

Eline Midtlyng  
Dan T. Rasmussen

## Utfordringer ved endring i organisasjoner

En casestudie om etter- og videreutdanning ved NTNU IDI

Masteroppgave i Digital Samhandling

Veileder: Tor Atle Hjeltnes

Mai 2019



Eline Midtlyng  
Dan T. Rasmussen

# Utfordringer ved endring i organisasjoner

En casestudie om etter- og videreutdanning ved NTNU IDI

Masteroppgave i Digital Samhandling  
Veileder: Tor Atle Hjeltnes  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk



## FORORD

---

Denne oppgaven markerer avslutningen for to krevende og innholdsrike år som masterstudenter i masterstudiet Digital samhandling, ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), våren 2019. Masteroppgaven har gitt oss mange lærerike opplevelser, og vi sitter igjen med mye ny kunnskap. Oppgaven har også vært utfordrende til tider, hvor fordelen med å være to, har bidratt til at vi har klart å komme seirende ut fra kjelleren.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan man kan møte opplevd utfordringer rundt satsningsområdet etter- og videreutdanning (EVU) ved NTNU IDI, og hva som skal til for å motivere de ansatte til å bidra med EVU-aktivitet.

Vi vil rette en stor takk til alle som har stilt opp og hjulpet oss i denne prosessen. Først og fremst rettes en stor takk til alle informanter, og respondenter som har bidratt til at vi har fått et omfattende datagrunnlag, tusen takk! Videre vil vi takke nære og kjære for all støtte. En stor takk rettes til vår veileder, Tor Atle Hjeltnes for mange gode råd og refleksjoner underveis i masteravhandlingen.

Avslutningsvis vil vi også rette en stor takk til medstudenter gjennom masterskrivingen for gode råd, diskusjon og avbrekk med gøyale aktiviteter.

Trondheim, mai 2019

---

Eline Midtlyng

---

Dan T. Rasmussen



## SAMMENDRAG

---

For å tilpasse seg politiske fokusområder og stadig økende krav til ny kompetanse i samfunnet, har Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU) besluttet å videreutvikle og øke sitt tilbud for etter- og videreutdanning (EVU). Det innebærer en omorganisering av EVU slik man kjenner det i dag, og vil implisitt bety at flere ansatte må bidra til EVU.

I den forbindelse er det iverksatt tiltak på instituttnivå, dette for å se på muligheter for å sikre en samlet og strategisk utvikling av EVU-tilbud. Satsingen innebærer en endring, som kan påvirke samhandling, kulturelle verdier og menneskelig forhold. Dette danner grunnlaget for vår undersøkelse, hvor vi ønsker å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan NTNU IDI løse organisatoriske utfordringer når de skal videreutvikle sitt EVU-tilbud?*

Formålet med denne masteravhandlingen er å se på hvilke organisatoriske utfordringer som Institutt for datateknologi og informatikk (IDI) nå står overfor, i forbindelse med videreutvikling av NTNUs EVU-tilbud. Vår rolle i denne sammenheng er å evaluere utfordringer og komme med anbefalinger og forslag til løsning på de ulike utfordringene. For å belyse problemstillingen er det videre utformet tre forskningsspørsmål som besvares med utgangspunkt i organisasjonslitteratur, med avgrensning til tema som samhandling, organisasjonskultur og motivasjon. I casestudiet benyttes i hovedsak kvalitative metoder, med utgangspunkt i dybdeintervju. I tillegg er det også gjennomført en spørreundersøkelse, og vi kan dermed utnytte fordeler som metodetriangulering kan medføre.

Studien viser at på tross av opplevde utfordringer og usikkerhet, virker ansatte motiverte og villige til å bidra innen EVU, så lenge ulike forhold ligger til rette. Det vil bli avgjørende å skape et miljø for samhandling, og at ansatte ved organisasjonen inkluderes i prosessen i større grad. I tillegg vil støtte fra ledelsen være viktig. Disse faktorene vil være avgjørende for videreutviklingen av EVU.





## ABSTRACT

---

In order to adapt to political focus areas and ever-increasing demands for new competence in society, the Norwegian University of Science and Technology (NTNU) has decided to further develop and increase its continuing education (EVU) offering. It involves a reorganization of EVU as it is today, and will implicitly mean that more employees must contribute to EVU.

Measures have been implemented at departmental level, in order to look at opportunities to ensure an overall and strategic development of EVU services. The initiative entails a change, where it will be important to facilitate better organization, safeguard cultural values, focus on involvement and human relationships. This forms the basis for our thesis, where we want to answer the following issue: *How can NTNU IDI solve organizational challenges with the further development of the EVU offer?*

The purpose of this thesis is to look at various challenges that the Department of Computer Science and Informatics (IDI) is now facing in connection with the further development of NTNU's EVU offering. Our role in this context is to evaluate challenges and make recommendations and suggestions for solving various organizational challenges. In order to elucidate the issue, three research questions have also been formulated. They will be answered on the basis of organizational literature, with a delimitation of topics such as collaboration, organizational culture and motivation. The case study mainly uses qualitative methods, based on in-depth interviews. In addition, a survey has also been carried out, and we can thus exploit the advantages that triangulation can bring.

The study shows that in spite of the challenges and uncertainties experienced, employees seem motivated and willing to contribute within EVU, as long as different conditions are met. It will therefore be crucial to create an environment for collaboration, and that employees in the organization are included in the process to a greater extent. Also, the management support will be of great importance. These conditions will be essential if the prioritization of EVU is to be successful.



# INNHold

---

<b>FIGURER</b> .....	<b>XIII</b>
<b>TABELLER</b> .....	<b>XIV</b>
<b>FORKORTELSER</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.2 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING .....	3
1.3 BEGREPSAVKLARING .....	6
1.4 AVGRENSNING .....	7
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	7
<b>2.0 CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>9</b>
2.1 DE INVOLVERTE .....	9
2.2 HVORDAN SKAL NTNU NÅ SINE MÅL?.....	10
2.3 DAGENS EVU-TILBUD.....	11
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>12</b>
3.1 SAMHANDLING.....	12
3.1.1 <i>Bygge et fellesskap</i> .....	13
3.1.2 <i>Samhandling i Concurrent Design</i> .....	16
3.1.3 <i>Danne en allianse</i> .....	23
3.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	24
3.2.1 <i>Struktur og Kultur</i> .....	25
3.2.2 <i>Subkultur</i> .....	26
3.2.3 <i>Fokus fra ledelsen</i> .....	27
3.2.4 <i>Endringsledelse</i> .....	28
3.4 MOTIVASJON .....	30
3.4.1 <i>Herzbergs tofaktorteori</i> .....	32
3.4.2 <i>Maslows motivasjonsteori</i> .....	33
3.4.3 <i>Sammenheng mellom Maslow og Herzberg</i> .....	35
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>37</b>
4.1 KAPITTELETS STRUKTUR.....	37
4.2 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT.....	38
4.2.1 <i>Fortolkningsbasert utgangspunkt</i> .....	39
4.2.2 <i>Pragmatisk tilnærming</i> .....	40

4.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	42
4.3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode .....	43
4.3.2 Valg av hoveddesign .....	44
4.3.3 Valg av tidsperspektiv .....	45
4.4 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING .....	45
4.4.1 Forstudie .....	46
4.4.2 Hovedstudie .....	50
4.5 VALG AV DATAKILDER .....	56
4.5.1 Utvalg intervju .....	56
4.5.2 Utvalg spørreundersøkelse .....	58
4.6 DATAANALYSE .....	58
4.6.1 Transkribering .....	59
4.6.2 Koding .....	60
4.6.3 Analyse av spørreskjemaer .....	61
4.7 VALIDITET OG RELIABILITET .....	63
4.7.1 Reliabilitet .....	63
4.7.2 Validitet .....	64
4.8 FORSKNINGSETIKK OG PERSONVERN .....	66
4.9 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEN .....	67
<b>5.0 EMPIRISKE RESULTATER .....</b>	<b>69</b>
5.1 UTFORDRINGER MED SAMHANDLING .....	71
5.1.1 Organisering .....	71
5.1.2 Roller og ansvar .....	74
5.1.3 Kommunikasjon .....	75
5.1.4 Nærhet .....	76
5.1.5 Oppsummering .....	78
5.2 HVORDAN SKAPE KULTUR? .....	80
5.2.1 Kulturen i dag .....	80
5.2.3 Ulike kulturer .....	81
5.2.4 Fokus på EVU .....	82
5.2.5 Hvordan skape en kultur for EVU? .....	83
5.2.7 Oppsummering .....	86
5.3 MOTIVASJON FOR EVU .....	88
5.3.1 Motivasjonen i dag .....	88
5.3.2 Hva motiverer de ansatte til å drive med EVU? .....	88
5.3.3 Oppsummering .....	99

<b>6.0 DISKUSJON</b> .....	<b>102</b>
6.1 CONCURRENT DESIGN .....	102
6.1.1 <i>Organisering og struktur</i> .....	102
6.1.2 <i>Roller og ansvar</i> .....	105
6.1.3 <i>Kommunikasjon</i> .....	107
6.1.4 <i>Oppsummering og besvarelse</i> .....	109
6.2 HVORDAN LEGGE TIL RETTE FOR KULTUR?.....	110
6.2.1 <i>Utgangspunkt for satsing på EVU</i> .....	111
6.2.2 <i>Hvordan tilrettelegge for å skape kultur?</i> .....	112
6.2.3 <i>Forankring i ledelsen</i> .....	116
6.2.4 <i>Oppsummering og besvarelse</i> .....	118
6.3 HVA MOTIVERER DE ANSATTE? .....	119
6.3.1 <i>Ytterpunkter</i> .....	120
6.3.2 <i>Variasjoner</i> .....	124
6.3.3 <i>Oppsummering og besvarelse</i> .....	126
<b>7.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>128</b>
7.1 VIDERE ARBEID .....	130
<b>8.0 REFERANSELISTE</b> .....	<b>131</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>135</b>
VEDLEGG 1 - INFORMASJON OM INTERVJU .....	136
VEDLEGG 2 - SAMTYKKEERKLÆRING .....	138
VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE LEDELSE .....	139
VEDLEGG 4 - INTERVJUGUIDE ANSATT .....	141
VEDLEGG 5 - NSD-AVTALE .....	143
VEDLEGG 6 - SPØRREUNDERSØKELSE .....	145

## FIGURER

---

FIGUR 1: PEOPLE, PROCESS AND TOOLS (PPT-MODELLEN) .....	18
FIGUR 2: OPPSUMMERING AV PRINSIPPENE I CONCURRENT E-LEARNING DESIGN.....	19
FIGUR 3: MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE.....	34
FIGUR 4: SAMMENHENG MELLOM MASLOW OG HERZBERGS MOTIVASJONSTEORIER .....	35
FIGUR 5: FORSKNINGSLØKEN.....	37
FIGUR 6: FORSKNINGSLØKEN - VITENSKAPSTEORI .....	38

FIGUR 7: FORSKNINGSLØKEN - FORSKNINGSDESIGN .....	42
FIGUR 8: FORSKNINGSLØKEN - DATAINNSAMLING .....	46
FIGUR 9: FORSKNINGSLØKEN - DATAANALYSE .....	59
FIGUR 10: ORDSKY FRA DATAINNSAMLINGEN I NVIVO 12.....	61
FIGUR 11: FORDELINGEN AV UTVALG I SPØRREUNDERSØKELSEN .....	89
FIGUR 12: RESULTAT - EKSTRA LØNN .....	90
FIGUR 13: RESULTAT - FAGLIG UTFORDRING .....	92
FIGUR 14: RESULTAT - MERITTERING / ØKT PRESTISJE .....	94
FIGUR 15: RESULTAT - INTEGRERE EVU .....	95
FIGUR 16: RESULTAT - JOBBE I ETABLERTE EVU-GRUPPER .....	96
FIGUR 17: RESULTAT - OPPFORDRING FRA LEDELSEN .....	97
FIGUR 18: RESULTAT - TYDELIG STRUKTUR OG ORGANISERING AV EVU-ARBEIDET .....	99
FIGUR 19: ANSATTE SOM TIL DAGLIG IKKE JOBBER MED EVU, MEN ØNSKER DET.....	101

## TABELLER

---

TABELL 1: GRUNNLEGGENDE FORSKJELLER MELLOM POSITIVISTISK OG HERMENEUTISK TILNÆRMING.....	40
TABELL 2: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER I DEN PRAGMATISKE TILNÆRMINGEN.....	41
TABELL 3: DATAINNSAMLING - FORSTUDIE.....	46
TABELL 4: OBSERVASJONSROLLER .....	48
TABELL 5: DATAINNSAMLING - HOVEDSTUDIE .....	51
TABELL 6: OVERSIKT OVER METODER BENYTTET I STUDIEN.....	56
TABELL 7: INDIVIDUELLE RESULTATER - SPØRREUNDERSØKELSE.....	100
TABELL 8: SAMMENLAGT RESULTAT - SPØRREUNDERSØKELSE.....	101

## FORKORTELSER

---

NTNU	Norges teknisk-vitenskapelige universitet
IDI	Institutt for datateknologi og informatikk
EVU	Etter- og videreutdanning
CCD	Concurrent Design

## 1.0 INNLEDNING

---

Antall nordmenn som tar formell studiepoenggivende videreutdanning og uformell opplæring synes i de senere år å ha gått nedover (NTNU, 2018). Dette i en tid hvor stadig ny kunnskap og kompetanse blir etterspurt. Ny teknologi bidrar til endring av arbeidsoppgaver i flere yrker, og skaper et behov for en omstilling som krever ny kompetanse (Holte, 2017).

Automatisering som følge av ny teknologi preger arbeidslivet, og kan føre til at arbeidsoppgaver reduseres eller faller bort (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I et samfunn som er i kontinuerlig endring, kan det dermed være viktig å videreutvikle kompetanse, i takt med teknologiutviklingen. Dette har også vært synlig i det politiske bildet. Regjeringen har rettet fokus på kompetanseheving i arbeidslivet, og bevilget store ressurser til det som kalles *Livslang læring* (NOU 2018: 2, 2018, s.10). Som en respons til politisk fokus omkring kompetanseheving, har Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU) et ønske om å doble omfanget av etter- og videreutdanning (EVU) i løpet av tre år. Antall voksne i arbeid som tar videreutdanning med studiepoeng ved universitetet, skal øke fra vel 8300 i fjor til om lag 20.000 i 2020 (NTNU, 2018).

På bakgrunn av dette foregår det i dag det man kaller en satsing på EVU i organisasjonen. Det betyr at forhold knyttet til det å drive med EVU på NTNU, har vært under lupen de senere år. I den forbindelse har det blitt gjort en overordnet kartlegging av EVU-tilbudet i organisasjonen, og ulike arbeidsgrupper og prosjektgrupper er tilsatt både på fakultet- og instituttnivå. Gjennom kartleggingen beskrives flere forhold på organisasjonsnivå som kan ansees som utfordringer med hensyn til satsingen på EVU (Lyby et al., 2018). En satsing på EVU vil også få følger for de enkelte institutt ved organisasjonen. Institutt for datateknologi og informatikk (IDI) ved NTNU, består av fem ulike faggrupper som mer eller mindre vil påvirkes når EVU skal omorganiseres. En slik endring kan påvirke flere forhold.

Måten man gjennomfører prosessen med å utvikle et EVU-tilbud på, varierer fra en faggruppe til en annen. Som en konsekvens av satsingen og videreutvikling av NTNUs helhetlig tilbud, kan det være behov for å etablere faste rammer og struktur rundt denne prosessen. I den sammenheng vil samhandling bli relevant. Utvikling av EVU-tilbud er en kompleks og tverrfaglig prosess, fordi det innebærer aktivitet fra en rekke ulike fagområder

og mange avhengigheter. For å ferdigstille et tilbud som er av den kvaliteten man ønsker å tilby, er man dermed avhengig av at de ulike områdene samhandler. Samhandling omhandler både effektivisering av prosesser og menneskelige forhold, og en viktig del av å samhandle er å skape en kultur for tillit og effektivt samarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Concurrent Design er en metode for effektiv samhandling i komplekse prosjekter (Strand et al., 2013), som samler mennesker fra ulike ekspertiseområder i et tilrettelagt samhandlingsrom for å løse en problemstilling (Øxnevad, 2000), i parallelle prosesser (Bandecchi et al., 2000). Samhandlingsmetoden kan vise til flere positive effekter, blant annet forbedret kvalitet på det som utformes, reduserte kostnader og kortere utviklingstid (Addo-Tenkorang, 2011; Winner et al., 1988). Et viktig element i metoden er menneskene som involveres i samhandlingen.

