentert på et fellesmøte.

*«jeg tror nok at det er godt kjent for det var kalt inn til felles møte med det både av rektor for så vidt og av dekan hadde etter hvert, men det var ganske sent i prosessen han komme i gang.» L1*

Basert på utvalgets beskrivelse er det mye informasjon tilgjengelig og det kommer gjennom ulike kanaler. Det vi sitter igjen med som inntrykk er at det i noen tilfelle har vært for mye informasjon tilgjengelig men at det har vært vanskelig å trekke ut essensen.

### 5.3.2.3 Oppsummering underkategori kommunikasjonskanal

Prosjektet har forsøkt å benytte alt av kanaler for å nå ut til de ansatte om informasjon knyttet til prosjektet. Informasjon har vært tilgjengelig men spørsmålet er om det har blitt for mye informasjon og at det ikke har blitt fremstilt på en slik måte at det er enkelt å få frem essensen.

De viktigste funnene fra denne kategorien er at:

- Prosjektet forsøkte å bruke alt av kanaler for å nå ut med budskapet.
- Linjeorganisasjonen er klar over at alt ligger tilgjengelig på intranett men det er i varierende grad hvor mye ansatte setter seg ned og leser dette.
- Mye data tilgjengelig på mange kanaler, lett å gå seg vill.

### 5.3.3 Involvering

I denne underkategorien analyserer vi dataene vi har kategorisert som kan relateres til hvordan de ansatte ble forsøkt involvert og engasjert i prosessen. Deretter presenterer vi i oppsummeringen de funnene vi ved analysetidspunktet mente kunne være aktuelle å ha med videre inn i tolkningen.

#### 5.3.3.1 Prosessdata

I mandatet fra styret til prosjektet understrekes det at det må sørge for god medbestemmelse og intern og ekstern kommunikasjon. Dette foreslås utført gjennom organisering av referansegruppe og gjennom ulike typer dialogmøter. Videre er styret enige i at prosjektet må forankres i linja og faglig hos dem som har faglig ansvar i organisasjonen.

#### 5.3.3.2 Prosjektgruppen

Utvalget beskriver at det var laget en plan for hvordan involveringen skulle være i de ulike delprosjektene.

*«det var en plan for hvor mye de ansatte skulle være involvert i både i delprosjekt 4 og 5. I delprosjekt 3 skulle de ikke være involvert, da det var et eksternt blick på organisasjonen så der var ingen av oss som var involvert i det egentlig. Delprosjekt 2 var jo egentlig den helt store involvering faglig ansatte, som gikk opp til dekanene og summert opp der, så delprosjekt 2 var folk veldig involvert. Delprosjekt 4 så var det noe involvering, men prosjektet klarer nok ikke å komme helt ut i organisasjonen. I delprosjektet 5 så var det jo mer en type høring, så det sånn innspill fra alle ansatte.» E2*

Knyttet til delprosjekt 4 som dreide seg om utarbeidelse av kriterier for differensiering av studiesteder beskrev informant E2 at det ble avholdt studiestedsmøter og prosjektet reiste rundt, presenterte og fikk noen innspill.

Når intervjuet dreide seg inn på det forslaget som delprosjekt 5 endte opp med, beskrev informant E2 følgende knyttet til involvering:

*«i delprosjektet 5, så kom det jo et forslag og så var det høringsrunde internt og eksternt av det første forslaget frem mot en revidering hvor det kom en beslutning. Det var jo åpent for alle men det var jo ikke sånn at vi gikk og spurte alle sammen, men da var åpent for individuelle innspill.» E2*

I tillegg ble de ansatte involvert når rapporter ble sendt på høring. Eksempelvis for delprosjekt 4 så ble det mottatt 13 skriftlige. Alle innspillene ble drøftet og møteprotokoll viser at det ble gitt skriftlig tilbakemelding.

På endelig studiestedsstrukturrapport ble det mottatt 263 høringsuttalelser, som fortløpende ble gjort tilgjengelig for styre. Om disse høringsuttalelsene gjorde at man endret konklusjonen i endelig rapport beskrev informant E2.

*«Det ble jo noen endringer men det var jo delvis basert på det som styre hadde bedt oss om å vurdere da, så det var jo en del sammenfall der. Så om det var det ene eller som slo ut er jo ikke så lett å si i etterkant da. Så det ble jo endring fra første versjon til andre versjon.» E2*

Utvalget beskriver også dette med hastighetskrav sett opp mot involvering. Det har en kostnad å stå i den usikkerheten hvor man ikke har landet en beslutning.

*«Men det er mye sånn hvilke typer prosesser er det og hvordan kan vi kjøre involvering og innspill og likevel lande en beslutning? Det er egentlig litt det som blir balansen punktet som jeg ser det i ettertid.» E2*

### 5.3.3.3 Linjeorganisasjonen

Utvalget beskrev at prosjektet har avholdt 2-3 samlinger knyttet til studiestedsstruktur, men beskriver at det har vært lite konkret snakket om studiestedsstruktur. Prosjektet ble beskrevet som veldig toppstyrt med relativt lite involvering.

*«det som er gjort er at det har vært noen slike små sløyfer, med slike innspills vindu. Men i hovedsak er det prosjektgruppen som har jobber ganske fritt og fredelig.»*

Inntrykket fra utvalget er at prosjektgruppen har styrt mye for seg selv.

*«Det er dekanen som ledet det fra oss, vi har fått noen delrapporter som dekanen har fått i fra gruppen da leverte rektor og så har han informert om det. Men utover det har det ikke vært gjort så veldig mye. Veldig fra toppen, prosjektgruppen har styrt veldig for seg selv» L1*

Det beskrives også et savn av flere informasjon- og refleksjonspunkter ute i organisasjonen.

*«prosjektet har jo informert men det er jo klart at det blir litt perifert for den ansatte der nede i og med at de ikke blir aktivisert. De tillitsvalgte har jo for så vidt vært med å representere de ansatte i gruppen, men det har ikke vært store. Jeg tror kanskje at det har vært for å få informasjon og refleksjonspunkter ute i organisasjonen nede blant de ansatte for å klare å forankre her» L1*

Den ene informanten i utvalget ble engasjert av prosjektet i form av å hente inn innspill fra informantens faggruppe. Og beskriver at alle i ansatte i faggruppen fikk gjennom dette mulighet for å gi innspill og på den måten bli involvert i delprosjekt 2 i hvert fall.

*«alle innspillene som jeg fikk ble tatt med videre og hva som er gjort med det har jeg egentlig ikke noe oppfatning om» L3*

Utvalget beskriver at når vedtaket skulle presenteres så var flere knyttet til faggruppen samlet. I etterkant av presentasjonen beskriver informant L2 at gruppen satt og lurte, det var ingen som i forkant hadde sett for seg det utfallet av presentasjonen.

*«dagen rektor hadde vært og presentert vedtaket satt vi å lure på hvor er det vi har mista i den her prosessen, hva er det vi ikke har fått med oss?» L2*

Utvalget beskriver at mye av involveringen var basert på å gi tilbakemeldinger på forslag som ble sendt ut til de ansatte. Knyttet til dette oppfatter informant L3 at det har vært en del kritikk knyttet til tidsaspektet, spesielt med tanke på vinduet som gis for å gi innspill og tilbakemeldinger på det som forslås.

*«når det kommer en bestilling fra og styret skal gå til dekan og så til faggruppeleder og så til studieleder som skal iverksette høring eller innspillrunde så går det mye tid bare på det, så det er ofte det som blir kritisert da at ting tar tid og at det medfører et ganske kort vindu for å komme med innspill» L3*

#### *5.3.3.3 Oppsummering underkategori involvering*

Prosjektgruppen har forsøkt å involvere og forberede de ansatte på hva som skal komme. Det ble tidlig i prosjektet etablert en plan knyttet til når de ansatte skulle involveres i de ulike

delprosjektene. Det beskrives en opplevelse av en toppstyrt prosess og at de ansatte ikke ble involvert i så veldig stor grad. De få mulighetene de hadde til å gi innspill var også avskåret av tidspresset.

De viktigste funnene vi sitter igjen med fra denne underkategorien er:

- Prosjektet har i all hovedsak fulgt prosjektplan knyttet til hvem som skal involveres når.
- Linjeorganisasjonen beskriver en veldig toppstyrt prosess, hvor involvering stort sett har bestått i et fåtalls innspillsløyfer.
- Prosjektet er preget av korte høringsfrister.
- Linjeorganisasjonen beskriver at prosjektet sendte lite signaler.

### **5.3.4 Oppsummering hovedkategori kommunikasjon ved endring**

Gjennom hovedkategorien har vi fått en god oversikt over planen prosjektet hadde knyttet til kommunikasjon og hvordan dette ble oppfattet av linjeorganisasjonen.

Vi mener at funn fra denne analysen vil kunne være relevante for å si noe om hvordan prosjektet har benyttet kommunikasjon som et virkemiddel for å få frem viktigheten av studiestedsstrukturvedtaket.

## **5.4 Styre**

### *5.4.1 Prosessdata*

I møteprotokoll for Styret for Nord Universitet 08.03.2018 sak 24/18 vedtas det at rektor skal gjennomføre et studiestedsprosjekt. Mandatet for prosjektet var blant annet å utarbeide et beslutningsgrunnlag som munnet ut i en innstilling fra rektor om framtidig studiestedsstruktur.

### *5.4.2 Prosjektgruppen*

Utvalget beskriver at det var opprettet prosjektmilepæler om når hva skulle rapporteres til styre.

*«det var en plan knyttet til når vi skulle rapportere til styret og hva vi skulle rapportere til styret det var den formelle biten, men styreleder var jo selvfølgelig involvert mer og mindre løpende hele veien og det var da styreleder som hadde den videre dialogen med styret» E3*

Videre kom det frem at styret var aktivt inne i delprosjektene og ga retning og beslutninger for å sørge for at prosjektet kom videre.