En organisasjons struktur kan beskrive blant annet arbeidsdeling, gruppering av oppgaver i ulike enheter og fordeling av myndighet (Jacobsen & Thorsvik). En organisasjonskultur beskriver de uformelle trekk ved en organisasjon, verdier og grunnleggende antakelser som utvikles over tid (Schein, 1987). På grunn av endringer i tradisjonelle hierarki, er det i dag en stadig sterkere arbeidsdeling, som kan føre til en mer fragmentert organisasjon, og er en vanlig årsak til at subkulturer oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 151). Ofte kan uformelle sosiale strukturer gå på tvers av formelle strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endring som effekt av satsingen på EVU kan bety at både struktur og kultur vil påvirkes. Dette vil igjen også berøre menneskelig forhold. I den sammenheng kan motivasjon av ansatte bli en viktig del av å lykkes med EVU som satsingsområde. Motivasjon forteller om en tilstand hos en person i forhold til en atferd eller aktivitet (Lillemyr, 2007). Når mennesker er motiverte kan det føre til økt innsats, men man kan ikke ta for gitt at man motiveres av de samme forhold (Jacobsen & Thorsvik). Herzberg (1959) anerkjente tofaktorteori handler om hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatt i en organisasjon. Denne teorien antyder at det er ulike faktorer som skaper henholdsvis tilfredshet og misnøye i en arbeidssituasjon.

Satsingen på EVU kan dermed påvirke ansatte ved instituttet på flere områder, og det vil derfor bli viktig å tilrettelegge for bedre samhandling, ivareta kulturelle verdier, og fokusere på menneskelig forhold.



## 1.2 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING

---

Satsingen på EVU er en del av et større målbilde for NTNUs fremtidsvisjon. Innenfor “Kunnskap for en bedre verden - strategi for 2018-2020” (NTNU, 2018), er EVU et av flere satsningsområder. I denne sammenheng er det utarbeidet en rapport fra NIFU som har kartlagt organiseringen av EVU-tilbudet ved NTNU. Rapporten understreker ulike utfordringer med EVU slik den fremstår i dag. Utfordringene NTNU nå står ovenfor, beskrives i Lyby et al. (2018) sin rapport, som er utviklet på bakgrunn av et behov for ny organisering av EVU-tilbud. Det som synes å være hovedutfordringen er at man ikke har faste rammer for hvordan man organiserer EVU-aktivitet. En annen utfordring som påpekes er at det ikke finnes *“formaliserte nettverk ved universitetet som har EVU som sin primære agenda.”* (Lyby et al., 2018, s. 42).

Ulike fagmiljø gjennomfører EVU på forskjellige måter, noe som kan ansees som en utfordring grunnet behov for å samorganisere aktiviteter tilknyttet EVU. Dette får videre følger når man skal utvikle EVU-tilbud, fordi man ikke har tydelige roller og avklart ansvarsfordeling av arbeidsoppgaver. Hos NTNU finnes det i dag ingen kultur eller apparat for å drive med EVU. Dette understøttes også i rapporten fra NIFU, der det ble avdekket mangel på et *“integrert system som kan bistå de forskjellige etter- og videreutdanningene på en effektiv og systematisk måte”* (Lyby et al., 2018, s. 40).

NTNU oppleves som splittet med tanke på om EVU er noe som bør satses på. Noen har tradisjon med å drive med EVU, mens andre ikke ønsker at EVU skal være en del av NTNU. Uansett holdning til EVU, har EVU blitt formulert som et satsingsområde i den overordnede visjonen for NTNU. Det betyr at en videreutvikling og omorganisering av EVU-tilbudet er forestående. Vår masteroppgave ønsker å gå inn på hvordan NTNU IDI kan legge til rette for å nå sine mål. De utfordringene som fremkommer i NIFU-rapporten nevnt ovenfor, er beskrevet overordnet for organisasjonen. Vi søker derfor en forståelse av situasjonen på instituttnivå, noe som leder til problemstilling:

***”Hvordan kan NTNU IDI løse organisatoriske utfordringer når de skal videreutvikle sitt EVU-tilbud?”***

Problemstillingen gir en generell beskrivelse av hva det skal rettes fokus mot, men den er omfattende og kan belyses på ulike måter. Gjennom forstudie for oppgaven ble vi bedre kjent med situasjonen rundt EVU ved IDI. Etter å ha vært i kontakt med flere ansatte knyttet til EVU, har vi fått vite at arbeidet med å legge til rette for satsing på området er igangsatt, men at det er opplevd usikkerhet knyttet til hvordan dette skal gjennomføres. Vi har inntrykk av at det er flere utfordringer som er relevante i denne sammenheng, men de fleste synes å være knyttet til organisering av EVU-tilbud og mangel på oppmerksomhet rundt EVU som en viktig oppgave. Det virker også som disse faktorene har påvirket motivasjonen til ansatte som er aktive innen EVU. Dette er inntrykk som har bidratt til å konkretisere og avgrense problemstillingen videre inn i tre forskningsspørsmål.

Det fremtidige målet som NTNU har for EVU medfører en videreutvikling av EVU-tilbud, en prosess som tidligere har blitt gjennomført på ulike måter. Dette fører til at mennesker fra ulike avdelinger i organisasjonen som økonomi, markedsføring, administrasjon og faglærere nå må samhandle i større grad enn før. Gjennom vårt masterprogram Digital Samhandling har vi blitt kjent med samhandlingsmetoden *Concurrent Design (CCD)*. CCD kan i korte trekk beskrives som en metode for tverrfaglig problemløsning, hvor alle avhengigheter som inngår i utforming av en leveranse foregår i sanntid (Stand et al., 2013). Metoden kan sees på som et alternativ til den tradisjonelle prosjektarbeidsmetoden, hvor arbeidet ofte foregår distribuert og sekvensielt. Det som kjennetegner CCD er at de involverte er samlokalisert og arbeider i effektive møter, hvor prosjektets leveranse utvikles i en parallell prosess. Metoden benyttes i hovedsak til kompleks problemløsning, hvor ulike fagdisipliner er involvert og avhengig av hverandre for å utforme en sluttleveranse. Viktig for å gjennomføre metoden, er en avklaring av roller, ansvar og fasilitering på et tidlig tidspunkt, noe som bidrar til en formalisering og struktur for gjennomføring (ibid.). Det var i denne sammenheng at en antagelse om at CCD som metode kunne benyttes for å løse deler av utfordringene som NTNU står overfor, og samtidig kunne bidra til å utvikle EVU-tilbud. Dette har lagt grunnlaget for forskningsspørsmål 1:

**F1: På hvilken måte kan elementer fra metoden *Concurrent Design* bidra til å løse utfordringer med samhandling ved utvikling av EVU-tilbud?**

Utfordringene som tidligere er nevnt fra Lyby et al. (2018), påpeker problemområder på organisasjonsnivå. Vår forskning tar for seg utfordringer på instituttnivå, der det søkes en

forståelse av hvilke utfordringer som er aktuelle. Vår antakelse er at *Concurrent Design* kan være en god løsning for effektiv samhandling mellom de ulike fagområder som inngår i EVU, og videre bidra til å skape en bedre struktur og organisering ved utvikling av EVU-tilbud, blant andre fordeler.

Det er flere begreper som kan knyttes til endringen som kommer av satsingen på EVU. Vår opplevelse er at EVU-tilbudet skal økes, videreutvikles og forbedres. For å ha mulighet til å øke EVU-aktiviteten, vil det være viktig å involvere flere ansatte til å bidra. For å videreutvikle tilbudet vil man være avhengig av å beholde ansatte som er aktive innen EVU. Det å forbedre EVU-tilbudet kan sees i forbindelse med kvalitet, hvor det blir nødvendig å utnytte den kunnskapen og kompetansen som allerede eksisterer på området. Alle disse forholdene omfatter menneskelige ressurser. Det kan derfor virke som at det å ivareta det menneskelige aspektet, vil bli en essensiell del av å lykkes med mål for EVU.

Det vil videre fremme et behov for å skape en kollektiv enighet rundt viktigheten av EVU, og etablere felles mål på tvers av de ulike faggruppene. Mye tyder på at i kjølvannet av fusjonen, har det vært store variasjoner i engasjement for å drive med EVU på de ulike instituttene. Dette gjenspeiler seg også i faggruppene på IDI. Det vil bety at man burde skape noe felles, på tvers av ulikhetene som oppleves. Med dette utgangspunktet, ønsker vi å undersøke hva som bør ligge til rette for å etablere og forankre visjonen om EVU som en viktig del av organisasjonens samfunnsoppdrag, på IDI. Dette fører til det andre forskningsspørsmålet i denne oppgaven:

## **F2: *Hvordan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU?***

Forskningsspørsmål 2 belyser temaet kultur i forbindelse med økt fokus på EVU. Hensikten er å skape en bedre forståelse av hvordan holdningen til EVU er i dag, for å videre kunne si noe om hva som vil bli viktig for å etablere EVU som viktig område på instituttet. Det søkes å besvare hvilke faktorer eller forhold som bør ligge til rette for å skape en kultur for EVU, på instituttet.

Gjennom de to foregående forskningsspørsmål vektlegges menneskene som berøres av endringer som kommer av videreutvikling av EVU-tilbudet. I den forbindelse vil det være relevant å ta for seg temaet motivasjon. På bakgrunn av opplevelsen av at det synes å være

ulike holdninger knyttet til å drive med EVU på instituttet i dag, vil det være et viktig bidrag å avdekke hva som motiverer de ansatte i den sammenheng. Dette fører videre til det tredje forskningsspørsmål:

**F3: *Hvilke motivasjonsfaktorer er viktig for å motivere ansatte ved IDI til å bidra innenfor EVU?***

Siste forskningsspørsmål søker å besvare hvilke faktorer som er mest relevant når det kommer til ansatte ved IDI sin motivasjon for å bidra til EVU. Hensikten er å få en oversikt over hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte mener vil være viktige for at de skal ta en del i, eller fortsette med EVU-aktiviteten. Dette kan bidra til en bedre forståelse av hva som motiverer de ansatte, og kan belyse hvilke faktorer som oppleves som viktigst. Det å kartlegge de ulike motivasjonsfaktorene vil være viktig for å videre kunne motivere de ansatte til øke aktiviteten innen EVU. Videre kan dette gi svar på hvilke motivasjonsfaktorer som bør prioriteres, og være tilstede for at NTNU skal nå sine mål.

### 1.3 BEGREPSAVKLARING

---

EVU er et sammensatt begrep, og det er vanlig å skille mellom etterutdanning og videreutdanning. Selv om denne oppgaven behandler EVU som et samlet begrep, ser vi det som relevant og nødvendig å presentere en avklaring.

Etterutdanning er kurs som vedlikeholder og oppdaterer kompetanse innenfor et område eller en stilling, uten å gi noen form for formell utdanning. Etterutdanning er mindre kurs som avslutningsvis ikke resulterer i studiepoeng, eller inngår i et gradssystem (Reitan et al., 2018). Videreutdanning er fag eller emner som gir formell kompetanse på universitetsnivå, og studiepoeng både innenfor og utenfor gradssystemet. Videreutdanning kan eksempelvis være enkeltemner, fagprogram med en serie eller en samling av fag eller emner rettet mot en bestemt målgruppe eller fagområde, eller erfaringsbaserte masterprogrammer (ibid.).

## 1.4 AVGRENSNING

---

Som nevnt innledningsvis er caseoppgaven avgrenset til institutt, videre er den avgrenset med forskningsspørsmål, og valg av case bidrar til at oppgaven er avgrenset ytterligere. Utover dette, er det enkelte avgrensninger som bør nevnes. Problemstillingen tar for seg organisatoriske utfordringer i forbindelse med utvikling av EVU. På grunn av denne oppgavens omfang, har vi ikke hatt mulighet til å ta for oss alle kjente utfordringer. Valg av utfordringer er nærmere beskrevet i metodekapittelet.

## 1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING

---

Denne oppgaven er bygget opp i henhold til fast struktur for vitenskapelig arbeid, hvor problemstilling, teoretisk grunnlag og metode presenteres før analyse og diskusjon, noe som gjør at forutsetninger er synlige og gir bedre utgangspunkt for vurdering av kvalitet (Tor Busch, 2018). Nedenfor følger en kort beskrivelse av innhold i hvert enkelt kapittel.

### **Kapittel 2 - Casebeskrivelse**

Kapittel 2 beskriver bakgrunn for caseoppgaven, med en introduksjon til bedriften og aktører som er relevante i akkurat denne oppgaven. Her beskrives også EVU slik området fremstår på NTNU og IDI i dag.

### **Kapittel 3 - Teori**

Kapittelet omhandler det teoretiske landskapet benyttet for å kunne besvare problemstillingen samt de tre forskningsspørsmålene. Basert på problemstillingen presenteres litteratur innenfor områdene samhandling, Concurrent Design, organisasjonskultur og motivasjon.

### **Kapittel 4 - Metode**

I metodekapittelet presenteres den metodiske tilnærminger som legger grunnlag for ulike valg som er tatt for å kunne besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Her beskrives henholdsvis vitenskapelig ståsted, forskningsdesign, metode for datainnsamling og -analyse.

## **Kapittel 5 - Empiriske resultater**

I dette kapitlet presenteres relevante resultat fra datainnsamlingen som ble utført gjennom intervju og spørreundersøkelse, og legger videre grunnlaget for diskusjon. Resultater er delt inn i tre deler basert på forskningsspørsmålene; samhandling, kultur og motivasjon.

## **Kapittel 6 - Diskusjon**

Her diskuteres de tre forskningsspørsmålene sammen med resultater fra datainnsamlingen og teori, og legger grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen.

## **Kapittel 7 - Konklusjon**

I dette kapitlet presenteres de viktigste funnene i studien og problemstillingen besvares. Avslutningsvis presenteres et forslag til videre arbeid.

## 2.0 CASEBESKRIVELSE

---

Dette kapitlet er en beskrivelse av case for denne oppgaven. Innledningsvis presenteres en kort beskrivelse av organisasjonen og de involverte som er mest relevant for oppgaven.

Videre presenteres en oversikt over hvordan man har lagt til rette for å nå mål i dag.

Avslutningsvis beskrives etter- og videreutdanning slik den fremstår i dag, både på organisasjon- og instituttnivå.

Informasjon og beskrivelser i følgende kapittel er hentet fra NTNU sine nettsider, NIFUs rapport om organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU av Lyby et al. (2018), samt samtaler med ansatte som er tilknyttet EVU-satsingen ved NTNU. I innledende faser av denne oppgaven, har informasjon om det helhetlige bilde av EVU hos NTNU vært mangelfull og uoversiktlig. Dette har preget tyngden av informasjon, og muligheten for fullstendig beskrivelse av situasjonen rundt EVU.

### 2.1 DE INVOLVERTE

---

Det er flere ulike avdelinger og seksjoner som inngår i arbeidet med EVU. I dag finnes det ikke en tydelig beskrivelse av hvordan disse samarbeider, og hvordan man systematisk går frem for å tilrettelegge for EVU. Nedenfor følger en beskrivelse av partene som er involvert i EVU-aktivitet, som ved denne studiens omfang omfatter instituttet IDI og seksjonen NTNU Videre.

---

#### NTNU IDI

---

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er et statlig universitet i Norge, og ble fra 2016 landets største. NTNU har lang erfaring med å samarbeide med arbeidslivet om utvikling av etter- og videreutdanning, men det er mye som ikke er på plass for at organisasjonen skal være godt rustet til sin satsing innenfor EVU-området (Lyby et al., 2018).

I skrivende stund finnes det 8 fakultet og 56 institutt på NTNU, som alle driver med EVU i større eller mindre grad. IDI er det største instituttet ved NTNUs Fakultet for informasjonsteknologi og elektronikk. Instituttet er videre fordelt på fem faggrupper; Anvendt informasjonsteknologi, Beregningsvitenskap, Data og kunstig intelligens, Informasjonssystemer og programvareutvikling, og IDI på Gjøvik. Det er stor variasjon i hvilken grad hvert enkelt fagmiljø er involvert i EVU-aktivitet.

---

## NTNU VIDERE

---

NTNU Videre er en del av *Seksjon for etter- og videreutdanning*, som bistår de ulike fagmiljøene med å utvikle, markedsføre og administrere EVU-tilbud. NTNU Videre tilbyr støtte for en rekke kurs på bachelor- og masternivå innen de fleste fagområder. NTNU videre er en etablert sentral enhet ved universitetet, som forvalter viktig kunnskap om IT-løsninger, studieplaner, design- og markedsføringsstrategier, i tillegg sitter de inne med praktisk kunnskap til hvordan ulike fagmiljø kan utvikle nye EVU-tilbud (Lyby et al., 2018). NTNU Videre beskrives som en sentralisert enhet som befinner seg “utenfor” det formelle organisasjonshierarkiet.

---

## 2.2 HVORDAN SKAL NTNU NÅ SINE MÅL?

---

NTNU har igangsatt arbeidet med å omorganisere EVU ved eget lærested. I den forbindelse oppnevnte prorektor i januar 2018, to arbeidsgrupper for å gjennomføre en oppfølging av NTNUs strategi og politikk for EVU og videreutvikling av EVU-porteføljen. Den første gruppen har som hovedmål å ta for seg prinsipielle forhold knyttet til EVU, og den andre gruppen utarbeider konkrete forslag til utvikling av tilbud, rettet mot digitalisering innen ulike virksomhetsområder.