*«Styret var veldig på, de har jo absolutt hatt alle delprosjektene innom minst en gang for å gi retning og beslutte å sørge for at vi kom videre.» E2*

Styret opptrer som kollektivt organ, men likevel så var inntrykket til informant E3 at noen av representantene hadde en formening om hvordan det helst burde ende opp:

*«Det ene er litt sånn styre som kollektivt organ og det andre er jo at du har enkeltmedlemmer i styret. Der var jo ikke noe offisielt fra styret, du finner det jo ikke igjen å styre papirene, men det er klart at det var jo enkelt medlem av styret som hadde sine meninger om hvordan det her helst burde ende opp.» E3*

Videre kom det frem at det var folk på utsiden som prøvde å påvirke styremedlemmer, men man hadde jo styrevedtak å forholde seg til så dette påvirket ikke prosjektet i noen grad. Det som trekkes frem er styresignaler som prosjektet måtte forholde seg til og som var noe krevende:

*«vi brukte litt tid på å fortolke vedtaket hva er det egentlig de mener og hvordan er det vi skal levere i forhold til det de egentlig mente» E3*

Basert på mediesøket vi utført i forkant av intervjuet fremkom det at blant annet DDE arrangerte en støttekonsert som en markering mot vedtaket. Knyttet til opplevelsen om dette ga noe utslag på styrevedtaket beskrevet informant E2 følgende:

*«altså egentlig veldig lite fordi det er styret, altså du kan si at det var noen tiltak som ble gjort fra styrets side når vi hadde første gangs behandling, det første forslaget som ble lagt fram og så blir behandlet i styret og der fikk vi blant annet beskjed om at vi måtte gå inn å vurdere behovet for kompetanse i og rundt studiestedet Namsos. Prosjektet fikk også beskjed om å vurdere totalbehovet på Helgeland. Så og det tror jeg egentlig styret hadde kommet med uansett hvordan det politiske bildet rundt oss hadde spilt. Så jeg er ikke så sikker på det altså men det er ikke så lett å skrive historiebøkene om igjen da men, du vet jo aldri.» E2*

Knyttet til om styret hadde et tilstrekkelig underlag og om man hadde inntrykk av om representantene hadde hatt tilstrekkelig med tid til å gjennomgå underlaget beskrev informant E2:

*«ja det gjorde de. Det var en sak som stod øverst på kartet, dette var store beslutninger for dem og. Det var også mange i styret som har fått pepper i forhold til det her, så også studentrepresentantene som har blitt kjeppjage av lokale politikere så det er mange som har måtte tatt seg i ryggen å stå for det man står for.» E2*

Her ble det også nevnt at prosjektet fulgte utredningsinstruksen og at man mente at beslutningsgrunnlaget som ble sendt til styret var tilstrekkelig for å fatte et vedtak. For å



underbygge dette nevnes det at det er blitt gjennomført innspillsmøter og høringer. Høringsuttalelser for den endelige rapporten ble gjort tilgjengelig for styret etter hvert som de kom inn.

Knyttet til spørsmålet om det hastet med å ta en beslutning og om dette gikk på bekostning av analyser og drøfting, kommer vi inn på dette med satisfying og optimization og om at det handler om å finne et balansepunkt:

*«det blir litt som både og. Spesielt på slutten så var det nok mange som gjerne ville ha litt mer tid til å diskutere. Men det er litt det der å stå i den usikkerheten det har også en kostnad så det er kanskje like mye en balanse mellom å få landet en beslutning og komme seg videre som det er å ha tid til å diskutere tilstrekkelig» E2*

Knyttet til om studiestedsstrukturvedtaket er endelig, beskriver utvalget en opplevelse om at det er det, og kommer også inn på at det i 2019 ble fremmet et stortingsrepresentantforslag om å gjøre om vedtaket som ble nedstemt av stortinget.

*«det er endelig fordi det ble vi jo prøvd på i fjor ikke sant, vi måtte lage et dokument 8 forslag på stortinget, så vi måtte jo inn i stortinget å forsvare vår beslutning så og når de, når omgjøring blir nedstemt i stortinget så er det egentlig ikke mer å gjøre.» E2*

#### 5.4.3 Linjeorganisasjonen

Knyttet til styrets rolle opp mot studiestedsstrukturprosjektet beskriver informant L1 følgende opplevelse:

*«De ga et oppdrag til rektor og jeg tenker at styret har vært tøff i sitt vedtak, jeg tenker at styret har gitt prosjektgruppa ett ganske greit mandat med noen rammer, kanskje styreleder kunne ha vært enda tøffere med og bedt om tydelige konklusjoner fra delprosjektene da kanskje. Det kunne ha vært det eneste, ellers så synes jeg styreleder har vært forbildet i hele prosessen» L1*

Om styret har hatt tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for å fatte vedtaket er utvalget noe splittet. Informant L1 tenker underlaget var tilstrekkelig men tenker at prosjektet kunne isolert en del av informasjonen og hatt mer fokus på det vesentlige og turt å komme med skikkelige konklusjoner.

*«jeg tenker at de hadde et godt nok grunnlag, men de kunne kanskje isolert en del av materialet tydeligere og tatt bort noe fordi man trenger ikke bli så brei som at det blir for mye diskusjoner rundt tall og analysene.» L1*

Informant L3 fulgt noen av styremøtene knyttet til prosessen på videooverføring og sitter med et inntrykk av at styret opptrådte ryddig, og mener at underlaget var godt nok for å fatte vedtak.

Det som utvalget spesielt trekker frem er at det ikke var aksept for tall og data som ble benyttet i beslutningsgrunnlaget.

*«jeg opplever jo at det ikke har vært aksept for data og tall og man hele tiden har kverulerte på de tallene som faktisk er tilgjengelige i offentlige rapporter..» L1*

Dette fremkommer også av høringsuttalelsene hvor det var flere av innspillene fra interessenter som gikk på at tallgrunnlaget som ble benyttet var feil og at det ikke ga en balansert fremstilling av fakta. Basert på dette beskriver informant L2 en oppfattelse av grunnlaget styret har fattet sitt vedtak på ikke var fullstendig:

*«Det har vært levert masse innsigelser til det grunnlaget som rapporten presenterer» L2*

#### **5.4.1 Oppsummering hovedkategori styre**

Gjennom denne hovedkategorien har vi sett at det oppleves at styret har hatt en aktiv rolle i prosjektet og vært inne og gitt løpende tilbakemeldinger. Knyttet til om beslutningsgrunnlaget var tilstrekkelig er utvalget noe splittet i sitt syn.

De viktigste funnene hovedkategorien er:

- Styret har hatt en aktiv rolle og involvert seg i studiestedsstruktur prosjektet.
- Av majoriteten oppleves det at styret har hatt et tilstrekkelig underlag for å fatte sin beslutning.
- Knyttet til beslutningsgrunnlag trekkes dette med satisfying og optimization og at det handler om å finne det riktige balansepunktet.

#### **5.5. Oppsummering analyse og presentasjon av funn**

Vi har ved å systematisk gjennomgå innsamlet empiri fått en bedre oppfattelse av prosessen i forkant av vedtaket om ny studiestedsstruktur. Basert på funnene fra den utført analysen mener vi at vi oppnådde det vi ønsket med undersøkelsen og kan på den måten si at vi traff med de metodiske valgene.

Selv om vi ved bruk av intervjuguide prøvde å styre empirien slik den var mest mulig relevant i forhold til problemstillingen er det klart at noe av empirien ikke er like relevant når det kommer til å besvare problemstillingen. Denne empirien ga oss likevel nyttig informasjon for å øke vår forståelse og innsikt.

## **6. Tolkning av funn**

Når vi hadde analysert den kategoriserte empirien startet vi prosessen med å trekke ut de mest relevante funnene for deretter å forsøke å sette disse funnene opp mot oppgavens teoretiske grunnlag.

Som beskrevet i kapittel 4.2.4.3 Tolkning av funn valgte vi å dele tolkningen inn i tre deler hvor vi for hver del tolket med utgangspunkt i et av de etablerte forskningsspørsmålene.

### ***6.1 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1***

Utgangspunkt for tolkningen i denne delen er Forskningsspørsmål 1: *Hvordan ble det arbeidet for å etablere en forståelse av viktigheten av etablering av prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» blant de ansatte?*

Nord universitet ble etablert 01.01.2016 som et resultat av en fusjon mellom Universitetet i Nordland/Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Sett opp mot den helhetlige modellen til Jacobsen og Thorsvik vil en fusjon kunne medføre at alle elementer i modellen endres. Basert på våre funn valgte universitetet i forbindelse med fusjonsprosessen å bevare strukturen til de enkelte enhetene i fusjonen. Målet med fusjonen var jo å legge til rette for styrking av fagmiljøene og utvikle en organisasjon med faglig kompetansebase som var større enn i forkant av fusjonen. Som funn viser var det et inntrykk majoriteten satt med, at det ville være behov for å gjøre noe med organisasjonsstrukturen for å oppnå dette. Likevel valgte man å utsette prosessen med å designe eller re-designe organisasjonen. Thorsvik et. al (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at det å utforme organisasjonsstruktur omfatter en av de viktigste beslutningene ledere i moderne tid gjør.

I forkant av fusjonen hadde Universitet i Nordland, basert på våre funn, brukt ca. 10 år på å bli et universitet. Her hadde man klart å etablere en universitetskultur med ganske sterkt fokus på forskning. De to andre enhetene som ble fusjonert inn var høyskoler hvor kulturen var mer preget av fokus på undervisning. Det var disse to eller tre «kulturene» man skulle forsøke å få til å samarbeide slik man oppnådde at den totale kvaliteten ble hevet i etterkant av fusjonen.

I henhold til forskning som presenteres i artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» (Kotter J. P., 1995), beskrives det at det kan ta 5-10 år i etterkant av en stor endring før man har lykket med å skape en felles organisasjonskultur.

I tillegg hadde man det momentet at en endring av struktur ville blitt svært synlig, og denne måtte både legitimeres og begrunnes. Dersom endring av studiestedstrukturen ikke skulle bli

akseptert av universitetets interessenter som for eksempel lokalsamfunn, politikerne, ansatte og studenter ville det kunne bli veldig krevende for ledelsen å håndtere en slik endring, spesielt når man på dette tidspunktet også stod midt i fusjonsprosessen. Sett opp mot dette var det muligens en god strategi fra universitetets side at man ventet med å endre strukturen.

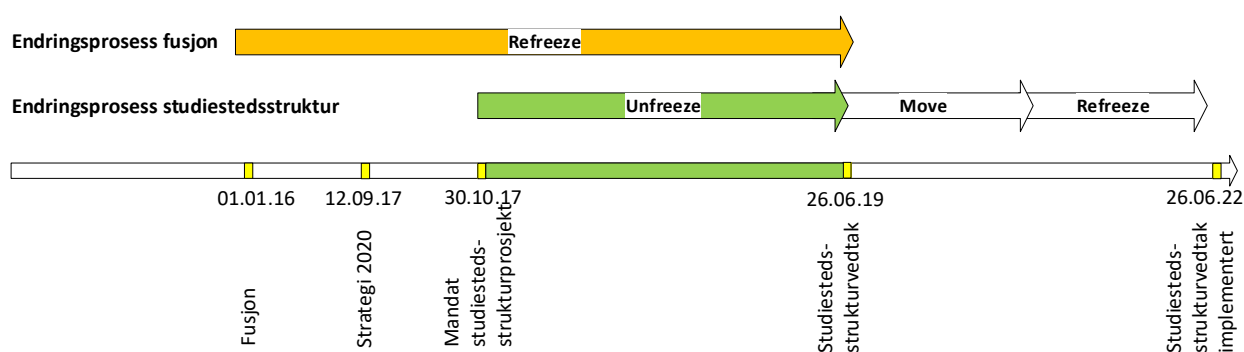
I etterkant av fusjonen startet arbeidet med å utarbeide en felles strategi for universitetet. Funn viser her at det var i veldig varierende grad de ansatte valgte å engasjere seg i denne prosessen. Nyere forskning beskriver en del knyttet til dette, og trekker frem et rammeverk som betegnes «Three Horizons» (Hodgson, August 2008) som kan benyttes for å skape engasjement og forståelse for strategiprosessen. Hovedpoenget med dette rammeverket er at det som horisont 1 dannes et bilde over hvor man er i dag, og som horisont 3 beskriver hvor man ønsker å komme, mens horisont 2 beskriver overgangen mellom disse.

Våre funn indikerer at involveringen hovedsakelig ble basert på at de ansatte fikk muligheten å gi innspill på et høringsutkast som ble tilsendt på e-post. Dette er ikke helt i tråd med hva Erichsen et. al. (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at er formålet med en strategiprosess. En strategiprosess skal blant annet skape motivasjon, tilslutning, «få tak i» de ansattes kompetanse, øke endringskapasitet ved å skape innsikt, vilje og evne til endring. En videre beskrivelse av en opplevelse av en hastig prosess kombinert med korte høringsfrister gjør at den økte forståelsen, forpliktelsen og eierskapet som en vellykket strategiformuleringsprosess kunne medført, mest sannsynlig for Nord universitets sitt vedkommende er gått tapt.

Rett etter vedtaket om Nord universitets strategi 2020 (sep 2017) hvor det også ble vedtatt at rektor skulle sikre implementering og eierskap til strategien i hele universitetet, ba styret om at rektor skulle starte arbeidet med en plan for fremtidig studiestedsstruktur for den faglige aktiviteten ved Nord universitet (okt 2017). Beslutningsgrunnlaget skulle være ferdig i løpet av 2018. Tildelingsbrevet fra kunnskapsdepartementet for 2018 (datert des 2017) spesifiserte deretter at det skulle besluttes ny studiestedsstruktur innen utgangen av februar 2019 og at det skulle besluttes en helhetlig campusutviklingsplan basert på fremtidig studiestedsstruktur innen sommeren 2019. Om den opprinnelige strategien til universitetet var å utsette endring av studiestedsstrukturen inntil organisasjonen hadde satt seg, så endret dette seg raskt i etterkant av fusjonen og basert på tildelingsbrevet så hadde de heller ingen andre valg enn å starte prosessen med å se på den formelle strukturen.

Sett opp mot den helhetlige modellen mente departementet, ut fra vår tolkning, at tilgjengelige ressurser ikke leverte resultater for å imøtekomme de overordnede krav. Basert på dette krevde departementet, for å sikre fremtidig bevilgning, at universitetet så på måten ressursene universitetet hadde tilgjengelig, var organisert på.

Ut ifra våre funn som viser et inntrykk av en sprikende kultur, hadde ikke universitetet helt klart å forankre endringen i ny organisasjonskultur. Vi tolker det derfor slik at universitetet igangsatte endringsprosessen knyttet til studiestedsstruktur før endringsprosessen til fusjonen mellom de tre enhetene var fullført. Dette er forsøkt illustrert i Figur 26 hvor det vises at det er overlapp mellom de to prosjektene.



Figur 26: Endringsprosess fusjon vs. studiestedsstruktur

### 6.1.1 Delkonklusjon 1

Slik vi tolker det forsøkte universitetet både gjennom fusjon- og strategiprosessen å etablere en forståelse av hvorfor det var nødvendig at det ble igangsatt et studiestedsstrukturprosjekt.

Sett opp mot det teoretiske grunnlaget kunne man kanskje i enda større grad forsøkt å skape en entusiasme rundt disse prosessen. Likevel viser vår undersøkelse at majoriteten av informantene var innforstått med viktigheten av etableringen av prosjektet, basert på den prosessen universitetet valgte å kjøre.

Basert på dette konkluderer vi med at prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» hadde et relativt godt utgangspunkt for å starte prosessen med å svare ut oppdraget med å forsøke å klargjøre organisasjonen for den endringen som prosjektet kom til å ende opp med å foreslå. Dette på tross av at universitetet tilsynelatende igangsatte en ny endringsprosess før man hadde klart å forankre den tidligere endringen i kulturen.

## **6.2 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 2**

Utgangspunkt for tolkning i denne delen er Forskningsspørsmål 2: *Hvordan arbeidet prosjektet med endringsprosessen frem til vedtaket ble fattet?*

Funn viser at mandatet for prosjektet ble gitt 30.10.17 og vedtaket ble fattet av styret 26.06.19, som vil si at prosjektet hadde en løpetid på ca. 1 år og 9 måneder. Funn indikerer at det blant informantene var en opplevelse av at prosjektet ble dratt noe ut i tid. Knyttet til tidsperspektivet beskriver Kotter i artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» (Kotter J. P., 1995) at dersom man ikke får frem at det haster, vil samarbeidsviljen til de ansatte kunne svekkes. Kotter beskriver videre at uten hastverk vil det kunne bli for høy tilfredshet i organisasjonen, at tilfredshet er den største trusselen for en suksessfull endring og at målet er å overbevise medlemmene i organisasjonen om at endringen er nødvendig og at den haster. Et annet funn som kan knyttes til den lange løpetiden er beskrivelsen av ansatte ved universitetet i starten ikke var så veldig stresset for prosjektet i og med det lange tidsperspektivet.

Tiden før selve implementeringen starter betegnes av Kotter (Kotter J. P., 1995) at skal være tiden hvor man klargjøre organisasjonen på endringene som venter. Både Kotter (Kotter J. P., 1995) og Lewin (Lewin, 1997) beskriver at det i denne fasen er veldig viktig å inkludere de ansatte for å øke sannsynligheten for å lykkes. Beer og Norhia (Nohria, 2000) beskriver basert på utført forskning at opptil 70% av alle endringsprosesser som forsøkes gjennomført mislykkes. Det beskrives at det er flere faktorer som kan ha en innvirkning på om endringsprosessen blir en suksess eller om den mislykkes.

Sett i lys av at forskning viser at det er stor sannsynlighet for at en endringsprosess mislykkes, beskriver Erichsen et. al. (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) at et sentralt premiss for å lykkes er at det gjøres en grundig diagnose av endringssituasjonen i forkant av at man starter prosessen.

Baron og Greenberg (Greenberg & Baron, 2007) er klare på at endringsmålet må være tydelig. Funn viser at hovedoppgaven til prosjektet var å utføre en analyse som skulle ende opp i et forslag til en ny formell organisasjonsstruktur for universitetet. Gjennom denne prosessen skulle prosjektet sørges for god medbestemmelse og intern og ekstern kommunikasjon. Videre ble det presisert at prosjektet måtte forankres i linjen og faglig hos dem som faglig hadde ansvar i organisasjonen.

Dette funnet viser at prosjektgruppen i løpet av prosjektets løpetid skulle utarbeide en analyse som skulle lede til et beslutningsgrunnlag for ny studiestedsstruktur for universitetet. Parallelt

med dette skulle man sørge for forankring og klargjøre organisasjonen for implementeringsfasen.

Funn viser at både informanter fra prosjektgruppen og i linjeorganisasjonen ved oppstart av prosjektet hadde en formening om type endring, men det skulle kjøres en objektiv prosess og alle dører var på en måte åpne.

Det vil si at når prosjektet startet så var man ikke sikre på hvor store endringer det ville bli på organisasjonsstrukturen. Av denne grunn var ikke prosjektet i stand til å kjøre en sekvensiell prosess slik som er beskrevet i første versjon av Kotters 8-trinnsmodell for endring. Det som var klart, var at prosjektet ville få et bedre og bedre underlag for å styre prosessen frem mot at endelig resultat fra analysearbeidet forelå.

Det er akkurat dette som er litt av poenget med det oppdaterte rammeverket Kotter presenterte i artikkelen «Accelerate!» (Kotter., 2012). Her sier Kotter at de 8-trinnene må kjøres i parallell og hele tiden. Etter hvert som tiden går vil prosjektet få et bedre og bedre underlag, og man kan utnytte seg av de mulighetene som oppstår.

Funn viser at prosjektet kjørte en veldig tydelig prosess knyttet til hovedkategorien som rammeverket for endringsledelse betegner som «type endring». Men knyttet til de andre hovedkategoriene som rammeverket beskriver tolker vi funnene som om det ikke ble kjørt like gode analyser.

I hovedkategori «betydning av kontekst» viser funn at det ikke ble utført noe direkte analyse knyttet til dette, men samtidig viser den at man hadde rimelig god oversikt over hva som var årsaken for selve endringen i prosjektgruppen.

Som en følge av fusjonen ble det beskrevet en noe splittet organisasjonskultur. Funn viser at, selv om prosjektgruppen var klar over at man hadde ulike kulturer, valgte man ikke å utføre analyser for å utrede dette nærmere. Hadde dette vært foretatt hadde man kunnet være bedre rustet for å tilpasse lederskapet til de ulike delene av organisasjonen og i de ulike fasene av endringsprosessen. I artikkelen Endringsledelse og sticky culture (Hennestad, 2012) beskriver Bjørn Hennestad at alt handler om kultur. Det beskrives videre i samme artikkel at undersøkelser viser at en av forklaringene på at endringsprosjekter svikter helt eller delvis er at implementeringen skjer uten at man i tilstrekkelig grad tar hensyn til organisasjonskulturen.