Arbeidsgruppene som ble nedsatt i forbindelse med evaluering av EVU-aktiviteten, kom med en bestilling til fakultetene der de skulle svare på hvordan man kan iverksette faglig styring og ledelse av EVU på lik linje med ordinær utdanningsvirksomhet. Dette for å sikre en samlet og overordnet strategisk utvikling av EVU-tilbud. Som en respons til dette, ble en strategisk EVU-gruppe opprettet ved instituttet IDI.



Gruppen på instituttnivå har igangsatt arbeidet med å besvare bestillingen. Fra enkelte deltakere i gruppen er responsen at prosessen går sakte. Man har ikke kommet til en løsning for hvordan man skal gå frem for å sikre at NTNU når sine overordnede mål knyttet til EVU. Utover denne informasjonen er det i en innledende fase av denne studien ikke avklart hvordan arbeidet videre vil foregå, eller hvilke alternativer til løsning som synes å være mest aktuelle.

### 2.3 DAGENS EVU-TILBUD

---

NTNU tilbyr i dag en rekke ulike EVU-emner. Blant disse finner man ulike kursserier, bachelor- og mastergrader, samt enkeltkurs som gir både formell kompetanse og uformell kompetanse (Lyby et al., 2018). De ulike tilbudene innenfor EVU varierer i omfang, basert på hvilket fagområde det er knyttet til, om det rettes mot privat eller offentlig sektor tilbudet, og om det er heltid- eller deltidsstudie. Noen tilbud tilhører et fakultet, mens andre utvikles på tvers av flere fakulteter. Variasjonen i de ulike kursene og emnene innebærer også en variasjon i aktører som er involvert i utvikling, samt målgrupper tilbudene rettes mot.

I følge NTNU sine nettsider tyder mye på at utvikling av EVU-tilbud er en krevende prosess som involverer flere fagområder, og avdelinger med ulik ekspertise (NTNU, 2019). Hvordan man går frem for å utvikle et EVU-tilbud, varierer avhengig av om det er videreutdannings-, etterutdannings- eller oppdragskurs for bedrifter. Noen av de viktigste ekspertiseområdene som inngår er økonomi som tar for seg budsjettering og finansiering av tilbudet, faglig innhold, pedagogisk innhold, administrering av tilbudet, markedsføring rettet mot målgruppen og teknisk avdeling ved eksempelvis nettbasert undervisning.

Hvordan man går frem for å utvikle et EVU-tilbud i dag, er svært forskjellig fra en faggruppe til en annen. Noen fagmiljø utvikler tilbud selv, og gjør alle nødvendig aktivitet knyttet til EVU med egne ressurser, mens andre involverte får bistand fra NTNU Videre. Ulikheter i utvikling av EVU-tilbud kan sees i sammenheng med endringer i organisasjonen de senere år. I lys av fusjonen mellom NTNU og høyskolene ved Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund har det vært behov for ny koordinering og organisering av EVU-tilbudet. Dette fordi de ulike institusjonene som har blitt slått sammen til en enhet, tidligere har organisert og utviklet EVU på ulike måter (Lyby et al., 2018).

## 3.0 TEORI

---

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget som videre benyttes for å diskutere og besvare problemstillingen. Problemstillingens natur plasserer oss innenfor området organisasjonslitteratur, hvor utvalget er rikt. Forskningsspørsmålene har bidratt til en konkretisering for valg av hovedtema basert på relevans, henholdsvis samhandling, organisasjonskultur og motivasjon.

Første tema går inn på forhold som bør ligge til rette for å danne et fellesskap og godt miljø for samhandling. Inkluderte i denne delen er også metoden Concurrent Design, som beskriver elementer ved effektiv tverrfaglig samhandling. Samhandling er en viktig del av teorigrunnlaget, da det berører flere av forskningsspørsmålene. Det andre temaet omhandler kultur i et organisasjonsperspektiv, hvor subkultur er et relevant fenomen i denne oppgaven. Satsingen på EVU kan føre til endringer på flere områder, i den sammenheng står ledelsen ofte i fokus. Siste tema går inn på motivasjon i organisasjonssammenheng. Her presenteres blant annet Herzbergs tofaktorteori, som ser på hvordan ulike faktorer kan påvirke tilfredshet og misnøye hos ansatte i en organisasjon.

## 3.1 SAMHANDLING

---

Mennesker er forskjellige. Man har forskjellige utgangspunkt, verdier, oppfatninger, forståelse og måter å arbeide på. I et samhandlingsperspektiv handler det om å danne et miljø med noe felles, hvor disse ulikhetene kan møtes. Adler et al. (2011, s. 4) har forsket på hvordan man kan skape en kultur for tillit og samarbeid i såkalte *collaborative communities*. I slike miljøer motiveres mennesker til å tilføre sine talenter innad i gruppen, hvor motivasjonen ligger i det kollektive målet og ikke i personlig vinning. Det medfører ifølge forfatterne, at man oppnår en felles hensikt. En felles forståelse og enighet for det man gjør og det man skal oppnå er nyttig for samhandlingen. Dette kan også sees i sammenheng med annen litteratur og begrepet *common ground*. Begrepet baserer seg på at man har et felles utgangspunkt, en samforståelse om noe (Olson & Olson, 2000, s. 157). Det at mennesker i en organisasjon har en relasjon kan bidra til at man oppnår fordelene med god samhandling (Hansen, 2009). Det vil også være viktig om man skal samarbeide på forskjellige lokasjoner.

Felles forståelse kan dermed sies å være viktig i en organisatorisk sammenheng. Men mennesker er forskjellige, og har forskjellige måter å jobbe sammen på, noe som kan være en hindring for å oppnå god samhandling. Hansen (2009, s. 45-68) presenterer fire typiske barrierer som kan blokkere samhandling; ikke-oppfunnet-her-barrieren (*The-Not-Invented-Here Barrier*), samle-barrieren (*The Hoarding Barrier*), Søke-barrieren (*The Search Barrier*), og overføringsbarrieren (*The Transfer Barrier*). Den første barrieren går ut på at mennesker er uvillige til å hente kunnskap fra andre utenfor avdelingen. Dette kan være fordi man mener måten man selv gjør ting på, er den beste. En gruppe mennesker kan være uvillig til å hensynta andre gruppers synspunkter, om de motstrider gruppens egne verdier og holdninger, noe som kan føre til at man får lite innspill fra andre. Den andre barrierer handler om at individer er uvillige til å gi fra seg informasjon og kunnskap til andre. Denne typen barriere menes ofte å oppstå på bakgrunn av konkurranse mellom kolleger eller ulike enheter innad i en organisasjon, hvor man frykter for tap av makt eller posisjon om kunnskapen man sitter med deles. Den tredje barrieren handler om at det kan være vanskelig å finne informasjon og hvem som sitter med den. Denne barrieren kan være vanlig i organisasjoner hvor det er mange ansatte, og kan spesielt være en utfordring dersom det er stor avstand mellom ulike enheter i organisasjonen. Dette gjør at mennesker ofte foretrekke interaksjon med mennesker som er i nærheten. Den fjerde barrieren handler om mangel på evne til å overføre kunnskap fra en avdeling til en annen, noe som ofte kan oppstå i miljø hvor mennesker ikke kjenner hverandre og mangler felles forståelse og utgangspunkt for arbeidet. De to første barrierene omhandler motivasjon for samhandling, mens de to siste går ut på evnen til å samarbeide (ibid.).

---

### 3.1.1 BYGGE ET FELLESSKAP

---

En viktig del av å samhandle, er å skape en kultur for tillit og teamarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.140). Begrepet *klan* er en idealtypisk kulturtype, som beskriver en kultur hvor effektivitet først og fremst er noe som skapes gjennom tett samarbeid (ibid.). I slike miljø knyttes verdier til fellesskap hvor samarbeid er sentralt, og kan bidra til å skape tette bånd mellom mennesker i organisasjonen. En slik kultur kan minne om *collaborative communities* som nevnt tidligere, hvor mennesker motiveres av et felles mål i motsetning til personlig vinning (Adler et al., 2011). I slike grupper handler det om å skape en kultur for

tillit og effektivt samarbeid. I sin artikkel peker Adler et al. på fire organisatoriske tiltak for å skape en slik kultur (ibid.);

### DEFINERE OG BYGGE ET FELLES FORMÅL

I følge Adler et al. (2011) er ikke felles formål nødvendigvis en nedskrevet visjon i et dokument, eller uttalelser fra ledelsen. Det handler i større grad mer om at alle jobber mot det samme, og at dette er tydelig og synlig for alle involverte. Det beskrives som noe “felles” og “delt”, som overgår selvinteresse, tradisjon og karismatiske ledere. Videre hevdes det at å få personer til å stadig jobbe mot et felles formål kan være en utfordring, fordi man i organisasjoner ofte er del av flere prosjekter med andre formål.

### FREMME EN KULTUR SOM BIDRAR

Det å fremme en kultur som bidrar er en langsiktig investering, som menes å konkurrere med flere kortsiktige investeringer. Det å skape en kultur for å bidra menes å gå utover det å jobbe ekstra. Det setter mindre fokus på individualisme, og søker å fremme en kultur hvor alle bidrar til det felles gode. I slike miljøer verdsettes og belønnes derfor det totale bidrag, og ikke individuelle resultater (Adler et al., 2011).

### UTFORME EN PROSESS SOM MULIGGJØR SAMARBEID I FLEKSIBLE MEN DISIPLINERTE PROSJEKTER

For å skape god samhandling i team, bør man etablere en prosess som muliggjør samarbeidet. Ofte innebærer slikt arbeid at ulike enheter involveres, slik at det felles formålet er synlig for alle i denne gruppen. Slike prosesser bør heller skapes av menneskene som inngår i gruppen enn av ledelsen, fordi mennesker ofte støtter det de er en del av, og bidrar til. Det menes derfor å være nødvendig og involvere ansatte. Det å oppnå fordeler en slik gruppe menes å ha, kan være en utfordring. Ikke alle mennesker er lagspillere, og mange liker å bevare en form for autonomi i arbeidet (Adler et al., 2011). En arbeidsoppgave menes å ha høy grad av autonomi om den gir ansatte frihet til å bestemme over når, og hvordan en oppgave utføres (Nesheim et al., 2017). Videre menes det at autonomi i arbeidet kan fremme deling av kunnskap mellom ansatte i en organisasjon (ibid.).

## UTVIKLE EN INFRASTRUKTUR HVOR SAMHANDLING BLIR VERDSATT OG BELØNNET

Både lønn og ledelse er en viktig del av å bygge en infrastruktur for samhandling. I denne sammenheng er flate ledelsesstrukturer er bedre, fordi motsetningen menes å gjøre mennesker mindre villige til å ta opp ting med personer som er høyere oppe i hierarkiet. Lønn menes ikke å være den primære motivasjonen i slike grupper (Adler et al., 2011).

### KARAKTERISTIKKER FOR GOD SAMHANDLING

---

Stadig flere organisasjoner i dag, danner strategiske partnerskap og nettverk på tvers av organisasjoner og landegrenser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil i så måte øke behovet for samhandling, og at man i større grad har behov for å lære seg å jobbe med mennesker man ikke er vant til å jobbe sammen med. Kanter (1994, s. 100) beskriver en slik situasjon med at man inngår en allianse. I den sammenheng beskriver forfatteren åtte kriterier for en vellykket allianse i “*Eight I’s that Create Successful We’s*”:

#### 1. *Individual Excellence*

Partene har individuelle egenskaper eller kvalifikasjoner som gir verdi til gruppen. Motivene for å delta i gruppen er positive og ikke negative.

#### 2. *Importance*

Forholdet er viktig for å nå strategiske mål, så man vil at det skal fungere. Man har langsiktige mål, der gruppen og forholdet er essensiell for å nå målene.

#### 3. *Interdependence*

Partene er gjensidig avhengig av hverandre. De har komplementære ressurser og kvalifikasjoner, som gjør at ingen alene kan hva begge kan gjøre sammen.

#### 4. *Investment*

Man investerer i hverandre og viser tegn på en langsiktig forpliktelse ved for eksempel å tildele ulike ressurser til fellesskapet.

#### 5. *Information*

Informasjon som er nødvendig for å få relasjonen til å fungere, deles mellom de involverte. Dette inkluderer også mål, teknisk data og informasjon og kunnskap om potensielle konflikter og endringer i situasjonen.

#### *6. Integration*

Det utvikles sammenhenger og delte måter å jobbe på, som man er avhengig av for at samarbeidet skal fungere. Det bygges koplinger mellom flere personer på ulike nivå i organisasjonen.

#### *7. Institutionalization*

Alliansen får en formell status i organisasjonen, med klare roller og ansvarsområder. En tydeliggjøring av organiseringen gjør at det blir en normalisert del av organisasjonen, som ikke enkelt kan oppløses.

#### *8. Integrity*

Alle involverte i alliansen behandler hverandre med integritet, noe som fremmer en gjensidig tillit (ibid.).

Flere av punktene til Kanter berører informasjon og involvering. God kommunikasjon og involvering av ansatte er kjent som effektive tiltak for å redusere motstand (Kotter & Schlesinger, 2008). Det er flere teorier som understøtter denne påstanden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når det er sagt, hevder Kotter og Schlesinger (2008) videre at ledere som skal gjennomføre en endring, ofte ser på å involvere ansatte i en tidlig endringsfase som løsningen på motstand for endring. Forfatterne mener involvering av ansatte er forgjeves, om ansatte ikke har nødvendig informasjon for å komme med nyttig input (ibid.). Det betyr at ansatte bør ha god nok informasjon og oversikt over endringen og dens effekt, for å kunne bidra til endringen og dermed redusere motstand.

---

### 3.1.2 SAMHANDLING I CONCURRENT DESIGN

---

I en verden i stadig endring og rask teknologisk utvikling, stilles det kontinuerlig større krav til effektivisering og hurtig utvikling. I dag er det vanlig at utvikling av nye produkter krever involvering fra ulike fagdisipliner, noe som har bidratt til at tverrfaglig samarbeid er godt

etablert i flere bransjer (Strand, 2012). Concurrent Design (CCD) er en metode som søker å løse problemer i sanntid, ved tverrfaglig samhandling i prosjekter med høy kompleksitet (Strand et al., 2013). Metoden gjennomføres i et spesielt tilrettelagt samhandlingsrom hvor man samler personer med ulik ekspertise som er nødvendig for å kunne løse en problemstilling (Øxnevad, 2000), og kan sees på som et alternativ til den tradisjonelle måten å jobbe sammen på.

CCD som metode for samhandling er ikke et nytt konsept. Selv om det kanskje ikke er kjent for alle, er det en anerkjent metode i flere industrier. Begrepet CCD har forskjellige definisjoner, men stammer fra Concurrent Engineering (CE) som har sin opprinnelse i fly- og romfartsindustrien (Strand et al., 2013). CE kan defineres på denne måten:

*“Concurrent Engineering is a systematic approach to integrated product development that emphasizes the response to customer expectations. It embodies team values of co-operation, trust and sharing in such a manner that decision making is by consensus, involving all perspectives in parallel, from the beginning of the product life-cycle”*

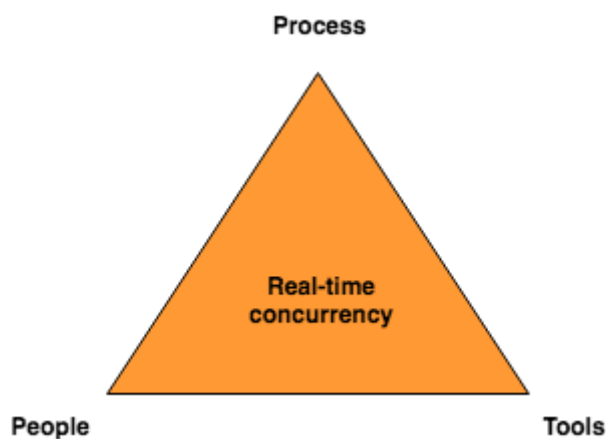
- Bandecchi et al. (2000, s. 329)

Som man kan tyde fra denne definisjonen foregår produktutviklingen i en parallell prosess, uavhengig av hvor man befinner seg i produktets livssyklus. Produktet som beskrives i denne forbindelsen, beskriver det som samhandlingen skal resultere i. Selv om CE og CCD er to ulike konsepter, består de av flere av de samme elementene. I følge Øxnevad (2000) er det tre elementer som inngår i metoden CCD, disse vil bli beskrevet i neste avsnitt.

### 3.1.2.1 HOVEDPRINSIPPER I CCD

---

I følge litteraturen er det flere grunnleggende elementer som menes å være essensiell for å bruke CCD på en effektiv måte. De ulike elementene kan oppsummeres i tre hovedkategorier; People, process og tool (Strand, 2012).



Figur 1: People, process and tools (PPT-modellen) (Øxnevad referert i Strand, 2012, s. 39)

Proessen (*process*) i figuren ovenfor, beskriver ulike faser man mener bør gjennomføre for å oppnå god effekt av metoden (Strand, 2012). Proessen deles i hovedsak inn i tre deler; forberedelsesfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Menneskene (*people*) representerer alle mennesker som er nødvendige for å bruke CCD. For å gjennomføre CCD er man også avhengig av ulike roller som styrer gjennomføringen. Det siste elementet i figuren er verktøy (*tools*), og beskriver programvareverktøy som muliggjør deling og utveksling av data og informasjon mellom alle deltakerne i sanntid (ibid.).