Av denne grunn er det, knyttet opp til rammeverket for endringsledelse, litt merkelig at man ikke i prosjektet prioriterer å gjøre en analyse av kulturen i organisasjonen. Erichsen et. al.

(Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at organisasjonskulturen må identifiseres for at endringsgruppen skal kunne identifisere og ta hensyn til «hemmere» og «fremmere».

Funn viser at prosjektgruppen hadde undervurdert den slagmarken universitetet befant seg i. Rammeverket for endringsledelse beskriver at både interne og eksterne forhold må analyseres. Erichsen et. al. (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at det kan utføres en interessentanalyse hvor det gjelder å identifisere hvem som har legitim, påtrykkende og hvilke som har makt. Endringsgruppen beskriver en hverdag preget av brannslukking. Hadde man hatt en klar strategi knyttet til interessentene kunne gjerne dette vært forutsett og redusert i større grad.

Basert på vår tolkning ble det av prosjektet utført en initial diagnose av endringssituasjonen. Men på lik linje med det Kotter beskriver i sitt oppdaterte rammeverk i artikkelen «Accelerate!», er man ikke ferdig med diagnosen. Den må oppdateres i parallell med at man starter de øvrige prosessene slik prosjektet får et bedre og bedre grunnlag for å tilpasse ledelsen av endringen og selve endringsprosessen.

Erichsen et. al. (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at basert på utført diagnose skal lederen tilpasse sitt lederskap og fordele roller.

Funn viser at det ble valgt å benytte linjeorganisasjonen som endringsagenter. Meyers og Stensaker (referert i Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) beskriver at lederne er de fremste endringsagentene og videre at det er svært viktig at lederne selv identifiserer behovet for endring og mobiliserer organisasjonen for endring. Funn viser at informanter i linjeorganisasjonen mente at det burde vært en prosjektleder som i mye større grad løftet prosjektet på de ulike studiestedene, og kjørte stedlige prosesser i mer tydelig grad.

Det kan virke som om det ikke var samsvar mellom det som prosjektledelsen ønsket og det som faktisk utspilte seg i organisasjonen. Erichsen et. al (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) trekker frem viktigheten av at toppleder forsikrer seg om at rollen til mellomleder er forstått. I situasjoner med mye intern motstand beskrives det at det kan være lett å ta rolle som tillitsmann fremfor en representant for ledelsen. Dette vil også kunne forsterkes dersom man rent hierarkisk er mellomleder, mens man geografisk er å tolke som lokal leder. Funn viser at informanter som kan regnes som mellomledere etterlyste en rolleavklaring. Prosjektet har altså ikke klart å koble på mellomlederne slik at de utspiller sin rolle i endringsprosessen. Johnson et al. (Gerry, Richard, & Kevan, 2011) beskriver at mellomledere har en nøkkelrolle i og med at det er de som må være selve bindeleddet mellom toppledelsen og de på lavere nivå i organisasjonen.



En av årsakene til dette kan muligens være knyttet til funn hvor det ble beskrevet at man hadde en fersk organisasjon og ikke visste helt hva ledelsen hadde å spille på. Dette kombinert med funn om at det ble byttet toppleder underveis kan ha en innvirkning på at man ikke visste hva man kunne forvente av mellomlederne i organisasjonen. Det at universitetet er organisert slik at topplederstillingen (rektor) er en åremålsstilling kan også ha hatt en innvirkning på toppleders mulighet og motivasjon til å lykkes med prosessen. Tidlig i prosessen har man jo mulighet til å se fremgangen i den og se om det er realistisk eller urealistisk at man kommer gjennom prosessen før en ny person skal overta topplederstillingen.

I denne prosessen var det en fare for at prosjektet ikke klarte å koble på de lavere i organisasjonen. I artikkelen «Cracking the code of change» beskriver Beer og Norhria (Nohria, 2000) at erfaringer med endringer er veldig viktig for de utøvende endringsagentene.

Strategien som er valgt med bruk av linjeorganisasjonen som mellomledere er det som teorien kaller en klassisk totrinnsmodell. Det som trekkes frem av Kveine og Erlien (Kveine & Erlien, 2019) er at et alternativ til denne strategien er en strategi hvor ansatte i prosjektgruppen hadde blitt benyttet som endringsagenter. Kveine og Erlien trekker frem at en slik bruk av linjeorganisasjonen er mye mer omfattende og krever mer tid og vil gå på bekostning av det som skal gjøres i det daglige. Basert på våre funn knyttet til dette virker det som om at det i dette tilfellet kunne vært en bedre strategi enn den som ble valgt.

Når det kommer til lederskap så viser funn at prosjektledelsen forsøkte å tilpasse sin lederstil basert på foreløpige konklusjoner fra analysene. Det ble fremhevet å sette individet først og det ble tilstrebet en demokratisk endringsprosess. Basert på våre funn registrerer vi at lederstilen som ble valgt grenser mer mot teori O enn teori E. Jacobsen (Jacobsen, 2004) beskriver at det er teori O som er å foretrekke ved endringsledelse.

Når man har utført diagnosen og man har laget en strategi for hvordan lederskapet skal tilpasses beskriver Erichsen et. al. (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) at endringsprosessen kan igangsettes. Det som i første omgang var oppgaven til prosjektet var å gjøre organisasjonen klar for implementeringen. Som Stangeland (Stangeland, 2008) beskriver det så skal prosjektet forsøke å redusere de kreftene som virker mot endringen.

Vår tolkning er at prosjektet kom litt bakpå i og med at det ikke var blitt benyttet nok tid på analyser i tidligfasen. Når man går i gang med å etablere en endringsgruppe har man ikke et klart nok bilde over alle forhold som vil være med å sette sitt preg på prosjektet og som også

vil ha betydning for hvordan endringsprosessen som skal klargjøre organisasjonen for den fremtidige implementeringen skal designes.

Det blir derfor vanskelig for prosjektet å vite hvordan man skal gå frem for å skape et opplevd behov for endringen, og blir egentlig mer myntet på om man har flaks og treffer med tilnærmingen.

Funn viser at prosjektet tidlig etablerte en endringsgruppe som skulle lede endringen frem mot implementeringen. Tronsmo (Tronsmo, 1998) beskriver at han anbefaler at linjeledelsen styrer og leder prosessene og at de interne stabene bidrar med støtte og bidrar med lokalkunnskap. Videre beskrives det at eksterne eventuelt kan bidra med å utfordre ledelsen samt tilby alternative perspektiver og løsninger.

Anbefalingene som Tronsmo kommer med samsvarer i stor grad med måten prosjektet valgte å sette opp prosjektet. Funn viser også at det ble inkludert flere ressurser i prosjektgruppen når prosjektet nærmet seg slutten.

Funn viser også at styret har hatt en aktiv rolle inn mot prosjektet. Basert på dette opptrer styret i henhold til det Huse (Huse, 2011) betegner som et «deltakende styre». Det vil si et styre som er har solid strategi- og verdiskapningsorientering og utgjør en kompetanse og ressurs for den daglige ledelsen.

Det at styret har vært aktivt involvert og fortløpende gitt føringer og tilbakemeldinger har etter vår tolkning gjort jobben lettere for prosjektet. Dialogen med styret underveis kan ha gjort at man er mer trygg på de foreløpige konklusjonene som trekkes. Og man er i bedre stand til å prioritere hvilke deler av organisasjonen som skal prioriteres med tanke på å klargjøring for implementering.

### **6.2.1 Delkonklusjon 2**

Prosjektet har, parallelt med at man har utført analyser for å jobbe frem et beslutningsunderlag for ny studiestedsstruktur, igangsatt de fire første trinne i Kotters 8-trinn for endring. Prosjektet har forsøkt å benytte foreløpige konklusjoner fra dette analysearbeidet for å tilpasse ledertilnærmingen og for å forsøke å gjøre organisasjonen mest mulig rustet for implementeringen som styret mest sannsynlig kom til å vedta.

Til tross for at mandatet til prosjektet var ganske tydelig og delprosjektene underveis var ganske konkrete så kan det virke som man ikke har klart å forankre prosjektet og ønsket mål godt nok i organisasjonen. Manglende analyse på noen områder i startfasen har også gjort at man ikke

har klart å forutse potensiell motstand mot prosjektet godt nok og følgelig ikke klart å tilpasse lederstilen tilstrekkelig i alle situasjoner. Man har heller ikke klart å benytte mellomledelsen som tydelige endringsagenter, også som en følge av manglende forankring i organisasjonen.

### **6.3 Tolkning med utgangspunkt i forskningsspørsmål 3**

Utgangspunkt for tolkningen i denne delen er forskningsspørsmål 3: *Hvordan arbeidet prosjektet for å sørge for god forankring og kommunikasjon blant de ansatte?*

Funn viser at prosjektledelsen var klar over at studiestedsstrukturprosjekt ble møtt med stor interesse både internt og eksternt og at god kommunikasjon var avgjørende. Prosjektet sin oppfattelse av at kommunikasjon er avgjørende i endringsprosesser, samsvarer med det Barrett beskriver i artikkelen «Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change» (Barrett, 2002). I denne artikkelen beskriver Barrett at hovedgrunnen for at organisasjoner ikke lykkes med å innføre endringer er at ledelsen ikke ser nødvendigheten i å ha effektiv kommunikasjon med de ansatte.

For å ivareta kommunikasjonsbehovet til de ansatte, etablerte prosjektet i startfasen en plan for kommunikasjonen i prosjektet. I kommunikasjonsplanen ble det definert fem mål for kommunikasjonen, i tillegg ble det definert syv tiltak som skulle hjelpe prosjektet med å nå disse målene. Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) beskriver at mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, mens strategi beskriver veien mot målet. Slik vi tolker det kan kommunikasjonsplanen som prosjektet utarbeidet fremstå som en strategi, da prosjektet ved å utføre definerte tiltak underveis i endringsprosessen så for seg å nå målene.

Kveine og Erlien (Kveine & Erlien, 2019) beskriver at ved planlegging av en endringsprosess kan det velges ulike kommunikasjonsstrategier med forskjellig grad av medvirkning og varierende bruk av kanaler og virkemidler. Klein beskriver i artikkelen «A management communication strategy for change» (Klein, 1996) at det ofte er slik at man ikke lykkes med endringer i organisasjoner som en følge av at det ikke brukes nok tid for å legge en god kommunikasjonsstrategi.

I strategien til prosjektet fremkom det at prosjektet planla med å benytte både skriftlige, muntlige og elektroniske kanaler. Skriftlige var det planlagt at det skulle legges ut nyhetssaker og at det i etterkant av styrets behandling av saker skulle legges ut pressemeldinger. Muntlige ble det lagt opp til at dekanene og avdelingslederne skulle informere stedvis. Elektronisk skulle det blant annet legges ut informasjon på internett og intranett. Strategien samsvarer med funn knyttet til at prosjektet forsøkte å bruke alt av de formelle kommunikasjonskanaler for å forsøke

å nå ut til de ansatte. Denne tilnærmingen er ikke helt i overensstemmelse med Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2016) sin beskrivelse om at effektiv kommunikasjon forutsetter valg av kommunikasjonskanal som er tilpasset det budskapet som skal formidles. Det må også gjøres en vurdering knyttet til kanalens evne til å formidle rik informasjon.

Flere forskere blant annet Klein (Klein, 1996) påpeker at den viktigste kanalen for å gjennomføre god kommunikasjon er ansikt til ansikt. Grunig (Grunig, 1992) sine studier viser også at god internkommunikasjon baserer seg på toveis og symmetrisk kommunikasjon og at slik kommunikasjon skaper mer effektive organisasjoner og gjøre de ansatte mer motiverte.

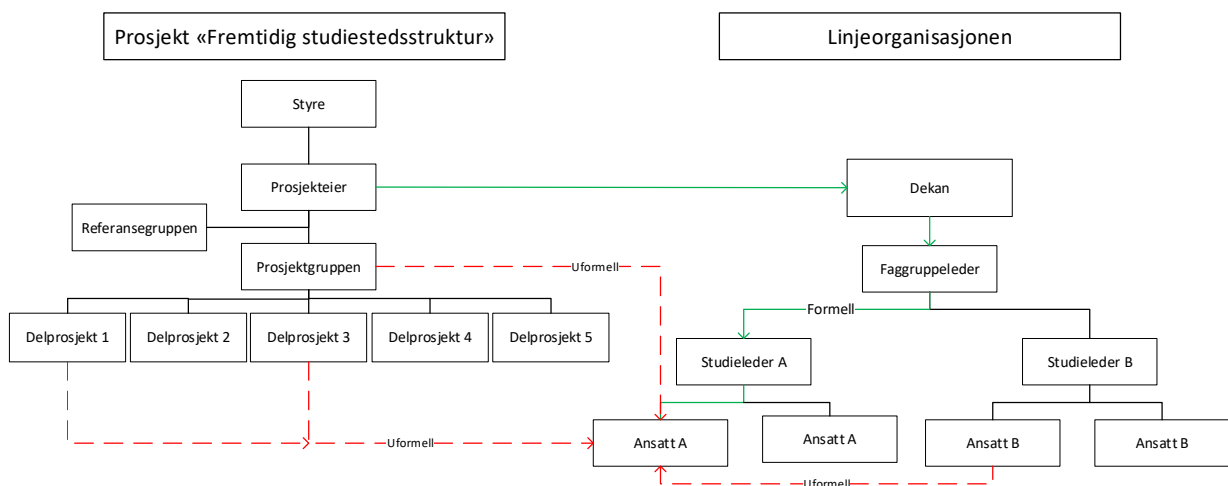
Som vi ser av kommunikasjonsplanen, ble det ikke i stor grad lagt opp toveis og symmetrisk kommunikasjon. Dette bekreftes også av funn om at det i løpet av levetiden til prosjektet kun har vært avholdt 2-3 samlinger hvor det er blitt gitt ansikt til ansikt kommunikasjon. I og med kompleksiteten av studiestedsstrukturprosjektet så tolker vi det slik at det hadde vært en klar fordel om man hadde benyttet kanaler som hadde evne å formidle rik informasjon.

Funn viser også at prosjektet var usikre på om de kunne ha kommunisert på en slik måte at man hadde truffet alle i organisasjonen. Knyttet til dette beskriver Kveine og Erlie (Kveine & Erlie, 2019) at det må defineres målgrupper hvor informasjonsbehovet for de ulike gruppene identifiseres.

Funn viser at prosjektet verken ved oppstart eller underveis i prosessen gjennomførte egen analyse som tok for seg slagmarken prosjektet befant seg i. Hadde man gjort dette og sett på interne og eksterne forhold ville prosjektet i større grad vært i stand til å tilrettelegge for effektiv kommunikasjon til de ulike målgruppene. Den sprikende kulturen som beskrives knyttet til det informantene betegner som universitets- og høyskolekultur, er også en faktor som er med på å underbygge at man burde ha planlagt kommunikasjonen på en slik måte at man traff de ulike gruppene. Vi tolker dette som en faktor som kan være med på å forklare funn knyttet til at prosjektet opplevde at selv om det ble forsøkt å kommunisere en ting, så var det mange som satt med en annen opplevelse i etterkant.

Sett opp mot den helhetlige modellen til Jacobsen og Thorsvik så burde prosjektet tilpasse seg de uformelle og formelle trekkene til organisasjonen. I og med at prosjektet ikke har gjort en tilstrekkelig analyse knyttet til disse forholdene er det vanskelig å vite hvordan man skal tilpasse seg.

Som det fremkommer av funn var strategien at man skulle bruke linjeorganisasjonen som agenter for å få ut informasjon til de ansatte. Blant utvalget fra linjeorganisasjonen ble det beskrevet en oppfattelse av at informasjon kom fra litt forskjellige hold. Basert på organisasjonsstrukturen til Nord universitet ser vi, om vi følger den vertikale linjen, for at prosjektet skal kunne nå en ansatt på laveste nivå, må dataen prosesseres i ikke mindre enn 6 ledd før dataen når den ansatte. Som Irgens (Irgens, 2000) beskriver så øker informasjonsbehovet for de ansatte når en endring planlegges. Basert på dette tolker vi at det vil være en veldig krevende jobb for mellomledere i linjeorganisasjonen å sørge for å tilfredsstille informasjonsbehovet for en ansatt på laveste nivå, noe som kan ha resultert i et informasjonsunderskudd for enkelte ansatte. Dette informasjonsunderskuddet kan ha vært med på å skape uformelle kanalene på kryss og tvers av, som funn viser ble etablert, hvor de ansatte forsøkte å kompensere informasjonsunderskudd ved å forsøke å innhente informasjon fra andre personer som man hadde inntrykk av at hadde større innsikt.



Figur 27: Illustrasjon av uformelle kommunikasjonskanaler

Denne ryktebørsen kompenserer altså for de formelle kanalene. I dette tilfellet kan det være med på å forklare funn knyttet til at man ikke forstod noe når studiestedsvedtaket ble presentert av prosjektgruppen. Muligens var oppfattelsen i deler av organisasjonen satt med myntet på informasjon som hadde kommet via uformelle kanaler som ikke reflekterte det prosjektet hadde som mål å formidle.

Knyttet til hva som er tilstrekkelig av informasjon definerer Irgens (Irgens, 2000) de to begrepene informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Det beskrives videre at kunsten er å tilpasse informasjonsmengden i en slik grad at prosesskapasiteten til de ansatte ikke overstiges.

Basert på vår undersøkelse sitter vi med et inntrykk at prosjektet har gått ut med svært mye informasjon knyttet til saken. I tillegg observerte vi at studiestedsstruktursaken er en sak mange har en mening om, vi observerte at det var produsert et stort antall medieklipp. I tillegg til dette er alt av sakspapirer og liknende tilgjengelig på internett, for ikke å snakke om universitets intranettsider, uten at vi har hatt tilgang til disse. Uansett er det såpass mye tilgjengelig informasjon slik at den som virkelig har lyst har gode muligheter for å sette seg inn i det aller meste av saken. Men som funn viser er det begrenset med tid de ansatte kan benytte på dette, slik at det understreker ytterligere at det er svært viktig at prosjektet er tydelige på hva man ønsker å formidle. Overflødig informasjon kan virke mot sin hensikt og være demotiverende for ansatte å sette seg inn i. Dette kan også ha skapt avstand til det arbeidet som prosjektet gjorde og redusert videre ønske om involvering og engasjement fra ansattes sin side. Prosjektet burde vært mer offensive og kommunisere tydelig på hva de vil. Funn viser at prosjektet oppleves som noe forsiktig i sin kommunikasjon til organisasjonen i løpet av prosessen, som igjen kan ha gjort at ansatte har sittet med forskjellige inntrykk om hva prosjektet egentlig ønsket.

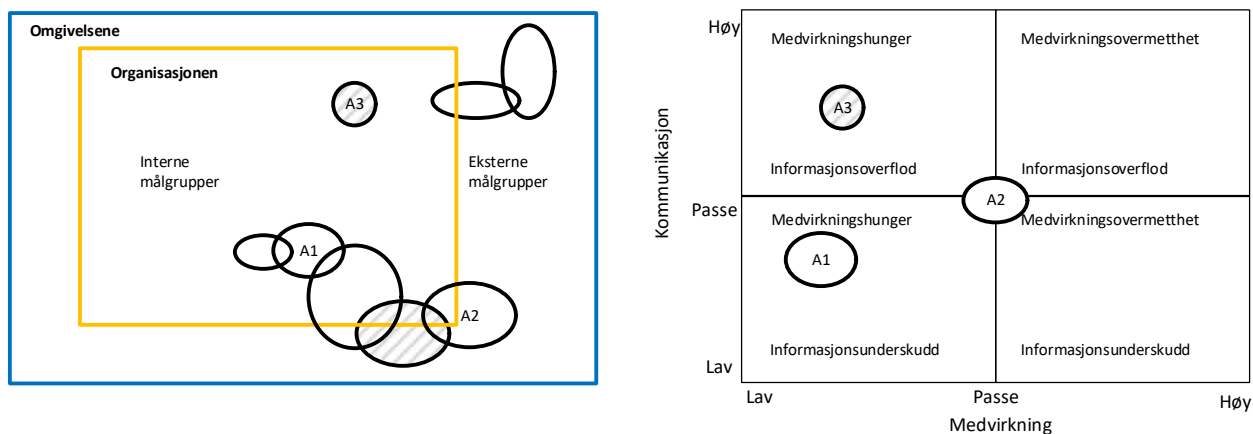
Slik vi tolker det har de ansatte blitt eksponert for så mye informasjon gjennom ulike kanaler knyttet til prosjektet, at informasjonstilgangen har vært større enn det den enkelte ansatte har vært i stand til å absorbere.