### 3.1.2.2 GJENNOMFØRING AV CONCURRENT DESIGN

---

En tilnærming til CCD ble gjennomført av Strand et al. (2013), for utvikling av e-læring, basert på flere års forskning. Forskningen kan sees på som en utvidelse av PPT-modellen ovenfor, og resulterte i et sett med 16 prinsipper fordelt på fem kategorier. Nedenfor presenteres en tabellarisk oversikt over faktorer med tilhørende prinsipper, etterfulgt av en tekstlig beskrivelse av de viktigste faktorene i CCD.



Category	Principle	Comment
Adaption to the surroundings	The principle of defining project deliverables.	The project's goals and aims for development must be defined. We want to know as much as possible, as early as possible.
	The principle of defining participants and roles.	Human resource needs must be identified. We want to know what kind of people we need as early as possible.
	The principle of defining activities.	The project work and the activities to be performed must be identified. We want to know what should be done as early as possible.
	The principle of defining the project infrastructure.	Needs related to the facilities, tools, etc., that are to be used in the project must be identified. We need to know what kind of facilities, equipment and tools should be used in the project.
Stakeholders	The principle of different roles and sufficient authority.	Who should participate and what they should be responsible for are both key decisions; i.e. who should cover the respective roles of the project.
	The principle of multidisciplinary cooperation.	The details of multidisciplinary cooperation should be worked out; i.e. identify the participants who will work most closely together (sharing a desk) and those who do not have to work so closely.
Activities	The principle of training and preparation.	We must decide which training activities and other preparations are to be undertaken.
	The principle of session plans.	A session plan should include all necessary information about the sessions that are to be conducted. This plan is very important for both communication and coordination of the project.
	The principle of sessions.	It is important to decide how the sessions should be conducted. This is a crucial activity since this is where the multidisciplinary interaction, which leads to holistic products, takes place.
	The principle of working activities between the sessions.	The work between the sessions is very important and must not be neglected. Between the sessions we make plans for how to conduct the sessions most appropriately, and also perform tasks that require more time.
Infrastructure	The principle of a concurrent design facility.	A concurrent design facility, i.e. a room with the necessary equipment, is needed to conduct concurrent e-learning design. This is perhaps the most important physical installation for concurrent design.
	The principle of general tools.	Typically, we employ some general tools that are reused from project to project. General tools may be of particular assistance in articulation work.
	The principle of expert tools.	The experts who work to develop the project deliverables require some specialized tools.
	The principle of common information spaces.	A common information space is required in order to cooperate on documents and other resources and develop comprehensive solutions that meet everyone's needs.
Results	The principle of requirements for intermediate results.	It is important to be aware of the required intermediate results that are to be produced along the way.
	The principle of requirements for the final results.	It is important to be aware of the requirements associated with the final project results.

Figur 2: Oppsummering av prinsippene i Concurrent E-learning Design (hentet fra Strand et al., 2013, s. 70)

## TILPASNING TIL OMGIVELSENE

Den første kategorien omhandler den innledende fasen i prosjektet, kalt *kalibrering*. I denne fasen defineres og formaliseres leveringskrav, slik at man oppnår en helhetlig forståelse av hva som inngår på et tidlig tidspunkt. Prinsippene i kalibreringen går ut på å avklare og definere prosessen. I kalibreringen definerer man derfor; hva prosjektet skal levere av endelig resultat, de involverte og ulike roller og ekspertiseområder man er avhengig av for å gå videre, aktiviteter som bør gjøres for å oppnå resultat, og en beskrivelse av infrastrukturen for prosjektet, herunder fasilitet og verktøy (Strand et al., 2013). Det å avklare og definere forventninger rundt prosjektets leveranse på et tidlig tidspunkt, menes av forfatterne å være

viktig fordi slik informasjon kan vise til avhengigheter, og gi føringer for hvordan man bør organisere prosessen.

## MENNESKENE

Den andre kategorien går ut på å definere hvem som skal delta i prosjektet, og hvordan man best mulig kan oppnå tverrfaglig samarbeid mellom de involverte. Metoden gjennomføres i sesjoner, hvor alle deltakere samles i et tilrettelagt rom for tverrfaglig samhandling i 3-4 timer. For å utnytte sesjoner, er det viktig å involvere de riktige menneskene. Arbeidet gjøres i sanntid, og krever bidrag fra hver person. Å avklare de ulike rollene, og hvilket fagområde rollen er ansvarlig for, er et viktig prinsipp (Strand et al., 2013).

Et CCD-prosjekt inneholder noen faste roller; *Prosjektlederen* er ansvarlig for å håndtere prosjektet fra start til slutt, *fasilitatoren* er ansvarlig for å koordinere samhandlingen i sesjoner, og *sekretæren* kan bistå fasilitatoren i sesjoner. I tillegg har man et multifunksjonelt team, bestående av ulike *eksperter* fra forskjellige fagdisipliner, som man er avhengig av for å få frem endelig leveranse. Sammensetningen av teamet kan variere fra prosjekt til prosjekt, og den siste rollen representerer *kunden*. For å få til et godt tverrfagligsamarbeid er det viktig å finne ut hvilke roller som er avhengig av tett samarbeid, slik at de plasseres i nærheten av hverandre (Strand et al., 2013).

## PROSESSEN

Den tredje kategorien inneholder prinsipper som omhandler selve prosessen, og aktiviteter som skal gjennomføres. Dette innebærer hva som skal gjøres, hvordan de skal gjennomføres, hvem som skal gjøre det og når dette skal skje. I den sammenheng er planer for sesjoner et viktig prinsipp, som er knyttet til den mest sentrale aktiviteten for metoden; sesjoner. Planene beskriver innhold i de ulike sesjoner, og kan sees på som et koordineringsverktøy. Siden man allerede er kjent med overordnet fokus gjennom den innledende fasen, er innholdet i disse planene eksplisitte detaljer for hver sesjon (Strand et al., 2013).

Når man gjennomfører en sesjon, er det viktig at alle involverte er klar over sin rolle og har nødvendig informasjon på forhånd, slik at man er forberedt når man gjennomfører en sesjon.

Alle sesjoner starter med at fasilitatoren legger til rette for samhandlingen ved å gjøre rede for mål for sesjonen, og informerer om status så langt. Måten man arbeider i sesjoner, er ofte en blanding av individuelt arbeid, arbeid i små grupper eller samhandling med hele rommet. En essensiell del av en sesjon, er å dokumentere alle beslutninger som er blitt tatt, fordi disse kan påvirke videre arbeid. Det er også viktig å skrive ned nye oppgaver, som følger nye beslutninger og videre arbeid. Som en siste handling i en sesjon, er det vanlig å la de involverte presentere arbeidet som har blitt gjort, slik at alle har samme forståelse av hvor man er i prosjektet. I tillegg bør det oppsummeres beslutninger som har blitt tatt, og nye handlinger som skal gjøres, for å bygge opp under samforståelsen (Strand et al., 2013).

En slik metode kan være krevende hvis man ikke har kjennskap til den. Forfatterne mener erfaring i metoden er en fordel, og at involverte burde lære om tilnærmingen og grunnprinsippene, for å få en forståelse av hva som inngår og hva som kreves av den enkelte. Informasjon direkte knyttet til prosjektet nevnes også som en nødvendighet som skal være tilstede før arbeidet starter (Strand et al., 2013).

## VERKTØY

Den femte kategorien bygger på prinsipper som omhandler tekniske og fysiske elementer som bør være til stede for å kunne gjennomføre metoden. Infrastrukturen må tilrettelegge for tverrfagligsamhandling, både i sesjoner når alle involverte er samlokalisert, og mellom sesjoner når de er distribuert. Det betyr at de involverte kan kommunisere, samarbeide og koordinere sine egne aktiviteter, samtidig som man får en oversikt over andre deltakers aktiviteter i prosjektet (Strand et al., 2013).

Riktig oppsett av samhandlingsrommet er viktig for å støtte prosessen og det tverrfagligesamarbeidet mellom de involverte. Samhandlingsrommet inneholder ulike verktøy som å vise desktopen til deltakerne på storskjerm, programvare som muliggjør samarbeid i dokumenter i sanntid, deling av informasjon samt ulike ekspertverktøy. Verktøy som tilrettelegger for informasjonsdeling bør være lett tilgjengelig for alle deltakere under hele prosjektet, uavhengig av tid og sted, slik at alle kan finne relevant informasjon og materiale (Strand et al., 2013).

## RESULTATER

I sammenheng med resultater skiller man ofte mellom resultater underveis, og det endelige resultatet. Resultater underveis kan sees på som milepæler, og kan eksempelvis beskrive overordnede krav og spesifikasjoner til det endelige resultat. På denne måten kan kortsiktige mål underveis fungere som styring ved gjennomføring av sesjoner. Det endelig resultatet skal foreligge etter man er ferdig med sesjoner. Type produkt eller leveranse som er det endelig resultat kan variere, alt fra utforming av et designdokument som beskriver utviklingen av et produkt, til utvikling av selve produktet (Strand et al., 2013).

### 3.1.2.3 HENSIKT MED CCD

---

Hvor man i en mer tradisjonell utviklingsmetode er vant til sekvensielt samarbeid, ved at man jobber hver for seg og sender informasjon frem og tilbake, jobber man i CCD med problemløsning i sanntid med parallelle aktiviteter. Dette er i utgangspunktet hovedfilosofien bak metoden. Det å samle ulike fagdisipliner som er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå et resultat, menes å effektivisere prosessen sammenlignet med tradisjonelle metoder (Strand et al., 2013). På samme tid kan det også være en utfordring å gjennomføre CCD og oppnå et vellykket resultat, fordi det er en kompleks metode. Metoden bryter opp i vanlige samhandlingsmønstre, noe som gjør det viktig å ha erfarne deltakere i rollen som fasilitator og prosjektleder, og deltakere som er villig til å gjøre jobben som kreves både i og mellom sesjoner (Braukhane & Bieler, 2014). CCD kan dermed være utfordrende å gjennomføre, men gjort på riktig måte vil man kunne høste gode resultater. Blant dokumenterte positive effekter kan det nevnes forbedret kvalitet, reduserte kostnader og kortere utviklingstid (Addo-Tenkorang, 2011; Winner et al., 1988).

Selv om metoden ikke nødvendigvis bidrar til å redusere ressurser, vil det korte ned tiden man bruker på utvikling av en leveranse betraktelig. Det kan også bidra til en raskere kommunikasjonsflyt fordi man har muligheten til umiddelbar kommunikasjon i sanntid (Addo-Tenkorang, 2011), noe som gjør at man unngår kontor-til-kontor kommunikasjon (Strand og Hjeltnes, 2017). Ved sammensetningen av ulike fagdisipliner i samme rom, tydeliggjøres avhengigheter og spesifikk behov i sanntid, noe som kan bidra til et mer holistisk endelig resultat (Strand et al., 2013).

Ved bruk av metoden CCD er det klare rutiner for fremgangsmåte for samhandlingen, og klare rutiner for ulike oppgaver. Dette kan sees på som en *standardisering*, som er egnet for oppgaver som er godt forstått og stabile over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 109). En standardisering av oppgaver kan påvirke ansatte som krever en større grad av autonomi over eget arbeid. Flere hevder at personer med høy formell utdanning krever en større frihet i sitt arbeid (Dent, 2003; Ferlie et al., 2005; Finn, 2008). Ved en utdanningsinstitusjon vil det ofte være en organisasjonsstruktur som er preget av lite regelstyring, noe som vil bety større grad av desentralisert myndighet til spesialiserte enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

---

### 3.1.3 DANNE EN ALLIANSE

---

Globalisering bringer mennesker fra hele verden tettere sammen, og påvirker samfunnet rundt oss. Dette bidrar til at vår kompetanse for samhandling blir av økt betydning. Kanter (1994) skriver om produktive partnerskap og dannelsen av allianser på tvers av organisasjoner, og hvordan evnen til å utvikle og opprettholde god samhandling kan være en stor fordel for organisasjoner. Den beste avtalen man gjør for å inngå samarbeid og samhandling mellom ulike parter, bør ifølge Kanter inneholde tre komponenter. Den første komponenten er å gjennomføre en delt aktivitet. Det vil bety at man samler de ulike partene slik at man skaper noe felles, som eksempelvis kan være et prosjekt hvor man lærer å jobbe sammen. Den andre komponenten beskriver et løfte om å forplikte seg til å dele. Det kan være snakk om både materielle ressurser, personell eller informasjon og kunnskap. Hensikten er at ressursene er tilgjengelig for alle parter, og at delingen går begge veier. Den tredje komponenten er å la den enkelte part få beholde noe av den uavhengigheten man hadde før man inngikk relasjonen (ibid.).

Når man har kommet lenger med arbeidet å danne alliansen, vil det være naturlig å inkludere flere personer. Jo flere personer som involveres, desto større er muligheten for at bestemmelsene som er gjort "høyere opp" i organisasjonen kan motarbeides (Kanter, 1994). Kanter presenterer fire årsaker til at en bredere involvering kan bidra til å undergrave bestemmelser fra ledelsen. Den første er at mennesker i andre posisjoner ikke nødvendigvis opplever de samme fordelene som de som tar avgjørelser, noe som bidrar til at man heller ikke ser nytten med alliansen. Det andre er at ansatte på andre nivå i organisasjonen kan være mindre visjonære enn toppledelsen og har mindre erfaring i å samarbeide med mennesker fra

andre organisasjonskulturer. Den tredje årsaken kan ifølge Kanter være at kun noen av de ansatte er knyttet til samarbeidet på heltid, noe som gjør at de som ikke er like involvert i den nye alliansen bryr seg mindre om oppgaver knyttet til samarbeidet. Den siste årsaken kan være at mennesker på andre nivå i organisasjonen jobber for å undergrave samarbeidet. Det kan ifølge forfatteren ofte skje i organisasjoner der man har sterke subgrupper som har insentiver som ikke nødvendigvis sammenfaller med interesser organisasjonen som en helhet har (ibid.).

### 3.2 ORGANISASJONSKULTUR

---

Kultur kan skape tilhørighet, tillit mellom mennesker og en følelse av fellesskap (Jacobsen & Thorsvik). Dette er elementer som menes å kunne bidra til enklere samarbeid mellom personer som befinner seg innenfor samme kultur. Ifølge Schein (1987) dreier organisasjonskultur seg om grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av alle i en organisasjon. De er selvfølgelig og bygger på gruppens felles erfaringer og de har vært i virksomhet så lenge at de blir selvsikre, selv om de ikke nødvendigvis er bevisste. Som en av de mest refererte, definerer forfatteren organisasjonskultur slik:

*“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein, 1987:7)*

Kultur er ikke noe som enkelt kan bygges, fordi det menes å være et produkt av oppsamlet kunnskap, det vil si noe som er opparbeidet over tid. Det kan dermed ikke sees på som noe håndfast, men ulike variabler som til sammen beskriver det unike eller spesifikke med den enkelte organisasjons kultur.

---

### 3.2.1 STRUKTUR OG KULTUR

---

Organisasjonsstruktur kan beskrives som en organisasjons arkitektur. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 72) beskriver strukturen som en formelt vedtatt arbeidsdeling, gruppering av oppgaver i ulike enheter, fordeling av autoritet og myndighet, samt systemer, koordinering og kontroll av arbeidet. Ifølge forfatterne vil strukturen regulere mennesker i organisasjonen sin atferd på tre måter. For det første skaper en organisasjonsstruktur spesialisering, ved å begrense den enkeltes ansvar og oppgaver samt organisasjonens ansvar. For det andre kan strukturen være et virkemiddel til å koordinere spesialiserte aktiviteter, da det ofte oppstår behov for samordning. Videre hevder forfatterne at regler, systemer for belønning og formelle strukturer øker sannsynligheten for at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe. En tredje effekt organisasjonsstrukturen menes å ha, er stabilitet i atferden. Mennesker går inn i faste stillinger som løses på mer eller mindre bestemte måter, og på denne måten skapes en regularitet i det som skjer (ibid.).

På grunn av endringer i de tradisjonelle hierarkiene, er det i dag mer vanlig at man innad i en organisasjon har flere ulike spesialiseringer og en stadig sterkere arbeidsdeling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Økningen av spesialiserte grupper kan føre til en mer oppsplittet og fragmentert organisasjon, noe som gjør det vanskeligere å styre og koordinere ulike grupper (ibid.). Dette kan sees i sammenheng med sentralisering og desentralisering, hvor en fragmentert organisasjon har en desentralisert struktur med spredning av beslutningsmyndighet, i motsetning til en tradisjonell hierarkisk fordeling av myndighet og beslutninger (Busch et al., 2010). En desentralisert struktur frigjør kapasitet fra ledelsen, og kan bidra til en mer fleksibel organisasjon ved at avgjørelse kan tas av andre enn ledelsen (ibid.).

Organisasjonsstruktur kan sees i sammenheng med stabilitet. Det å ha stabilitet i organisasjonen oppleves som positivt og forutsigbart, fordi hvis en arbeidsoppgave er basert på regler og rutiner kan det bidra til en mer effektiv gjennomføring. På den andre siden kan stabiliteten hindre nytenkning og videreutvikling, og gjøre organisasjoner mindre åpne for endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ulike organisasjoner vektlegger graden av stabilitet på forskjellig måte, dermed blir en god og effektiv organisasjonsstruktur avhengig av type organisasjon (ibid.). Selv om organisasjonsstruktur beskriver en organisasjons formelle trekk,

er det ikke alltid slik at holdninger og atferd følger den formelle strukturen. Organisasjoner består av grupper, grupper består av mennesker, mennesker består av selvstendige meninger, verdier og normer. Dette beskriver organisasjonskulturen som viser til uformelle trekk ved en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det mer riktig å si at en organisasjon består av mange kulturer, heller enn én sterk kultur.

---

### 3.2.2 SUBKULTUR

---

I organisasjoner av en viss størrelse, kan det skje at ansatte former ulike grupper basert på felles forståelse eller bakgrunn. Blant organisasjonsteorien kalles dette *subkulturer*, og kan for eksempel være satt sammen av ansatte basert på lik alder, kjønn eller utdanning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ofte kan det oppstå konflikter mellom slike grupper, dersom subkulturenes verdier motstrider hverandre. I en forenklet beskrivelse vil subkulturer reagere ulikt på samme handlinger og hendelser, dermed kan mangel på en felles forforståelse av en organisasjons oppgave, føre til et dårlig samspill mellom de ulike subkulturene (ibid.).

En av de mest vanlige årsakene til at subkulturer oppstår, er fordi organisasjonsstrukturen deler organisasjonen inn i ulike enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Da vil det være naturlig at mennesker som arbeider med det samme kommuniserer om det de har til felles. Det vil også være naturlig at spesialiseringer innenfor et område knytter en gruppe mennesker tettere sammen. Slike strukturer og måter å jobbe på fremprovoserer det man i litteraturen kaller “*siloer*” (Hansen, 2009, s. 49). Dette fører til at man som organisasjon i større grad blir oppsplittet i ulike enheter, og kan hindre samhandling på tvers av avdelinger i organisasjonen. Tilstedeværelse av subkulturer kan ofte bli sett på som en utfordring, fordi det kan føre til koordineringsproblemer og konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Eksistensen av subkulturer er ikke ensbetydende med utfordring fordi eksistensen av subkulturer kan skape et positivt mangfold i organisasjonen (Busch et al., 2010). Eksempelvis kan ulike kulturer se ting på forskjellige måte, noe som kan bidra til en rikere diskusjon og et bedre grunnlag for felles beslutninger. Men problemer kan oppstå når disse subkulturene utfordrer den dominerende organisasjonskulturen. Som et eksempel på dette nevnes situasjoner der organisasjoner slås sammen Jacobsen og Thorsvik (2013), fordi ulike kulturer kan ha ulike oppfatninger om hvordan grunnleggende oppgaver i organisasjonen skal løses



(Busch et al., 2010). Det kan også nevnes at en enhetlig og sterk organisasjonskultur også kan ha negative utsikter. Ofte kan subkulturer bli for interesserte i egne verdier, og disse settes foran organisasjonens felles verdier (ibid.). Det kan videre føre til utfordringer som styringsproblemer ved at formelle styringsmekanismer svekkes, eller utvikling av gruppetenkning, som kan minske mulighetene for innovasjon og nytenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan virke som at en sterk og enhetlig kultur ikke nødvendigvis er overlegen en organisasjonskultur hvor ulike kulturer eksisterer side om side, og ei heller det motsatte.

---

### 3.2.3 FOKUS FRA LEDELSEN

---

Det er mange ulike teorier og meninger om hvordan man kan skape en kultur i en organisasjon, men flere berører på en eller annen måte fokus fra ledelsen. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener det er ledelsen som har størst påvirkningskraft på antakelser og verdier i en organisasjon. De fleste er oppmerksomme på hva ledere gjør og sier, og gjennom en posisjon som leder er man dermed mer synlig for de ansatte. Forfatterne presenterer tre måter for hvordan ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen (2013, s.148-149). Den første er *riter og seremonier*, som er planlagte og organiserte aktiviteter for å markere spesielle hendelser eller begivenheter. *Historiefortelling* er en illustrasjon av organisasjonens verdier, som levendegjør denne for de ansatte. Ofte kan det være historiske hendelser som har vært viktig for hvor organisasjonen befinner seg i dag. *Språk og kommunikasjonsstrategi* beskrives som organisasjonens “eget språk” eller “slagord” som fremhever verdier og normer i organisasjonen, som forfatterne mener er et effektivt virkemiddel.

Selv om *riter og seremonier* er en planlagt handling, bygger *historiefortelling* og språk og *kommunikasjonsstrategi* på det verbale, og det som kommuniseres muntlig eller visuelt til de ansatte. Like viktig som det å visualisere og kommunisere organisasjonens mål og visjoner, er det å etablere ordninger som sikrer at man når målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ledelse utføres ofte på ulike nivå i organisasjonen. En toppleder vil ikke nødvendigvis ha samme rolle, ansvar og effekt som en mellomleder. I senere år har tradisjonelle hierarkier for ledelse som gått igjennom en endring. Økt kompleksitet i arbeidsoppgaver og global konkurranse er noen av årsakene til at myndighet og ansvar fordeles nedover i hierarkiet, og

behovet for kontroll og styring er på denne måten mindre enn før (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som leder bør man også være bevisst at en endring i organisasjonen sannsynligvis innebærer en endring i kulturen.

---

### 3.2.4 ENDRINGSLEDELSE

---

En endring er ofte noe som forbindes med usikkerhet. Mennesker finner trygghet i det som er kjent, noe som gjør at det kan være en utfordring å introdusere en endring. I litteraturen hevdes det at mennesker er mer åpen for forandring dersom det finnes en forståelse for hvorfor endring er nødvendig (Kotter, 1996). Dette kan sees i sammenheng med at en endring innebærer å bryte opp i noe som er kjent. Duhigg (2012) mener at mennesket styres av vaner, at vi er til dels ubevisst disse, og at de ikke er enkle å endre.

En endring er en generell måte å beskrive en forandring på. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385-386) omhandler endring i organisasjoner fem følgende forhold; 1) *Endring av oppgave, teknologi, mål og strategi*, som kan være en ny måte å utføre eksisterende oppgaver på, justerer mål eller tar i bruk ny teknologi. 2) *Endring i organisasjonsstruktur*, kan innebære en endring i hvordan en arbeidsoppgave fordeles og koordineres. 3) *Endring i organisasjonskultur*, kan påvirke grunnleggende normer og verdier. 4) *Endring i organisasjonens demografi*, ved at ansatte slutter eller rekruttering av nye mennesker. 5) *Endring i prosesser*, som kan påvirke hvordan kommunikasjon og beslutninger foregår. Alle formene for endring vil ifølge forfatterne føre til at interne maktforhold endres. Det kan på flere områder også påvirke ansatte i organisasjonen som berøres av endringen. For å best kunne gjennomføre en endring som påvirker ansatte, handler det ofte om å motivere og informere om hva som skal skje.

I flere sammenhenger hvor endring er involvert, står ledelsen i fokus (Kanter, 1994). Det er ledelsen som bør stå for arbeidet med å motivere når man gjennomfører en endring, fordi det er ofte her makten og innflytelsen ligger (Caldwell, 2003). Ved at ledelsen motiverer og legger til rette for et miljø hvor endring kan skje, kan det føre til at ansatte blir mer positivt innstilt til endringen, som videre kan føre til en større arbeidstilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Gilley et al., 2009). Dette kan gi et bedre utgangspunkt for en vellykket endring.

Organisasjoners omgivelser endres stadig, noe som gjør at man gjennomgår varierende grad av endringer hele tiden (Busch et al., 2010). Noen endringer kan være mindre krevende enn andre, og kan kanskje gjennomføres på en suksessfull måte med motivasjon og oppmuntring. I andre tilfeller kan endringen være mer omfattende og ha behov for en strategi. En strategi kan beskrives som kombinasjonen av metoder og teknikker, som benyttes for å påvirke en organisasjon i planlagt retning (Borum, 1995). Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 397-401) presenterer fire hovedtyper for endringsstrategier: *Diktatorisk omforming*, også kalt “top-down”-endring, åpner i liten grad opp for alternative synspunkter eller involvering og innflytelse fra ansatte og makten ligger konsentrert hos ledelsen. *Karismatisk omforming* beskriver en karismatisk autoritet hvis trekk fremstår som et forbilde for andre. Ofte skapes en misnøye med nåværende situasjon i organisasjonen, der en karismatisk leder viser til visjonen om hvordan det vil bli bedre ved å gjennomføre en endring. *Inkrementell eller tvungen utvikling* beskriver at en endring deles opp i mindre enheter, og gjennomføres i mindre, sammenhengende steg. Ved å splitte opp en endring, kan den virke mer overkommelig og mindre synlig. *Deltakende utvikling* er som betegnelsen tilsier, at det ikke kun er ledelsen som gjennomfører endringen. Hovedpoenget i denne strategien er at ansatte bidrar aktivt i endringsprosessen. Som motpol til *Diktatorisk omforming*, fremmer denne strategien en “bottom-up”-endring (ibid.).

Som man kan se finnes det ulike typer endringer, og hva som er riktig strategi kan avhenge av en rekke faktorer. En feil ledelsen ofte gjør når man skal igangsette en endring, er å bruke samme fremgangsmåte uansett form for endring eller situasjon man befinner seg i (Kotter & Schlesinger, 2008). For å gjennomføre endringer som er vedvarende i organisasjonen, er det nødvendig å vurdere situasjonen og de ulike behov slik at man kan foreta et hensiktsmessig valg av strategi for endring (Busch et al., 2010).

Det har i de senere år vært en omfattende forskning på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 404) har listet opp følgende trekk basert på sammenfallende funn:

1. *En følelse av krise*, som vil si at det er en opplevd i organisasjonen at det er nødvendig med endring, og at noe må gjøres.
2. *En klar visjon* og strategi for hva man vil oppnå og hvordan man vil gå frem for å gjennomføre endringen er utviklet.

3. *Visjon og strategi kommuniseres* ut i hele organisasjonen, og informasjonen kommuniseres slik at den fungerer motiverende for de ansatte og involverte.
4. Man *endrer strukturelle trekk* som hemmer forandringer som er nødvendig for å realisere visjonen som styrer endringen.
5. Det er formet en *sterk koalisjon* eller team som støtter endringen, og er i stand til å lede endringsprosessen. Det er viktig at de som blir berørt av endringen involveres.
6. Det presenteres kortsiktige mål, som er oppnåelige. Når mål oppnås bør det kommuniseres ut i organisasjonen, og ansatte som presterer bør belønnes.
7. Forbedringer sikres ved at endringer som fungerer, befestes i nye strukturer og prosesser.
8. Nye måter å tenke og handle på institusjonaliseres ved å utvikle kultur omkring endringene som er gjennomført, og skape avstand til tidligere praksis som hemmer realisering av visjonen (ibid).

Over 20 år etter at boken “Leading Change” kom ut i 1996, er de *åtte stegene for å lykkes med endring* lansert av John Kotter, fortsatt godt forankret i endringsteorien. De åtte stegene sammenfaller i stor grad med det Jacobsen og Thorsvik (2013) mener og er listet opp ovenfor. De første tre punktene, i likhet med Kotter, handler om å skape et miljø som er mottakelig for endringen, som en slags forberedelse. De neste tre punktene handler om å involvere og engasjere hele organisasjonen, ved å gå fra kommunikasjon til handling. De to gjenværende punktene beskriver hvordan man kan innføre og vedlikeholde endringen i organisasjonen. Samtlige av disse punktene kan understøtte at ledelsen er sentral i sammenheng med en endring, og at en endring vil kunne påvirke organisasjonskulturen.

### 3.4 MOTIVASJON

---

Når man skal forklare hva som engasjerer eller hvorfor man velger å gjøre én ting fremfor en annen, brukes ofte begrepet *motivasjon* (Lillemyr, 2007, s. 15). I organisasjoner i dag stilles det stadig nye krav og økende behov for verdiskapning, og man er dermed mer og mer avhengig av ferdigheten de ansatte besitter, noe som gjør det viktig å motivere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En motivert ansatt ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen og bidra med sine ferdigheter til å gjøre en god innsats, som videre kan føre til flere fordeler for organisasjonen (ibid.).

Motivasjon sier noe om en tilstand eller disposisjon hos en person i forhold til en atferd eller aktivitet (Lillemyr, 2007). Siden mennesker er forskjellige betyr det at vi ikke kan ta for gitt at alle mennesker motiveres av det samme, eller blir motivert av det samme hele tiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Begrepet motivasjon kan også inkludere bestemte prosesser, og vi skiller gjerne mellom ytre og indre motivasjon. Det er stor variasjon på hva som skaper ytre og indre motivasjon hos den enkelte, men den viktigste forskjellen er om hovedkilden til motivasjon kommer utenfor eller innenfor selve aktiviteten (ibid.).

Indre motivasjon referer til atferd utført med bakgrunn til indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører (Knudsen & Ryen, 2005). I jobbsammenheng kan det defineres som at man har indre motivasjon dersom man er motivert til å utføre en arbeidsoppgave, selv om det ikke er noen åpenbar belønning foruten oppgaven eller følelsene som følger av den (Deci, 1972). En person vil få økt indre motivasjon ved for eksempel å ha varierende og utfordrende aktiviteter og få positiv tilbakemelding på utført aktivitet i jobbsammenheng (ibid.).

Ytre motivasjon vil si at vi har noen ytre krefter som påvirker atferden vår i en bestemt retning (Deci, 1972). Eksempelvis er insentiver som ekstra lønn og goder vanlige faktorer som ofte benyttes for å skape ytre motivasjon hos ansatte i en bedrift, og menes å bidra til at man arbeider raskere eller øker kvaliteten på arbeidet (ibid.). Ekstra lønn som ytre motivasjon synes derimot ikke å ha en langvarig effekt, da man først har fått belønningen er motivasjonseffekten betydelig mindre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor selve aktiviteten, i motsetning til indre motivasjon, og knyttes heller til resultatet som følger (Knudsen & Ryen, 2005).

Deci (1972) har i sin artikkel sett på hvordan lønn påvirker indre og ytre motivasjon. Når en person utfører en aktivitet på bakgrunn av indre motivasjon, menes dette å være fordi det gir personen en form for indre tilfredshet. Ytre motivasjon som penger kan motivere atferd, men ifølge forfatteren vil dette gjøres på bekostning av indre motivasjon. Resultatet fra forskningen viser hvordan bruk av penger som ytre motivasjon, kan nedsette en persons indre motivasjon. Dersom lønn ble brukt som betinget lønn, det vil si at en person får betalt for en spesiell aktivitet eller hvordan personen presterer, vil det nedsette personens indre motivasjon. Dersom lønn tilbys som ubetinget, vil det ikke påvirke personens indre

motivasjon (ibid.). Ved utførelse av enkle og repeterende oppgaver, kan ytre motivasjon som ekstra lønn ha en positiv effekt (Deci, 1999; Knudsen & Ryen, 2005), men menes å ikke ha vedvarende positive effekter på atferd eller holdninger til oppgaven (Knudsen & Ryen, 2005).

---

### 3.4.1 HERZBERGS TOFAKTORTEORI

---

Det finnes eksterne faktorer som kan påvirke handlingsfasen til en person (Busch et al. 2010). Belønningsstruktur prøver å forklare hvordan formelle belønninger, som er fastsatt gjennom avtaler og regler, og uformelle belønninger, som utfordrende oppgaver, kan påvirke personer som befinner seg i denne fasen (ibid.). I denne sammenheng kan det nevnes en teori som har fått vesentlig oppmerksomhet innen organisasjon- og ledelsesteori. Herzbergs tofaktorteori handler om hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte i en organisasjon. Herzberg (1959, s. 113-119) identifiserte i sin forskning *hygienefaktorer* og *motivasjonsfaktorer*, som ofte brukes til å måle jobbtildfredshet hos ansatte på arbeidsplassen. Hygienefaktorer inkluderer bedriftens retningslinjer, mellommenneskelige forhold, lønn, arbeidsforhold, status og sikkerhet. Mens motivasjonsfaktorer er representert av muligheter for forfremmelse, presentasjon, ansvar, anerkjennelse, vekst og verdi av arbeidet. Det vil oppsummert bety at motivasjonsfaktorer handler om arbeidets innhold, mens hygienefaktorer omhandler betingelser rundt jobben. Teorien antyder at jobbrelaterte faktorer er motivatorer som presentasjon, ansvar, fremskritt, anerkjennelse, vekst og arbeidet i seg selv er relatert til trivsel. På den andre siden er hygienefaktorer som lønn, arbeidsforhold, tilsyn, forhold på jobb, sikkerhet og status knyttet til jobbtildfredshet (ibid.).