Dette kan være med på å forklare at enkelte har påstått at det ikke har vært nok informasjon knyttet til prosessen, selv om alt av underlag er tilgjengelig og dermed mulig for den enkelte ansatte å fordype seg i. Men igjen så kommer man innpå dette som Jakobsen og Thorsvik beskriver om at effektiv kommunikasjon forutsetter valg av kommunikasjonskanal som er tilpasset det budskapet som skal formidles. Man kan eksempelvis ikke si at en link til en internettside hvor alle saksdokumentene er samlet er riktig valg av kanal når det kommer til et så viktig prosjekt som studiestedsstrukturprosjektet virkelig er.

Knyttet til medvirkning og involvering viser funn at det tidlig i prosjektet ble etablert en plan som sa noe om når de ansatte skulle involvere seg i de ulike delprosjektene. Kveine og Erlien (Kveine & Erlien, 2019) beskriver at endringer som preges av stort engasjement og medvirkning virker inspirerende og motiverende. Irgens (Irgens, 2000) beskriver at flere studier viser at det er en klar sammenheng mellom medvirkning og om endringstiltaket lykkes.

Knyttet til hva som er tilfredsstillende medvirkning i en endringsprosess trekker Irgens (Irgens, 2000) frem de to begrepene medvirkningshunger og medvirkningsovermettet. Basert på vårt utvalg ser vi at det spriker over hvor mye involvert man egentlig forventet å være i prosjektet.

Vi tolker det slik at vi har klart å favne hele perspektivet hvor en del av utvalget beskriver det som en situasjon der de ansatte forventer og ønsker en større deltakelse i prosessen enn de opplevde at de ble gitt muligheten til. Dette kom til syne gjennom at det ble snakket om frustrasjonen og at det ble beskrevet en slags oppgitthet mot prosjektet. Det var ingen av informantene i linjeorganisasjonen som hadde uttrykt seg for å ha en oppfattelse av å være involvert i stor grad. Kunsten for ledelsen er å finne det balansepunktet hvor det oppnås en medvirkningstilfredshet blant de ansatte.



Figur 28: Tilpassing av medvirkning og kommunikasjon til de faktiske forhold

For å være i stand til å dekke dette behovet måtte prosjektet også ha utført en analyse i forkant som kunne belyst hva behovet til den enkelte var. Det fremkom ikke at prosjektet hadde utført en slik type analyse. Slik vi tolker det har prosjektet sverget til sine antagelser, teft og intuisjon og ikke helt truffet forventningene til medvirkning i alle målgruppene.

Som middel for involvering viser funn at prosjektet i stor grad har basert seg på noen få innspillsløyfer. Selv om funn viser at prosjektet har lang løpetid oppleves det av ansatte å ha blitt gitt veldig korte innspillsvinduer. Ser vi dette opp mot organisasjonsstrukturen tolker vi at noe av årsaken for de korte innspillsvinduene var at det skulle gjennom så mange vertikale ledd i organisasjonen før det når den ansatte som skal gi tilbakemelding slik at man lå tett opp mot endelig tidsfrist når dette endelig ble mulig. Prosjektets tidsperspektiv og korte vinduer for ansattes innspill kunne også i viss grad forklare varierende engasjement fra ansatte gjennom prosessen. I tillegg har vi fått inntrykk at det er gap mellom budskapet prosjektet mente det hadde kommunisert, og det ansatte trodde de var formidlet. Dette bekreftes også ved at

engasjementet økte betraktelig etter at ansatte ble kjent hva resultatet av prosjektet kom til å bli. Men det var kanskje litt sent. Knyttet til dette så kunne prosjektet med fordel benyttet en annen kommunikasjonsstrategi, sørge for at man gav de ansatte et lengre innspills vindu og dermed kunne oppnådd kanskje høyere engasjement, bedre kvalitet i tilbakemeldinger som videre ville gi bedre analyser, og rett og slett få større nytteverdi av kommunikasjonen med de ulike målgruppene.

Selv om Larkin og Larkin (Larkin & Larkin, 1994) beskriver det de mener er en generell kommunikasjonsstrategi for å lykkes med en endringsprosess, presiserer Kveine og Erlie (Kveine & Erlie, 2019) at en strategi må ta utgangspunkt i den enkelte organisasjonen. I og med at mange kjente forskere trekker frem viktigheten av en gjennomarbeidet strategi forventet vi å finne en mer gjennomarbeidet kommunikasjonsstrategi for prosjektet. Dette viser også funn at linjeorganisasjonen savnet en helhetlig plan og en strategi om at man skulle være tydelig og kommunisere på en slik måte at man fikk forankring i hele organisasjonen. Det fremkom heller ikke at det var blitt kjørt en skikkelig prosess rundt selve utarbeidelsen av strategien og om man hadde gjort en grundig vurdering knyttet til valg av kommunikasjonskanaler for de ulike tiltakene. Det er klart at man kan ikke forutsi alle mulige situasjoner, men sett opp mot det relativt lange tidsperspektivet til prosjektet, burde prosjektet tatt seg tid for å lage en bedre kommunikasjonsplan. Kvaliteten til denne planen vil også avhenge av blant annet informasjon som innsamles og analyseres i fasen «Diagnose for endring» i rammeverket for endring. Noen hull i denne fasen har nok påvirket kommunikasjonsmåten ved at budskapet ikke har truffet helt de målgruppene og det skapte en del frustrasjoner.

### **6.3.1 Delkonklusjon 3**

For å sørge for god forankring og kommunikasjon etablerte prosjektet innledningsvis en plan for kommunikasjonen som inneholdt mål og tiltak for kommunikasjonen. Ved å følge de etablerte tiltakene så prosjektet for seg å kunne nå målene.

Prosjektet har benyttet ulike kommunikasjonskanaler for å nå de ulike målgruppene i universitetet. Dette har man nok ikke lyktes helt med da prosjektet ikke hadde en grundig nok analyse i bunn som sa noe om hvilke grupperinger det måtte tas høyde for og hvordan disse best kunne tilnærmes.

Prosjektet har altså hatt en egen plan for hvordan man skulle involvere de ansatte. Prosjektet har forsøkt å benytte mange kanaler for å nå ut til ansatte om status i prosjektet med foreløpige konklusjoner og hva som ville være den videre fremdriften. For å skape forankring har



prosjektet involvert de ansatte gjennom innspillsrunder, men disse var sterkt preget av tidspress slik at det ikke ble opplevd av alle som en reell mulighet til å gi gode innspill på en såpass krevende prosess. I tillegg til innspillsrunder har det vært samlinger hvor man har gått gjennom forslag og var åpen for tilbakemeldinger.

## **7. Avslutning**

Vi startet forskningsprosessen med å definere følgende problemstilling:

*Hvordan har Nord Universitet gjennom studiestedsstrukturprosjektet jobbet for å etablere en forståelse blant de ansatte for at endringen var både viktig og nødvendig for videre utvikling av universitetet?*

I starten hadde vi ikke annen informasjon knyttet til fenomenet enn den begrensede informasjonen vi hadde fått gjennom media og noen strategidokumenter fra åpne kilder. Dersom vi ene og alene hadde valgt å basere vår forskning på denne informasjonen ville dette kunne ført til en forhastet konklusjon. For å utforske problemstillingen måtte vi altså skaffe oss empiri fra et strategisk utvalg som kunne gi oss bedre innsikt i fenomenet.

Til vår forskning hadde vi valgt å benytte et eksplorativt design og videre en kvalitativ metode. Semistrukturerte intervju var foretrukket som teknikk for vår datainnsamling, og for å analysere de innsamlede dataene baserte vi oss i hovedsak på forskningsstrategien som fremkommer av en kvalitativ casestudie.

Ved å snevre oss inn mer og mer i løpet av forskningsprosessen, er vi nå av den oppfattelse at vi har nådd det punktet hvor vi har tilstrekkelig innsikt i fenomenet for å klare å konkludere problemstillingen.

### **7.1 Konklusjon**

30.10.17 igangsatte Nord universitet en endringsprosess som hadde som mål å jobbe frem et beslutningsgrunnlag til styret for ny studiestedsstruktur, samt å forberede organisasjonen på den fremtidige implementeringen. For å kunne gjennomføre dette på en god måte i organisasjonen var det derfor også særdeles viktig å etablere en forståelse av viktigheten av endringen de skulle gjennom. Endringsprosessen ble besluttet kjørt som et prosjekt som fikk navnet «fremtidig studiestedsstruktur».

Prosjektet kjørte en endringsprosess som i stor grad samsvarte med rammeverk for endringsledelse. Innledningsvis ble det etablert en sterk maktkoalisjon og det ble etablert planer og strategier for hvordan man skulle legge til rette for å kunne skape et opplevd behov og for hvordan viktigheten av endringen skulle kommuniseres ut til alle nivåer i organisasjonen.

Ledertilnærming og roller ble fordelt basert på en initial diagnose og oppdatert etter hvert som prosjektet fikk et bedre og bedre bilde over omfanget av den strukturelle endringen. Prosjektet

satt med en oppfattelse at om man fulgte disse strategiene ville man lykkes med å klargjøre organisasjonen for den fremtidige implementeringen.

Jobben med å utarbeide beslutningsgrunnlaget for den strukturelle endringen pågikk altså parallelt med at Kotters trinn 1-4 ble gjennomført. Dette medførte at prosjektet tilpasset gjennomføring av trinnene etter hvert som diagnosegrunnlaget ble bedre og bedre.

Selv om prosjektet utførte en grundig diagnose knyttet til strukturell endring, ble det ikke igangsatt tilsvarende diagnoser knyttet til organisasjonskultur og slagmark. Dette medførte at prosjektet ikke fikk tilstrekkelig innsikt knyttet til disse forholdene. Forhold som kunne ha vist seg å ha vært av betydning for hvordan endringsprosessen burde ha vært tilpasset.