Basert på sin Herzbergs teori vil en tilfredsstillende de lavere behovene (*hygienefaktorene*) ikke motivere til å utøve innsats, men vil forhindre dem til å være misfornøyde (Busch et al., 2010). Om man legger til rette for gode arbeidsforhold og god lønn vil ikke det motivere ansatte til å utøve ytterligere innsats, men det kan forhindre at ansatte blir misfornøyde. Omvendt kan man si at hvis man tilfredsstilles på høyere nivå (*motivasjonsfaktorer*), ved å legge til rette for varierende og spennende arbeidsoppgaver, og øke ansattes autonomi og ansvar, vil det skape trivsel og øke ansattes motivasjon. Men på samme tid vil ikke mangler på dette føre til misnøye. Oppsummert kan motivasjonsfaktorene skape trivsel i den grad de er til stede, men vil på samme tid ikke føre til misnøye dersom de ikke er tilfredsstilt.

Hygienefaktorene skaper mistriivsel dersom de ikke er til stede, men vil heller ikke skape trivsel dersom de er tilfredsstilt (ibid.)

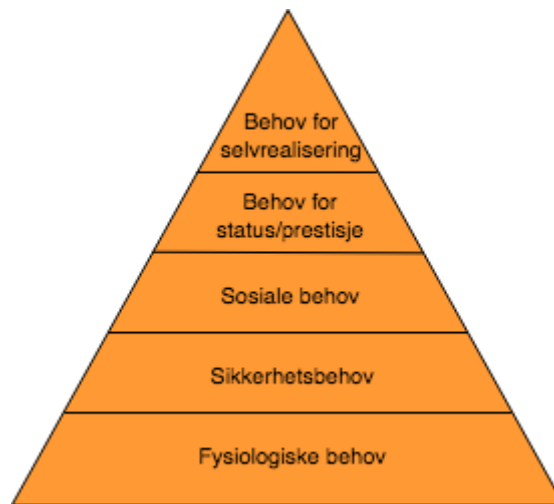
Selv om teorien til Herzberg er anerkjent i forskningsmiljøet, står den ikke utfordret. I følge et forskningsarbeid som ble gjennomført av Ghazi et al. (2013), undersøkte de jobbtfredshet og motivasjonsnivå for universitetslærere mot faktorene som ble identifisert av Herzberg, og hvordan effekten av hygiene- og motivasjonsfaktorene ville påvirke motivasjonen til universitetslærere dersom disse var oppfylt. Funn fra forskningen som omfattet 300 universitetslærere, tydet på at tilfredsstillelse av hygienefaktorene bidro til en større tilfredshet med arbeidsplassen, noe som bidro til økt motivasjon blant de ansatte. I denne studien tyder det dermed på at universitetslærere er mer avhengig av oppfyllelse av hygienefaktorer fremfor motivasjonsfaktorer. Dette står i kontrast til Herzbergs funn om at oppfyllelsen av hygienefaktorer ikke gjør ansatte tilfreds og motivert på arbeidsplassen.

---

### 3.4.2 MASLOWS MOTIVASJONSTEORI

---

I ulike motivasjonsteorier er det menneskers behov som står sentralt (Busch et.al, 2010). Men mennesker er forskjellige og har ulike behov, og disse endres stadig. Ofte er variasjonen i behov hos den enkelte person avhengig av hvilken livssituasjon man befinner seg i, egne opplevelser og ens forhold til andre mennesker (ibid.). En av de mest kjente forfattere innenfor behovsteorier, er Abraham Maslow. Forfatterens behovsteori viser ulike menneskelige behov i en hierarkisk fremstilling. Behovene er delt inn i fem ulike kategorier, hvor de aller mest grunnleggende behovene befinner seg nederst i på bunnen (Maslow, 1943). Forfatteren har ikke opprinnelig presentert behovene i en pyramide, men det er en mye brukt fremstilling av teorien:



Figur 3: Maslows behovspyramide (hentet fra Busch et al., 2010, s. 270)

Det nederste nivået i behovspyramiden er *Fysiologiske behov* (Maslow, 1943). Her finner man de viktigste behovene som vann, mat, husly og søvn. Dersom man er veldig tørst eller sulten tenker man ikke på noe annet, noe som gjør at man heller ikke er motivert til å få tilfredsstilt de andre behovene. Neste nivået i pyramiden finner vi *Sikkerhetsbehov*. Her er de sikkerhetsmessige og følelsesmessige nødvendigheter som sikkerhet, beskyttelse og opplevelse av trygghet. *Sosiale behov* for fellesskap og følelsen av å kunne “høre til” finner vi i det tredje nivået. Nivået tar også for seg spørsmålet om man føler seg akseptert av arbeidskollegaer og familie. Neste nivå er *Behov for status og prestisje*. Her inngår behovet som selvrespekt, anerkjennelse og status. Det øverste nivået, *Behov for selvrealisering*, omhandler behovene for å virkeliggjøre sine mål. Her er det mennesker som søker utfordringer og ønsker å utvikle og bruke sine evner (ibid.).

Maslows (1943) påstand er at behovene må tilfredsstilles nedenfra og opp. Med det menes at de mest elementære behovene må være tilfredsstilt før man søker behov på neste nivå. De tre nederste nivå beskrives av forfatteren som *mangelbehov*, som vil oppstå når et individ mangler noe. Disse manglene eller behovene virker som motivasjon og drivkrefter inntil behovet er dekket. De to øverste nivåene er ifølge Maslow forbundet med *vekstbehov*. Disse nivåene vil ikke kunne mettes på samme måte som mangelbehov, da individer hele tiden vil strebe etter forbedring for å oppnå sitt selvrealiseringsbehov (ibid.).

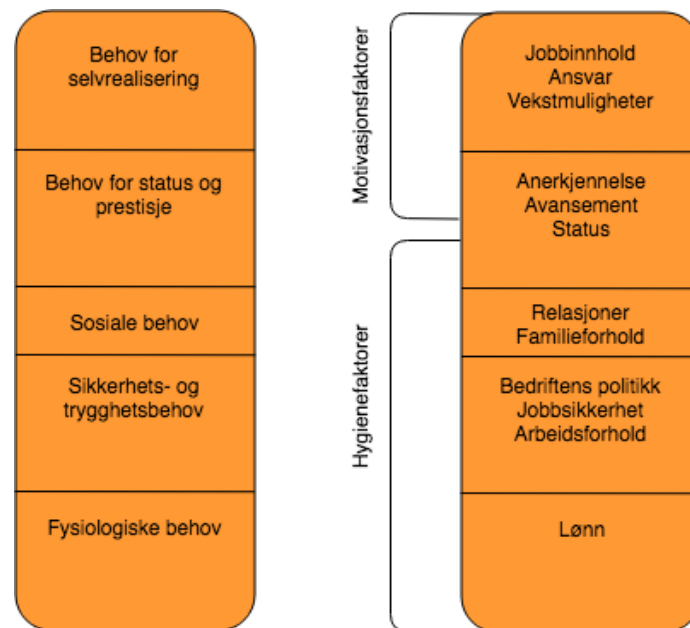
Det er flere som har stilt seg kritisk til Maslows behovspyramide (Busch et.al, 2010; Hofstede, 1984). En kritikk til Maslow er at hierarkiet ikke tar høyde for at mennesker har



forskjellige intellektuelle og sosiale behov, noe som utfordrer rekkefølgen på behovene. Selv om de første to nivåene er grunnleggende for folk flest, vil det ikke si at alle setter det sosiale behovet foran et behov for status. Mennesker er forskjellige, og man kan dermed ikke ta for gitt at man motiveres av de samme forholdene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Eksempelvis vil noen ansatte i en organisasjon motiveres av høyere lønn, mens andre motiveres av sosiale forhold og positive tilbakemeldinger.

### 3.4.3 SAMMENHENG MELLOM MASLOW OG HERZBERG

Maslows motivasjonsteori og Herzbergs tofaktorteori kan sees i sammenheng. Det som Maslows omtaler som vekstbehov som befinner seg i de to øverste nivåene i pyramiden, kan tilsvare det Herzberg omtaler som motivasjonsfaktorer (Busch et al., 2010). Videre kan Herzbergs hygiene faktorer sees i sammenheng med Maslows mangelbehov på det lavere nivå.



Figur 4: Sammenheng mellom Maslow og Herzbergs motivasjonsteorier (hentet fra Busch et al., 2010, s. 284)

Som figuren viser kan Maslows behovshierarki overføres til en organisatorisk kontekst. Det vil si at de grunnleggende behov kan beskrive faktorer som lønn, og miljø på arbeidsplassen. Sosiale behov kan eksempelvis sees i sammenheng med relasjoner på arbeidsplassen. Mens

vekstbehov som behov for status og prestisje, og behov for selvrealisering sammenfaller med motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, henholdsvis anerkjennelse og vekstmuligheter.

## 4.0 METODE

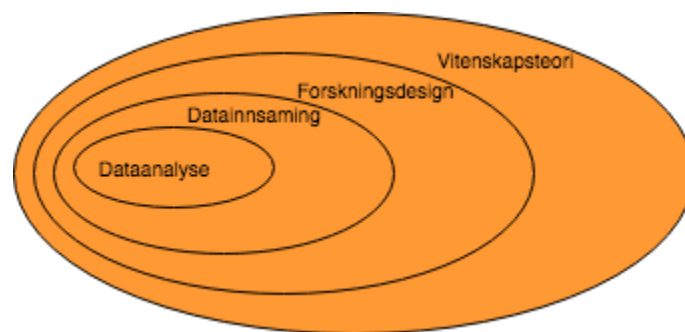
---

Valg av og refleksjon over forskningens fremgangsmåte er svært sammensatt. Ulike design bygger på ulike vitenskapsteoretiske teorier og antakelser som omfatter sammenhengen mellom problemstilling metodiske valg. I dette kapittelet vil vi presentere og diskutere valg av forskningsmetode, forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, samt metodekvalitet og etiske forhold.

### 4.1 KAPITTELET'S STRUKTUR

---

For å beskrive metode og fremgangsmåte i denne studien, har vi tatt utgangspunkt i Saunders et al. (2009) sin modell for metodevalg “Forskningsløken”, i tråd med Busch (2018) sin anbefaling. Modellen illustrerer at det første valget som må tas stilling til er vitenskapsteori, noe som vil påvirke senere valg. Det neste valget som skal tas er forskningsdesign, og omfatter flere prinsipielle beslutninger som videre har betydning for både valg av datainnsamling og dataanalyse (ibid.).



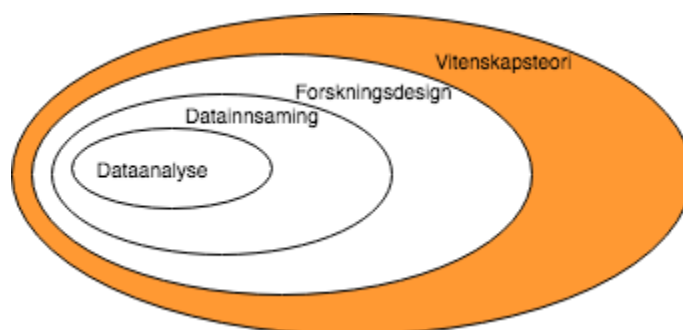
Figur 5: Forskningsløken (Saunders et al., referert i Busch, 2018, s. 49)

Boken til Busch (2018) *“Akademisk Skrivning: for bachelor- og masterstudenter”* er benyttet som hovedgrunnlag i metodekapittelet. Andre bøker som har blitt benyttet for å fylle inn tilleggsinformasjon og støtte opp mot påstander er boken til Jacobsen (2015) *“Hvordan gjennomføre undersøkelser?”*, boken til Tjora (2017) *“Kvalitative forskningsmetoder”*, med innspill fra Dalland (2015) *“Metode og oppgaveskriving”*.

## 4.2 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT

---

Når man gjennomfører en vitenskapelig undersøkelse er det en rekke valg som må tas. Det første steget i modellen er å ta stilling til vitenskapsteoretisk utgangspunkt. De viktigste spørsmål i denne sammenheng er knyttet til ontologi, epistemologi og metodologi (Busch, 2018, s.50).



Figur 6: Forskningsløken - Vitenskapsteori

Ontologi er knyttet til våre forestillinger og antakelser om hvordan verden ser ut. “Slik ting faktisk er” (Jacobsen, 2015, s. 22). Det betyr at i et ontologisk perspektiv finnes det ulike verdensbilder for hvordan verden ser ut. “*Finnes det en objektiv verden utenfor oss selv, eller kan verden bare forstås som våre egne tolkninger, det vil si at det finnes mange verdener, alt etter hvem som ser?*” (Busch, 2018, s. 50). Gjennom forskningsarbeidet har vi gjort flere ulike antakelser om hvordan verden rundt EVU ser ut, både fra gjennomgang av teori men også gjennom samtale med ansatte tilknyttet NTNU.

Epistemologi betyr “læren om kunnskap”, med det sentrale spørsmålet om i hvilken grad det er mulig å samle sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2015, s. 23). Utgangspunktet for teorien ligger i en erkjennelse av at det finnes et skille mellom virkeligheten slik den er, og hvordan den fremstår for forskeren. Epistemologi handler i så måte om forholdet mellom forskeren som søker kunnskap om virkeligheten, og den virkelighet som det ønskes kunnskap om. Hvis man har ulike syn på verden, er det da mulig å samle inn sann kunnskap om virkeligheten (ibid.)?

Metodologi handler om de teknikker og metoder som benyttes for å oppnå kunnskap, altså hvordan man kan samle inn data om denne virkeligheten (Busch, 2018; Jacobsen, 2015). Derfor berøres både det ontologiske spørsmålet og det epistemologiske spørsmålet.

I oppgaven ble det gjennomført dybdeintervju av informantene, hvor vi foretok en kartlegging av informantenes meninger. Kort forklart er målet med dybdeintervju å skape en situasjon for en relativt fri samtale hvor informanten kan reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til det aktuelle temaet (Tjora, 2017). Vi benyttet også en spørreundersøkelse for å nå ut til et større antall informanter, hvor de kunne gi sine meninger ved bruk av et rangeringssystem på noen av de forhåndsdefinerte spørsmålene. I sum la valgte metoder føringer for innhenting av data, samt mulighet for å tilegne oss nødvendig kunnskap for å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

---

#### 4.2.1 FORTOLKNINGSBASERT UTGANGSPUNKT

---

Innenfor vitenskapsteoriene ontologi og epistemologi burde man også reflektere over begrepene positivisme og hermeneutikk (*fortolkningsbasert tilnærming*) (Busch, 2018, s. 51). Innen positivismen menes det at vitenskapelige metoder er i stand til å avdekke en objektiv virkelighet. En fortolkningsbasert tilnærming hevder det ikke finnes en objektiv virkelighet, kun subjektive meninger om virkeligheten (ibid.). I følgende figur kan man se hvordan de to ulike tilnærmingene står i motsetning til hverandre:

	<b>Positivisme</b>	<b>Fortolkningsbasert</b>
<i>Ontologi</i>	Stabil og objektiv virkelighet Lovmessigheter	Dynamisk og menneskeskapt virkelighet
<i>Epistemologi</i>	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Nøytral forsker som beskriver virkeligheten	Forskere som fortolker virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ	Kunnskap er lokal og unik

<i>Metode</i>	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Tall (kvantitativ)	Ord (kvalitativ)

Tabell 1: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 31)

Vår oppgave retter seg mot en fortolkningsbasert tilnærming ved at det i oppgaven legges vekt på å tolke meningsinnhold i data som innhentes gjennom undersøkelsene. Det vil si at vi søker å hente inn data i form av tekst heller enn tall (Tjora, 2017). Vi hevder ikke at det finnes én sannhet om virkeligheten, men at virkeligheten er en fortolkning som vi selv har konstruert for å forstå et fenomen, i tråd med en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015). Vi søker å finne informanters unike og særegne meninger om organisatoriske utfordringer, kultur og motivasjon for å drive med EVU. Gjennom en slik tilnærming kommer det frem hvordan informanten selv konstruerer virkeligheten, og man får frem ulike nyanser som ligger i ulike fortolkninger. Vi behandler de ulike fortolkningene i sammenheng med konteksten, noe som igjen trekker mot en holistisk tilnærming og understøtter ytterligere fortolkningsbasert utgangspunkt (ibid.).

---

#### 4.2.2 PRAGMATISK TILNÆRMING

---

En siste dimensjon innenfor vitenskapsteoretisk ståsted er forholdet mellom induktiv og deduktiv forskning. En induktiv metode vil si at forskeren nærmer seg empirien uten en forventning av hvordan verden ser ut, mens ved deduktiv metode benyttes eksisterende teorier til å forme hypoteser om hva som vil finnes (Busch, 2018). Jacobsen (2015) beskriver dette som å gå fra empiri til teori, eller fra teori til empiri. Etter å ha studert metodeteorier er det tydelig at det ikke finnes metoder uten svakheter. Den deduktive metoden blir kritisert for å gi rom for velge ut informasjon som best passer antagelser man har på forhånd. Kritikken mot induktiv metode går ut på at det er naivt å tro at mennesker er totalt objektive til virkeligheten (ibid.).