I stedet for å basere tilpasningen av prosessen på grundige analyser valgte prosjektet tilsynelatende på enkelte områder å basere sine valg på antagelser, teft og intuisjon. Dette medførte at prosjektet blant annet ikke hadde tilfredsstillende analyser for å kunne utforme en strategi for hvordan endringsprosessen skulle gjennomføres for å imøtekomme de enkelte ansattes forventninger og kapasitet når det kom til kommunikasjon og innvirkning. Prosjektet var heller ikke i stand å utforme en endringsprosess som var fleksibel nok og som var realistisk i den situasjonen som organisasjonen befant seg i.

Hovedkonklusjonen blir derfor at prosjektet benyttet en fremgangsmåte som i stor grad tilsvarte rammeverket for endringsledelse, men prosjektet hadde ikke utført gode nok analyser knyttet til organisasjonskultur og slagmark, noe som medførte at prosjektet ikke klarte å imøtekomme informasjon og medvirkningsbehovet for enkelte målgrupper i organisasjonen. Dette medførte igjen at prosjektet for enkelte målgrupper ikke lyktes med å etablere en forståelse av at endringen som ble vedtatt på styremøte 26.06.19, var absolutt nødvendig for å nå organisasjonsmålet.

## ***7.2 Praktiske implikasjoner***

Vi har i denne oppgaven presentert funn knyttet til hvordan Nord universitet har gjennomført endringsprosessen i forkant av studiestedsstrukturvedtaket. I praksis mener vi at funnene fra vår forskning kan være med på å belyse viktige forhold som organisasjoner må være bevisste i innledende fase av en endringsprosess.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi sett at det å utarbeide en strategi for hvordan man best mulig skal gjennomføre «unfreeze»-fasen for å oppnå at de ansatte etablerer en forståelse av viktigheten av den fremtidige implementeringen, er vanskelig uten at det er utført en

tilfredsstillende diagnose av endringssituasjonen. Uten en slik diagnose erfarte vi at organisasjonen ikke var i stand til å tilpasse seg de faktiske forhold, og om en organisasjon treffer med sin tilpassing kan det i stor være grad myntet på flaks.

Gjennom våre fire hovedkategorier presenterer vi et helhetlig bilde av endringsprosessen som er kjørt i organisasjonen frem til oppstart av implementeringsfasen. Vi mener at det er viktig at de som driver frem prosessen har et bevisst forhold til kategoriene både i forkant og underveis i prosessen.

Vår forskning peker på at måten ledelsen velger å lede endringen på med hensyn på tilnærming, rollefordeling og kommunikasjon er helt avgjørende for om man lykkes med å etablere en god forståelse av viktigheten for endringen blant de ansatte. Vi observerer at medvirkning forutsetter kommunikasjon og kommunikasjon kan igjen skape medvirkning. Derfor mener vi at det er helt vesentlig at ledelsen er tydelig i sin kommunikasjon og at kommunikasjonen tilpasses de ulike målgruppene gjennom hele endringsprosessen. For en leder som kun sverger til sin antakelse, teft og intuisjon når det kommer til å gjennomføre en diagnose, viser vår forskning at vanskeliggjør jobben med å finne den optimale endringsstrategien.

Vi kan med dette gi noen råd til de som er ansvarlige for å gjennomføre «unfreeze»-fasen i en planlagt endringsprosess:

- Sørg for at det innledningsvis settes av god nok tid til å gjennomføre en diagnose av endringssituasjonen.
- Benytt foreløpige resultat fra diagnosen for å tilpasse ledertilnærmingen og fordeling av roller.
- Kommunikasjon er en integrert del av rammeverket for endringsledelse og er viktig i alle faser og må tilpasses.
- Vær bevisst på å forankre mål og hensikt i organisasjonen og bruk gjerne ledelse på lavere nivåer (mellomledere) som støtter prosessen som endringsagenter for å øke forståelsen og eierskapet bredt i organisasjonen.
- Endringer som preges av stor grad av medvirkning er både inspirerende og motiverende for de ansatte samt reduserer betraktelig eventuell motstand mot endring. Medvirkning forutsetter kommunikasjon og kommunikasjon skaper medvirkning.

### ***7.3 Teoretiske implikasjoner***

Når vi startet forskningsprosessen vår var inntrykket vi satt med at det ofte ikke blir kjørt gode nok prosesser i forkant av endringsvedtak som resulterer i organisatoriske endringer.

Vi hadde et inntrykk om at det brukes mye energi på å utarbeide omfattende endringsforslag, men at det brukes mindre energi knyttet til prosessen med å skape opplevd behov og sørge for at det blir kommunisert på alle nivå. Dette kan fort skape en distanse fra ledelsen til de ansatte lenger ned i organisasjonen slik at endringsprosesser kan føles påtvunget og dermed også gi en følelse av svik dersom det kjøres prosesser hvor man i stor grad blir berørt av endringen. Dette var med på å danne grunnlaget for vårt ønske om å gjøre et dypdykk i den definerede endringen og se hvordan endringsprosessen i dette tilfellet ble benyttet for å skape dette behovet og hvordan dette ble kommunisert. Vi så tidlig at teorien innenfor endringsledelse var veldig omfattende, vi observerte at det var omtalt i en mengde lærebøker i tillegg var det utført mye forskning innenfor feltet.

Ved hjelp av en forskningsstrategi som fremkommer av kvalitativ casestudie har vi i kapittel 6, basert på resultat fra analysen i kapittel 5, benyttet oss av teoretiske momenter og resultat fra litteratursøk og på den måten satt relevante funn inn i en større sammenheng. Som Yin (2007) beskriver skal det etter fullført tolkning gjøres en vurdering om man ønsker å beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bytte til helt ny teori.

Våre funn bidrar til å belyse viktigheten av at det etableres en helhetlig plan både for hvordan selve endringsprosessen skal gjennomføres og hvordan man ser for seg å kommunisere for å nå de ulike målgruppene i organisasjonen. Vi ser at funnene våre knyttet til at det ikke brukes nok ressurser i oppstartsfasen av en endringsprosess for å etablere en god situasjonsforståelse går igjen i flere studier. Og det vi observerer av litteratursøket er at det er mange forskere som jobber med å utarbeide modeller og rutiner for hvordan man best mulig kan gjennomføre diagnoser av endringssituasjonen. Blant annet beskriver forskerne Rafferty og Griffing en fremgangsmåte, som kan benyttes, i artikkelen «Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity og change activities» (Rafferty & Griffin, 2000). Den generelle teorien er også veldig klar når det gjelder viktigheten av å stille diagnoser, blant annet beskriver Irgens (Irgens, 2000) at det først er når man har stilt tilfredsstillende analyser at man er i stand til å utvikle en strategi for hvordan endringsprosessen bør gjennomføres.

Det som også våre funn viser er at organisasjonen må ha et bevisst forhold til kommunikasjon og medvirkning, den enkelte ansatte må gis mulighet for å engasjere seg og ha mulighet for å innhente informasjon ut fra eget ønske og behov. Viktigheten av dette fremheves også blant annet av Barrett (Barrett, 2002) som i sin studie kommer frem til at ofte er det slik at

organisasjoner som ikke ser viktigheten av effektiv kommunikasjon med sine ansatte ofte mislykkes med endringen.

Knyttet til bruk av kommunikasjonskanaler ser vi at funn viser at organisasjonen foretrekker ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og mener det er gjennom denne kanalen man oppnår den beste informasjonsdelingen. Når det kommer til informasjon på e-post og informasjon som legges ut elektronisk så vet man at det ligger der, men det er sjelden man i en ellers hektisk hverdag tar seg tid og gjør et dypdykk i denne materien. Disse funnene samsvarer også godt med det White et. al. beskriver i studien med tittel «Internal communication, information and sense of community: The effect of personal influence» (White, Vanc, & Stafford, 2010), om hvilke kanaler som er mest effektive for å gjennomføre god kommunikasjon.

Knyttet til hvordan en endringsprosess skal gjennomføres så er ikke det noe skreddersøm, den må tilpasses den enkelte endringssituasjon. Sett bort i fra at organisasjonen i vårt tilfelle manglet noe input for å gjøre den optimale tilpasningen, ser vi at organisasjonen ubevisst eller bevisst tilpasser endringsprosessen etter hvert som prosjektet får en bedre og bedre situasjonsforståelse. Eksempelvis ble det gjort reguleringer i hvem som deltok i prosjektgruppen når det dro seg til, og da ble etablert en sterkere maktkoalisjon. I tillegg endret man tilnærming etter hvert som man så utfallet av analysen knyttet til type endring. Dette er blant annet i overenstemmelse med det som blir beskrevet i Kotter sine forskningsartikler *Leading Change* (Kotter J. P., 1995) og *Accelerate!* (Kotter., 2012).

Viktigheten av kommunikasjon og måten organisasjonen tilrettelegger for medvirkning viser seg å være av stor betydning for om man klarer å skape en forståelse av viktigheten for endring samt eierskap for denne. Funn viser at organisasjonen i større grad hadde forventet en tydelig leder som var flaggbærer for endringen. Dette er noe forskningen er veldig tydelig på, blant annet Kotter beskriver viktigheten av en tydelig leder som går i fonten og er tydelig på blant annet endringsmålet.

Knyttet til valg om å beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bytte til helt ny teori ønsker vi å bevare den eksisterende teorien. Basert på vår forskning ser vi at prosjektet i enda større grad burde forholdt seg til måten teorien beskriver, særlig i den innledende fasen av en endringsprosess. Om dette hadde vært gjort er vår oppfattelse at organisasjonen ville vært enda bedre «tunet» for å igangsette den fremtidige implementeringen.

#### ***7.4 Videre forskning***

Det som hadde vært interessant å studere videre hadde vært å se på om den prosessen som Nord universitet har kjørt i løpet av studiestedsstrukturprosjektet har lettet implementeringsjobben. Er det slik at prosjektet som startet med implementeringen føler at de ansatte er forberedt og har en forståelse for hvorfor endringen er som den er. Eller sitter de ansatte kun med et inntrykk av at endringen er noe tilfeldig og ikke godt nok begrunnet?

Annen videre forskning som kunne ha vært interessant å se på er lignende endringsprosesser i andre store offentlige organisasjoner eller andre store private virksomheter for å sammenligne funn der mot de funn vi har fått i denne prosessen. Videre ville det også ha vært interessant å studert samme fenomen i mindre offentlige og/eller private virksomheter for å se om størrelsen på organisasjonen også er med å påvirke hvordan slike prosesser drives og om det er enklere å skape forståelse av viktighet til en større endring i slike virksomheter.