Man kan argumentere for at kritikken for både induktiv og deduktiv metode kan beskrives som at de er for statiske. Man burde ikke holde fast på teorier fra begynnelsen hvis empirien indikerer alternativer. Man burde heller ikke la et empirisk grunnlag legge ukritiske føringer for valg av teori. Som et alternativ, finnes det en middelvei mellom disse to ytterpunktene. En pragmatisk tilnærming (abduksjon) kjennetegnes av at forskeren kontinuerlig beveger seg mellom teori og empiri (Busch, 2018). Selv om de to metodene har ulike utgangspunkt, kan de på denne måten supplere hverandre. I praksis vil det bety at det foregår en kontinuerlig avveielse underveis, ved at teoretisk utgangspunkt og empiri justeres etter hvert som ny kunnskap tilegnes (ibid.). I tabellen nedenfor beskriver Jacobsen (2015) grunnleggende forutsetninger for en pragmatisk tilnærming:

<b>Pragmatisk tilnærming</b>	
<i>Ontologi</i>	Virkeligheten er ikke fysisk, men menneskeskapt og konstruert. Det finnes likevel en virkelighet utenfor den enkelte. Fokus på regelmessigheter og sannsynlighet heller enn lovmessighet.
<i>Epistemologi</i>	Vi kan oppnå kunnskap om en menneskeskapt virkelighet utenfor oss selv.
	Virkeligheten kan ikke beskrives objektivt, men det er meningsfullt å snakke om felles oppfatning av fenomener - intersubjektivitet.
	Kunnskap er delvis kumulativ, men også avhengig av kontekst.
<i>Metode</i>	Abduktiv metode som en vekselvirkning mellom teori, hypoteser og spørsmål. Undersøkelsens åpenhet avhenger av kunnskapsgrunnlag
	Både individ og kontekst, men varierende fokus etter hva som er problemstillingen.
	Balanse mellom avstand og nærhet - fordeler og ulemper med begge
	Nøytralitet som et ideal, men likevel noe det er vanskelig å oppnå i virkeligheten.
	Tall og ord utfyller hverandre

Tabell 2: Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen (Jacobsen, 2015, s. 42)

På grunn av vår studiebakgrunn, samt kjennskap til organisasjonen og dermed dens ansatte, vil det være tilnærmet umulig for oss å ha et fullverdig åpent sinn. Dette begrenser våre valg for en induktiv metode. Vi kan heller ikke hevde at vi følger en ren deduktiv metode, fordi

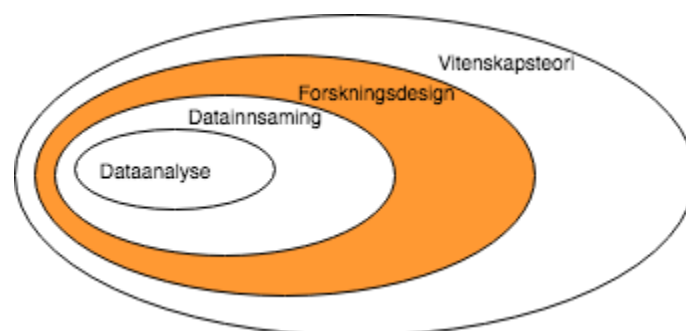
vår problemstilling handler ikke kun om å få bekreftet eller avkreftet en hypotese som ble dannet på bakgrunn av teori. Jacobsen (2015) sier at i en pragmatisk tilnærming sees forskningen på som en kontinuerlig prosess, der noen funn leder til nye tanker som videre fører til nye spørsmål som igjen må undersøkes. I løpet av arbeidet med studien har det teoretiske landskapet blitt endret underveis, på bakgrunn av empirien. På samme tid har nye funn underveis ført til at vi har måttet utvide datainnsamlingen. Dermed blir det naturlig for oss å ha en pragmatisk tilnærming til forskningen, hvor vi veksler mellom teori og empiri.

Når det er snakk om en pragmatisk tilnærming, er det ifølge Jacobsen (2015) fornuftig å snakke om graden av åpenhet i datainnsamlingen. Forfatteren beskriver et spørreskjema som en typisk lukke metode for datainnsamling, mens ustrukturerte intervju er åpen. Vi startet med en åpen datainnsamling der vi hadde uformelle samtaler og semistrukturerte intervju, for å kartlegge og forstå fenomenet. Videre formet vi en spørreundersøkelse basert på det åpne datagrunnlaget, og har dermed gått fra en åpen til en mer lukket tilnærming underveis.

### 4.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN

---

Andre steg i utforming av forskningsmetoden er valg av forskningsdesign. Busch (2018, s. 52) skiller mellom fire prinsipielle spørsmål som må besvares i denne sammenheng; *valg mellom ekstensivt eller intensivt design, valget om kvalitative eller kvantitative metoder, valg av hoveddesign og valg av tidsperspektiv.*



Figur 7: Forskningsløken - Forskningsdesign

Et ekstensivt design innebærer at man samler data fra flere kilder, mens ved et intensivt design går man mer i dybden og samler inn data fra en håndfull kilder (Busch, 2018). Det viktigste kriteriet for valget mellom intensivt eller ekstensivt design, ligger i



problemstillingen. I problemstillingen vår søker vi å finne potensielle løsninger på organisatoriske utfordringer hos NTNU, innenfor området EVU. For å besvare dette vil et intensivt design være en god løsning, fordi det er et komplekst problem med en rekke variabler (ibid.). For å få en god forståelse kreves at vi går i dybden på EVU som fenomen, noe som omfatter komplekse forhold knyttet til organisering, kultur og motivasjon, og de ansattes meningsinnhold rundt dette.

Selv om intensivt design passer best for vår studie, vil det ikke være en entydig løsning fordi problemstillingen vår er sammensatt. Ett av forskningsspørsmålene er formulert på en måte som har behov for en mer ekstensiv tilnærming. Vi fant ut at det tredje forskningsspørsmål best kunne besvares ved spørreundersøkelse. Grunnen til dette er at forskningsspørsmålet er mer avgrenset og har behov for å samle data fra et større antall kilder. Hensikten var å rangere ulike faktorer, for å avdekke hvilke som mentes å være viktigst. Gjennom å samle inn data fra en større gruppe fremfor enkeltindividers meninger, fikk vi et større grunnlag til å si noe om forholdet mellom de ulike faktorene. Vi vil redegjøre videre for spørreundersøkelsen i kapittel 4.4.2.2.

---

### 4.3.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE

---

Kvalitativ metode gjør det enklere å gå i dybden på et fenomen for å studere kompleksiteten, mens kvantitativ metode gjør det lettere å håndtere store datamengder (Busch, 2018).

Ved en fortolkningsbasert tilnærming benyttes ofte kvalitative teknikker for å øke forståelsen for et fenomen (Jacobsen, 2015), men en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ tilnærming vil i mange tilfeller være gunstig (Tjora, 2017). Dette fordi forskjellige forskningsspørsmål eller problemstillinger kan peke i retning av ulike metodologiske tilnærminger. Som nevnt tidligere har vi ulike former for datainnsamling, som gjør at vi har en fot i den kvalitative leiren, og en annen i den kvantitative. Dette kalles i teorien for *metodetriangulering* (Jacobsen, 2015, s. 139). Og vi kan si at vår metode har en form for triangulert perspektiv ved innhenting av data, fordi den kvantitative data beriker den kvalitative (ibid.).

Vi argumenterer på tross av dette for å velge et ståsted når det er snakk om kvalitative og kvantitative metoder. Jacobsen (2015) mener det er en del praktiske valg man må ta som forsker. Disse valgene vil være forskjellige, avhengig av hvilken metode man benytter fordi

metodene har ulike løsninger på problemer. Derfor mener vi det er viktig å ta et standpunkt til valget mellom kvalitativ og kvantitativ. Vi har valgt et intensivt design med en fortolkningsbasert tilnærming, noe som peker mot kvalitativ metode (Busch, 2018; Jacobsen, 2015).

Vi har vært avhengige av å gå i dybden med åpne spørsmål for å kunne besvare vår problemstilling, fordi vi hadde for lite kunnskap og informasjon på området. Denne åpenheten vi har gått inn med, gjør ifølge Jacobsen (2015) at man i større grad får frem relevant og mer korrekt informasjon, fordi man ikke binder seg til faste svarkategorier. Jacobsen sier også at en slik metode er mer fleksibel fordi man kan endre perspektiv underveis, noe vi selv har opplevd.

Selv om vi har innspill av kvantitativ metode, ble spørreundersøkelsen formet på bakgrunn av kvalitative data, og ville ikke latt seg gjøre uten den forståelsen vi skapte gjennom intervju. Vi har i utgangspunktet benyttet kvalitativ metode for forskningsarbeidet, men utnytter dermed også fordelene som trianguleringen medfører.

---

#### 4.3.2 VALG AV HOVEDDESIGN

---

I undersøkelsen må det også tas stilling til valg av hoveddesign. Ulike design representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer, og er dermed et valg det bør reflekteres over (Busch, 2018). Vår oppgave går ut på hvordan NTNU IDI kan løse organisatoriske utfordringer når de skal videreutvikle sitt EVU-tilbud. Besvarelsen er dermed avhengig av at vi knytter fenomenet til konteksten, noe som menes å være det som særpreger casestudier. Det er vanskelig å si noe om fenomenet uten å kjenne til situasjonen fenomenet opptrer i (ibid.).

Bruk av case er i seg selv en form for avgrensning i kvalitative studier, fordi det allerede finnes en avgrensning for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2017). I så måte har valget av case bidratt til å konkretisere og avgrense oppgaven. En casestudie setter fokus på én spesiell enhet, avgrenset både i rom og tid (Jacobsen, 2015). Vårt case er avgrenset i rom - NTNU IDI - og i tid - tidsrommet fra høsten 2018 til vår 2019. I boken til Jacobsen (2015, s. 97) nevnes det at en case kan være på ulike nivåer, som kan

kalles en *kollektiv enhet*. Det som menes med dette er at innen en organisasjon, i vårt tilfelle NTNU, vil man finne flere grupper og man vil finne flere enkeltindivider innenfor hver gruppe. Desto høyere nivå enheten vi undersøker er på, jo flere underenheter vil den bestå av (ibid.). NTNU er en stor og kompleks organisasjon, spesielt etter fusjonen med høyskolene. Det hadde ikke vært mulig for oss å gå i dybden på hele organisasjonen med den tiden vi har til rådighet. Vi har derfor valgt å fokusere på instituttnivå, noe som har avgrenset oppgaven ytterligere.

---

### 4.3.3 VALG AV TIDSPERSPEKTIV

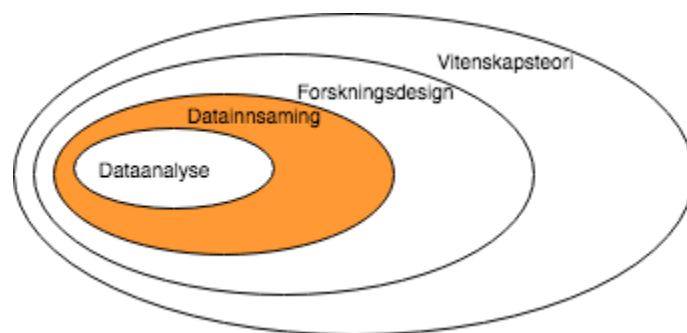
---

Om man skal studere og analysere utviklingstrekk i en situasjon, er det naturlig å samle inn data på flere tidspunkt (Busch, 2018). Vår problemstilling er ikke ute etter å studere hva et nytt EVU-tilbud resulterer i, men heller komme med forslag til hva som bør ligge til rette for å løse utfordringer i en slik sammenheng. Derfor vil det være mer hensiktsmessig å samle inn data på ett tidspunkt, en såkalt tverrsnittsundersøkelse. Selv om den kvalitative datainnsamlingen strakk seg over flere uker, betraktes det som en tverrsnittsundersøkelse da hver informant kun ble intervjuet en gang. Ofte velges en tverrsnittsundersøkelse fordi man er begrenset av tiden man har til disposisjon, noe som også la grunnlag for våre valg (ibid.).

## 4.4 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING

---

Det tredje steget i forskningsløken er datainnsamlingen, som vil bli redegjort og diskutert i dette delkapittelet. Hensikten er å beskrive hvilke strategier som er valgt for å samle inn empirisk data. Ifølge Busch (2018, s. 57) er det flere metodiske valg som bør gjøres, noen av dem er; *valg av metode for datainnsamling og valg av datakilder*.



Figur 8: Forskningsløken - Datainnsamling

Vi har valgt å dele kapittelet inn i to hoveddeler, hvor vi under *Forstudie* beskriver observasjon og uformelle samtaler, og *Hovedstudie* hvor vi diskuterer intervju og spørreundersøkelse. Dette fordi vi har ulike metoder for datainnsamling knyttet til faser i studien.

---

#### 4.4.1 FORSTUDIE

---

Hensikten med denne delen av undersøkelsen, var å kartlegge det totale bildet av EVU hos NTNU, men også på instituttnivå. Forstudie ga viktig input i forbindelse med formulering av problemstilling og forskningsspørsmål, men også videre strategi. Nedenfor vises en oversikt over datainnsamlingen i denne perioden:

<b>Forstudie Høst 2018</b>			
<b>Type</b>	<b>Objekt nr.</b>	<b>Beskrivelse av rolle</b>	<b>Dato</b>
Uformell samtale	01	Ansatt tilknyttet EVU	04.09.2018
Uformell samtale	02	Deltaker fra EVU-arbeidsgruppe	19.10.2018
Uformell samtale	03	Deltaker i prosjektgruppen på fakultetsnivå	22.10.2018
Uformell samtale	04	Ansatt tilknyttet EVU	21.11.2018
Observasjon		Gruppemøte med ansatte tilknyttet EVU	12.12.2018

Tabell 3: Datainnsamling - Forstudie

#### 4.4.1.1 UFORMELLE SAMTALER

---

Det teoretiske landskapet som tar for seg den uformelle samtale, kan sies å være mangelfull. På tross av dette finner vi det relevant å nevne metoden, fordi det har formet grunnlaget for undersøkelsen. Siden EVU var et uorganisert begrep for oss i begynnelsen, både med tanke på hva forkortelsen dekker og på hvilken måte man jobber med det, besto en stor del av arbeidet å få en god nok forståelse av situasjonen. På dette tidspunktet ville det ha vært lite hensiktsmessig å starte den mer formelle intervjuprosessen, da den uformelle samtalen ble benyttet til å fange opp informasjon og aktuelle tema til den formelle prosessen. Man kan si at samtalen var uformell med bakgrunn i at vi gikk inn i samtalen uten strukturerte spørsmål, ingen antakelser på forhånd, og det ble ikke foretatt lydopptak men data ble nedskrevet i form av referat.

Vi hadde uformelle samtaler med tre personer som vi på forhånd visste var tilknyttet EVU, og hadde blitt anbefalt å snakke med. Informantene hadde ulik variasjon i stilling og ansvarsområder på NTNU, men samtlige hadde tilknytning til pågående prosjekt for å levere det nye EVU-tilbudet.

#### 4.4.1.2 OBSERVASJON

---

I likhet med uformelle samtaler er ikke observasjon en stor del av det empiriske grunnlaget, men ga grunnleggende informasjon som påvirket videre valg i undersøkelsen. Derfor har vi likevel valgt å inkludere metoden i dette kapittelet. I organisasjonsstudier er det ofte mer nyttig å studere hvordan man arbeider, enn hva de ansatte vil fortelle om det (Tjora, 2017, s. 53). I denne oppgaven ble observasjon i hovedsak benyttet for å skaffe data i form av informasjon og oversikt over hva som inngår i EVU. Det ble innkalt til et møte hvor vi skulle være til stede og observere de ulike områdene som inngår i EVU. Siden observasjon ble foretatt helt i starten av denne oppgaven, var ikke problemstillingen tydelig men vi hadde en klar tanke om hva vi ønsket kunnskap om.

I en observasjonssituasjon er det viktig å avgjøre hvilken rolle man skal innta, på bakgrunn av konteksten man befinner seg i (Tjora, 2017, s. 59). Ifølge Tjora vil synlige observatører være interaktive, i en bevegelse mellom å være mer aktiv eller passiv, som vist i tabellen nedenfor.

Observatør	Synlig	Skjult
Aktiv	Interaktiv observasjon	Fullstendig deltakelse
Passiv		Fullstendig observasjon

Tabell 4: Observasjonsroller (Tjora, 2017, s. 62)

Interaktiv observasjon vil si at det alltid vil finnes en viss grad av sosial interaksjon mellom observatør og de som observeres, grunnet situasjonen i sin natur (Tjora, 2017). Personene i møte hadde på forhånd blitt fortalt bakgrunnen for vår deltakelse, og var på denne måten klar over vår tilstedeværelse. Som observatører hadde vi ikke en deltakende rolle som kan betegnes som aktiv, fordi vi ikke deltok i diskusjoner. Men vi kan heller ikke påstå at vi var fullstendig passive, da vi ofte hadde øyekontakt med deltakerne og kom med bekræftende kommentarer og nikk. På denne måten ble vi dels aktive, fordi vi ble henvist til under diskusjonen.