## Referanseliste

- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007, Volum 7). Uncertainty during organizational change- Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, ss. 187-210.
- Allern, T.-H. (2020, Februar 01). *Nordnorsk Debatt*. Hentet fra nordnorskdebatt.no: <https://nordnorskdebatt.no/article/nedlegging-campus-nesna>
- Barrett, D. (2002). Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communication: An International Journal*, ss. 219-231.
- Bazeley, K. J. (2019). *Qualitativ Data Analysis with NVIVO*. London: SAGE Publishing.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, M. (2014, Volum 5). Communication as a strategic tool in change processes. *International journal of business communication*.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communication: an international journal*.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter, 2. utgave*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- eStudie.no*. (2019, September 15). Hentet fra eStudie.no: <https://estudie.no/deskriptivt-design/>
- eStudie.no*. (2019, August 30). Hentet fra eStudie.no: <https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- eStudie.no*. (2019, September 15). Hentet fra eStudie: <https://estudie.no/kausalt-design/>
- Forskning.no*. (2020, Februar 01). Hentet fra Forskning.no: <https://forskning.no/om-forskning/omorganisering-av-nord-universitet--rapporten-er-helt-fjern/1329742>
- Gerry, J., Richard, W., & Kevan, S. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education.
- Gill, R. (2010, November 03). Change management--or change leadership. *Journal of Change Management*, ss. 307-318.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hansen, T. (2015, 03 19). *Sekundærdata*. Hentet fra Strategi- og nalalysforeningen: <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>
- Hennestad, B. (2012). Endringsledelse og sticky culture. *MAGMA*, 59-67.
- Hodgson, A. C. (August 2008). Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy. *Journal of Futures Studies*, 1-20.
- Huse, M. (2011). *Styre: Tante, barbar eller klan*. Bergen: Fagboklaget.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon*. Oslo: Abstrakt forlag as.



- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagboklaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regne, P. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education.
- Kaufmann, A. K. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse. 4*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, ss. 32-46.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business review*.
- Kotter., J. (2012, November 30). Accelerate! *Harvard Business Review*, ss. 40-45.
- Kunnskapsdepartement, D. k. (2015). *Meld.St.18 Konsentrasjon for Kvalitet*. Oslo: Det kongelige Kunnskapsdepartement.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kveine, R., & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1997). Resolving Social Conflict and Field Theory in Social Science. *American Psychological Association*.
- Martinsen, Ø. L. (2014). *Perspektiv på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Nohria, M. B. (2000). Cracking the code of change.
- Nord Universitet. (2015). *Felles plattform*. Trondheim: Nord Universitet.
- Nord Universitet. (2019). *Ny studiestruktur for Nord universitet*. Trondheim: Nord Universitet.
- Nord universitet, H. -N. (2020). *MOPP-Veiledning - 2020/21*. Nord Universitet.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2000). Expanding. *Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity og change activities*.
- Regjeringen.no. (2020, Mars 14). Hentet fra Sammenslåing av Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Nesna:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammenslaing-av-universitetet-i-nordland-hogskolen-i-nord-trondelag-og-hogskolen-i-nesna/id2457613/>
- Revang, B. W. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sander, K. (2019, 12 07). *estudie.no*. Hentet fra Fenomenologi og fenomenologisk design / analyse: <https://estudie.no/fenomenologisk-design/>
- Sander, K. (2019, 10 10). *estudie.no*. Hentet fra Grounded theory: <https://estudie.no/grounded-theory/>
- Schøn, C. A. (1974). *Theory in practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco.
- Stangeland, T. K. (2008). *Endringsledelse*. Humanagement.
- Thompson, L., & Glasø, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Magma*.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of public relations reasearch*.

## Vedlegg

### *Vedlegg 1. Informasjonsskriv informanter*

Vil du delta i forskningsprosjektet

## **«Casestudie av endringsprosess knyttet til justering av studiestedsstruktur ved Nord universitet»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skrive en masteroppgave om endringsprosessen i forkant av vedtak om justering av studiestedsstruktur ved Nord universitet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Vi er tre studenter som skal utfører en erfaringsbasert MBA ved Nord universitet. I forbindelse med dette skal vi skrive en avsluttende masteroppgave med planlagt innlevering 30. november 2020.

Problemstilling for masteroppgaven vår er:

*«Hvordan har Nord Universitet gjennom studiestedsstrukturprosjektet jobbet for å etablere en forståelse blant de ansatte for at endringen var både viktig og nødvendig for videre utvikling av universitetet?»*

For å utforske denne problemstillingen har vi etablere følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan ble det arbeidet for å etablere en forståelse av viktigheten av etablering av prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» blant de ansatte?*
- 2) *Hvordan arbeidet prosjektet med endringsprosessen frem til vedtaket ble fattet?*
- 3) *Hvordan arbeidet prosjektet sørget for god forankring og kommunikasjon blant de ansatte?*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet er ansvarlig for masteroppgaven. Masteroppgaven skrives av Christian Balstad, Bjørn Marthinsen og Viktoriya Khromova. Veileder er Prof Jan-Oddvar Sørnes.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Oppgaven er tenkt gjennomført som intervju av sentrale personer knyttet til prosjekt «Fremtidig studiestedsstruktur» og blant intervju av ansatte fra en tilfeldig valgt faggruppe ved Nord universitet. Hovedkriteriet for valg av faggruppe, er at faggruppen er representert på et studiested som både i liten og stor grad er blitt berørt av vedtaket.

Du er i vår målgruppe og vi ønsker derfor å intervju deg for å høre dine tanker og erfaringer knyttet til prosessen som utspilte seg i forkant av vedtaket om fremtidig studiestedsstruktur som ble fattet på Nord universitet sitt styremøte på Værnes 26 juni 2019.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du ønsker å delta på et intervju vil dette intervjuet ta ca 60 minutter å gjennomføre. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd for deretter å bli transkribert. For å sikre konfidensialitet vil vi i presentasjonen gi deg som informant fiktivt navn og vi vil heller ikke oppgi fakultet eller studiested.

Dersom det senere i utarbeidelsen av masteroppgaven skulle vise seg at vi ønsker ytterligere eller mer utfyllende opplysninger av deg, vil vi be om dette ved å ta kontakt med deg på mail og enten sende deg spørsmål pr mail, eller be om et nytt intervju. Du står fritt til å velge å avslå dette. Se for øvrig neste punkt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun Christian Balstad, Bjørn Marthinsen, Viktoriya Khromova og ev Jan-Oddvar Sørnes som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjon av dette.
- Lydfiler og transkripsjon vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Nord universitet med filnavn som ikke vil inneholde navnet ditt. Nettområdet er passordbeskyttet. Vi ber heller ikke om navnet ditt under intervjuet når opptaket pågår.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.11.20, og sensur av oppgaven vil antagelig falle før jul 2020. Så fort oppgaven er bestått vil alle lydopptak og transkripsjoner bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved Prof Jan-Oddvar Sørnes, tlf 908 39 821 eller mail: [jan-oddvar.sornes@nord.no](mailto:jan-oddvar.sornes@nord.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, mail: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Jan-Oddvar Sørnes  
Prosjektansvarlig

Viktoriya Khromova  
Student

Christian Balstad  
Student

Bjørn Marthinsen  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Casestudie av endringsprosess knyttet til justering av studiestedsstruktur ved Nord universitet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. desember 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## *Vedlegg 2. Svar fra NSD*



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Casestudie av endringsprosess knyttet til justering av studiestedsstruktur ved Nord universitet

#### **Referansenummer**

831995

#### **Registrert**

03.07.2020 av Bjørn Reidar Røkke Marthinsen - bjorn.marthinsen@student.nord.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Jan-Oddvar Sørnes, jan-oddvar.sornes@nord.no, tlf: 90839821

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Bjørn Marthinsen, bmarthi@me.com, tlf: 47489770

#### **Prosjektperiode**

06.07.2020 - 30.11.2020

#### **Status**

23.07.2020 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **23.07.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 23.07.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:  
[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### Vedlegg 3. Intervjuguide

#### Intervjuguide

	<b>Spørsmål</b>	<b>Notat</b>
	<b><u>Innledningsspørsmål</u></b>	
1	Dagens stilling?	
2	Når startet du?	
3	Ved hvilket studiested har du din arbeidsplass?	
4	Eventuelt hva var din rolle i prosjekt «fremtidig studiestedsstruktur»?	
5	Eventuelt hvordan ble du rekruttert inn i prosjektet?	
6	Eventuelt hvem rapporterte du til i prosjektet?	
	<b><u>Overordnet prosess</u></b>	
7	Fusjonsprosessen	
8	Strategi 2020	
9	Prosjekt «fremtidig studiestedsstruktur»	
	<b><u>Endringsledelse</u></b>	
10	Diagnose av endringssituasjonen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Type endring</li><li>- Betydning av kontekst</li><li>- Analyse av slagmark</li><li>- Organisasjonskultur</li></ul>	
11	Ledelse av endring: <ul style="list-style-type: none"><li>- Roller</li><li>- Ledertilnærming</li></ul>	
12	Endringsprosess: <ul style="list-style-type: none"><li>- Endringsgruppen</li><li>- Mål og retning</li><li>- Motstand</li><li>- Teoretisk rammeverk</li></ul>	



	<b><u>Kommunikasjon ved endring</u></b>	
13	Kommunikasjonsstrategi	
14	Kommunikasjonskanaler	
15	Involvering	
	<b><u>Styre</u></b>	
16	Involvering	
17	Beslutningsgrunnlag	
	<b><u>Avslutning</u></b>	
18	Hvor oppfattes det at Nord universitet var i prosessen, sett opp mot rammeverket til Kotter eller Lewin, når vedtaket om ny studiestedsstruktur ble fattet 26.juni 2019?	
19	Har Nord universitet gjennom prosjektet klart å skape et opplevd behov om at justering av studiestedsstrukturen er en absolutt nødvendighet for å sikre videre eksistens av Nord Universitet?	
	<b><u>Eventuelt</u></b>	
20	Noe annet du ønsker å tilføre, som du mener kan ha betydning for oss?	