#### 4.4.1.3 SEKUNDÆRDATA

---

I mange tilfeller kan det være en utfordring å samle inn informasjon direkte fra kilden (Jacobsen, 2015). NTNU er en stor organisasjon, og vi hadde ikke kapasitet til å foreta nok uformelle samtaler til å kartlegge helheten i forstudie. Videre vil vi beskrive valg av sekundærdata i form av dokumenter i forbindelse med EVU, og deretter en beskrivelse av hvordan vi gikk frem for å samle det teoretiske grunnlaget.

#### 4.4.1.4 DOKUMENTSTUDIE

---

For å skaffe oss kunnskap innen EVU og hvordan det foregikk på NTNU, analyserte vi ulike eksisterende dokumenter. Dokumentene ble benyttet som bakgrunnsdata til utforming av problemstilling og forskningsspørsmål, og la noe av grunnlaget for intervjuguiden. Vi ønsket å opparbeide oss nok kunnskap rundt temaet “etter- og videreutdanning” før vi gjennomførte intervju. Dette for å ha større kunnskap i diskusjonen, men også for å unngå og stille spørsmål til intervjuobjektene hvor svarene allerede var dokumentert. Rapporter som ble

benyttet kom i hovedsak fra NIFU, som har gjennomført en kartlegging av organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU, og inngår som kunnskapsgrunnlag i lærestedets interne arbeid med å styrke etter- og videreutdanningen (NIFU, 2018). NIFU har studert hva som fungerer godt med dagens EVU-løsning og hva som hindrer NTNUs satsing med å øke tilbudet. Som et supplement til NIFU rapporten, har vi også benyttet oss av rapporten som ble utviklet av Reitan-utvalget, som har sett på framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet (se kapittel 2.1).

Det å kun benytte seg av en type data, sekundær- eller primærdata, kan føre til svakheter ved oppgaven. Derfor er det ofte sett på som ideelt å bruke ulike typer data fordi de kan utfylle og kontrollere hverandre (Jacobsen, 2015). Eksempelvis ble det nevnt overordnet insentiver for å drive med EVU på NTNU i en av rapportene, som vi benyttet ved utforming av intervjuguide. Under intervju kom det frem nye insentiver, fra den enkelte ansatt. På denne måten utfylte vår primærdata sekundærdata.

I rapportene ble kartleggingen av organiseringen slik den er i dag, gjort på et overordnet nivå. Oppgaven vår går mer i dybden på organiseringen siden den avgrenses til institutt. Derfor måtte vi ha en kritisk innstilling, og ikke la resultatene i rapporten legge føringer og antakelser for vår undersøkelse. Selv om rapporten presenterte en beskrivelse av organiseringen, ble ikke spørsmål om organiseringen utelatt fra intervju. Med vår primærdata fikk vi dermed kontrollert innholdet i rapporten, i tråd med det Jacobsen (2015) hevder.

#### 4.4.1.5 LITTERATURSTUDIE

---

I forstudiet startet vi å skrive ned teori som vi mente kunne være relevant for å besvare oppgaven. Dette var teori basert på lærestoff og pensum gjennom utdanningsløpet, som er kvalitetssikret gjennom studieplanen. Videre forsøkte vi å plassere dem i noen hovedkategorier som; samhandling, CCD, kultur og motivasjon, noe som menes å være en fordel (Dalland, 2015).

Når problemstillingen var fastsatt med tilhørende forskningsspørsmål, valgte vi flere hovedkategorier som var nødvendig for å kunne gi en god besvarelse på oppgaven. Vi benyttet oss av skolens bibliotek for å få en grunnforståelse om de ulike temaene, og gjorde

litteratursøk for å finne konkret litteratur som kunne kobles opp imot vår oppgave. Vi benyttet i hovedsak Google Scholar og Oria til å gjøre søk, da vi har god erfaring med søkemotorene fra tidligere oppgaver. Ved gjennomgang av artiklene, noterte vi oss hvor ulike referanser ble brukt, og videre undersøkte dem dersom de kunne kobles opp imot vår problemstilling. Google Scholar tilbyr muligheten til se hvor mange ganger en artikkel har blitt sitert, noe som vi benyttet som en pekepinne for å forsikre oss at artikkelen var anerkjent innenfor temaet. Ved benyttelse av nettbaserte artikler fokuserte vi på artikler hvor forfattere har presentert sitt eget forskningsarbeid, eller funnet frem til originalkilder om dette var tilfellet.

Da vi hadde fått en oversikt over hovedtema i den innledende fasen av studien, benyttet vi en mer strukturert fremgangsmåte på søking i litteratur, noe som er i tråd anbefalt kildesøking (Dalland, 2015). Som mange søkemotorer innenfor litteratur, tilbyr Google Scholar muligheten for avanserte søk. Her kan man legge ved forfatter, årstall og ord som artikkelen skal inneholde eller ikke. Dette bidro til at vi kunne spesifisere søkene våre ytterligere ved å se hvordan temaer, teorier ble brukt opp mot hverandre.

En svakhet ved vår kildebruk er at tema som organisasjon, kultur og motivasjon består av en svært innholdsrik litteratur. Vi har ikke hatt mulighet til å få en helhetlig oversikt over alle disse, på grunn av vårt tidsperspektiv. Dette har gjort at vi har måttet være selektive i valg for hva vi mener passer best til vår oppgave. For å velge ut teorien har vi vurdert både gyldighet, holdbarhet og relevans for vår problemstilling, som menes å være sentralt når man står ovenfor en slik problematikk (Dalland, 2015).

---

#### 4.4.2 HOVEDSTUDIE

---

Da vi hadde samlet all informasjon og data fra forstudie, hadde vi et større grunnlag og mulighet til å konkretisere og spisse problemstillingen. Det ga oss et bedre grunnlag til å forme intervjuguide og spørreundersøkelse. I dette delkapittelet går vi igjennom de ulike metodene vi benyttet ved hovedinnsamling av data for å kunne besvare vår oppgave.

Nedenfor vises en oversikt over datainnsamlingen i denne perioden:



Hovedstudie Vår 2019			
Type	Objekt nr.	Beskrivelse av rolle	Dato
Intervju	01	Intervju med ansatt fra NTNU Videre	16.01.2019
Intervju	02	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	18.01.2019
Intervju	03	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	22.01.2019
Intervju	04	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	28.01.2019
Intervju	05	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	29.01.2019
Intervju	06	Intervju med ansatt <i>ikke</i> tilknyttet EVU	04.02.2019
Intervju	07	Intervju med person fra ledelsen	12.02.2019
Intervju	08	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	28.02.2019
Intervju	09	Intervju med ansatt tilknyttet EVU	13.03.2019
Spørreundersøkelse		Ansatte ved IDI, NTNU (41 personer)	13.03.2019 - 25.03.2019

Tabell 5: Datainnsamling - Hovedstudie

#### 4.4.2.1 INTERVJU

En av de mest vanlige former for kvalitative intervjuer er dybdeintervju, også kalt semistrukturert intervju, kan best beskrives som en samtale mellom intervjuer og informant som i stor grad styres av intervjuer (Jacobsen, 2015). På forhånd er det vanlig å utforme en intervjuguide som lages med utgangspunkt i problemstillingen, for å bedre kunne strukturere intervjuene (Tjora, 2017). Intervjuguiden vil forme planen for intervjuet og skissere hvordan ulike tema introduseres og i hvilken rekkefølge. Datainnsamlingen i forstudien, sammen med rapportene om evaluering av EVU og et utkast av relevant teori, dannet utgangspunkt for utarbeidelse av intervjuguidene (se vedlegg 3 og 4).

Et dybdeintervju blir ofte delt inn i tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora, 2017). Det første som ble gjort var en introduksjon av konteksten og formålet for intervjuet, for å sikre at informanten hadde en god forståelse for hva som skulle foregå. Informanten ble opplyst om anonymitet og estimert varighet på intervjuet. Videre ble signering av samtykkeerklæring gjennomført, før opptaket og intervjuet ble igangsatt. Oppvarmingsfasen besto av spørsmål om arbeidsstilling og hvor mye erfaring informanten hadde innenfor området EVU. Slike spørsmål krever mindre refleksjon, og kan ofte skape en trygghet rundt situasjonen man befinner seg i (Tjora, 2017). Den neste fasen er refleksjonsspørsmål, hvor det ble stilt spørsmål rundt temaene som var satt på forhånd. Det ble gjennomført intervju med personer som hadde ulike roller og tilknytning til EVU. De ulike temaene var faste i alle intervju, men spørsmål og vektning av hvert tema varierte ut i fra hvilken rolle informanten hadde. Helt til sist ble informanten stilt spørsmål om tanker rundt den fremtidige utviklingen av EVU-tilbudet, og intervjuet ble rundet av med å spørre om informanten ønsket å tilføye noe, og ble takket for deltakelsen.

Det man ønsker å oppnå med dybdeintervju er den frie uformelle samtale (Tjora, 2017). På grunn av dette ble ikke intervjuguiden nøyaktig etterfulgt, fordi informanten kom av og til inn på andre tema underveis, som gjorde det naturlig å stille spørsmål som var planlagt å komme på et senere tidspunkt. Dette gjorde at flyten i intervjuet ble i større grad uformell, men intervjuguiden ble benyttet for å styre intervjuet og sikre at man holdt seg innenfor oppgavens omfang og tema. På samme tid er ikke alle mennesker like. I noen situasjoner forholdt vi oss mer til spørsmålene enn andre ganger, fordi informantene var forskjellige.

Informantene fikk velge tidspunkt og sted for intervjuet som passet best for dem. De fleste intervju ble gjennomført på kontorer eller rom i nærheten av informanten. Vi valgte å gjennomføre intervju i informantens kjente omgivelser, fordi dette bidrar til å skape en følelse av trygghet og legger til rette for en mer avslappet stemning (Tjora, 2017). Ved et tilfelle gjennomførte vi intervju på Skype, med lyd og bilde. Årsaken til bruk av Skype-intervju, var fordi en av informantene ikke befant seg på samme geografisk lokasjon. Det digitale intervjuet ble gjennomført på lik måte som andre intervjuene, med unntak av en kontroll på lyd og bilde i forkant av intervjuene.

#### 4.4.2.2 SPØRREUNDERSØKELSE

---

Valg av forskningsdesign la føringer for valg av datainnsamling. Vi har begrunnet valg av en kvalitativ metode, men har likevel valgt å inkludere spørreundersøkelse som metode, selv om man i det teoretiske grunnlaget finner dette under kvantitativ metode (Busch, 2018), på grunn av vårt triangulerte perspektiv (Jacobsen, 2015).

Vi benyttet digital spørreundersøkelse for å samle inn data. I vår undersøkelse førte bruken av digital spørreundersøkelse til flere fordeler. Blant annet var det en effektiv måte å samle inn informasjon på, og ga mulighet til å nå ut til en større gruppe. Analyseringen gikk også raskere fordi verktøyet hadde automatisk analyse, i form av grafer og diagrammer. Vi valgte å benytte oss av Google Forms for å lage spørreundersøkelsen. Hovedgrunnen var fordi vi hadde kjennskap til verktøyet, og at verktøyet gir mulighet for at begge kan utforme i sanntid. Google Forms ga oss mulighet til å dele inn spørreundersøkelsen i to deler, hvor valget om en jobber eller ikke jobber med EVU, videre gav respondenten ulike spørsmål som måtte besvares.

Ifølge Busch (2018) bør man på forhånd undersøke om det finnes standardiserte instrumenter som er laget av anerkjente forskere ved utforming av spørreskjema. Vi valgte å utforme egne spørsmål til spørreundersøkelsen i samarbeid med vår veileder, og benyttet rangering som måling av variabler.

For en spørreundersøkelse finnes det ulike former for svaralternativer, og Jacobsen (2015, s. 256) skiller disse basert på er graden av informasjon, også kalt *målenivå*. I vår undersøkelse startet vi med *kategorisk eller normal* svaralternativer, som gir begrenset informasjon og beskrives som det laveste målenivået. Her skulle respondenten krysse av for stilling, hvilken faggruppe respondenten tilhørte og om hvorvidt de var aktive innen EVU eller ikke. Denne typen svar gir ikke annen informasjon enn om man tilhører samme eller ulike kategorier. Deretter hadde vi åpne svaralternativer hvor respondenten kunne svare på sine meninger og holdninger til EVU. Slike resultater er rene kvalitative data, og kan ikke like enkelt måles. En annen form for svaralternativ er *rangordning eller ordinal*, som også kan brukes til grupperinger, men i tillegg ble det en indikator for å si noe om forholdet mellom de ulike gruppene. Vi var ute etter å hvordan respondentene vurderte ulike motivasjonsfaktorer opp

mot hverandre, der de skulle prioritere rekkefølgen på disse. Det ga resultater på den opplevd viktigste og minst viktige motivasjonsfaktoren, i tillegg sa det noe om forholdet mellom de ulike faktorene. Siden vi hadde delt inn spørreundersøkelsen i to, hadde vi også mulighet til å si noe om forholdet mellom motivasjonsfaktorer for både de som drev, og ikke drev med EVU. Denne metoden gir et mer berikende svar, som sier noe om holdninger målt gjennom påstander. Utfordringen for denne metoden er at de kan være vanskelig å forholde seg til for respondenten. Hvis man skal rangere faktorer kan det være enkelt å rangere den viktigste og den minst viktige, men det kan ofte være vanskelig å si noe om forholdet til de andre alternativene (ibid.).

Med tanke på utforming av spørreundersøkelse, var den største diskusjonen om hvorvidt vi skulle få respondentene til å skalere eller rangere de alternative motivasjonsfaktorene. Ved å skalere ville vi fått mindre skiller mellom faktorene, fordi flere faktorer kan skaleres likt. Det vil si at skillet mellom hvor viktig de ulike faktorene var, kunne bli mindre synlig fordi man ved skalering ofte ender opp med vekten på “middels viktig”. Ved rangering gis ikke mulighet til å sette flere faktorer på “middels”, fordi kun én faktor kan være mest viktig eller minst viktig. På denne måten vil rangering gi et mer tydelig resultat. Som kritikk til rangering versus skalering, kan det nevnes at hvis man blir tvunget til å sette kun ett tall på en faktor frarøves respondenten muligheten til å si at flere faktorer er like viktig, selv om man mener det. Vårt argument mot skalering begrunnes av at denne måten ikke ville gitt oss et tydeligere resultat enn hva vi allerede satt igjen med etter intervju. Det å “tvinge” frem en rangering av faktorene var et bevisst valg, og vil tas høyde for ved anvendelse av resultatet i diskusjon. I så måte menes valg av rangering å kunne forsvares.

Spørreundersøkelsen ble utformet på bakgrunn av intervju, med fokus på tema som kultur og motivasjon. Det vil dermed si at undersøkelsen benyttes til å belyse og besvare to av våre forskningsspørsmål. Spørreundersøkelsen besto av 6-7 spørsmål, avhengig av om respondenten var aktiv innen EVU eller ikke (se vedlegg 6). De første spørsmålene var generelle, som å svare på overordnet stilling og hvilken faggruppe man tilhørte. Videre ble det utformet to ulike skjema, basert på om respondenten var aktiv innen EVU eller ikke. Avslutningsvis fikk begge segmenter samme spørsmål om å rangere motivasjonsfaktorene. Hensikten var å finne hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte mente var mest viktig for å drive med EVU, og hva de mente skulle til for å skape en kultur for EVU. Motivasjonsfaktorene

som ble presentert i undersøkelsen, var plukket ut basert på data fra intervju og representerte de mest omdiskuterte faktorene.

På forhånd ble spørreundersøkelsen testet på medstudenter og sendt til veileder. Dette for å avdekke feil og sikre at spørsmålene var formulert på en forståelig måte. Utvalget for spørreundersøkelsen var ansatte på IDI, og vi ønsket å få respondenter fra alle faggruppene. Anonymiteten til respondentene er sikret og godkjent av NSD sine retningslinjer for å ivareta opplysninger. Stilling, faggruppe og arbeidsoppgaver innen EVU kan i kombinasjon være avslørende i noen tilfeller. For å minske tilfeller for gjenkjenning ble det ikke stilt spørsmål om konkret stillingstittel, men overordnet titler som “vitenskapelig ansatt” “administrativt ansatt”, på lik linje ble arbeidsoppgaver innen EVU generalisert. Videre var aldri intensjonen at disse opplysningene skulle bli presentert i oppgaven, men kun benyttet for å kartlegge segmenter. Samtidig er det aggregerte svar, og ikke enkeltstående respondenter som er av interesse i vår forskningssammenheng.

#### 4.4.2.3 OPPSUMMERING

Forskningen består av ulike metoder for datainnsamling, avhengig av hvilket forskningsspørsmål som skal besvares. Vi ser det derfor hensiktsmessig å gi en kort oppsummering. Tabellen nedenfor gir en beskrivelse av hvilke metoder som knyttes til det forskningsspørsmål som søkes å belyses:

Forskningsspørsmål	Metode for innhenting av data	Beskrivelse
FS1 <i>“På hvilken måte kan elementer fra Concurrent Design bidra til å løse utfordringer med samhandling ved utvikling av EVU-tilbud?”</i>	Dybdeintervju	Intervjuene ga svar på hvilke utfordringer som informantene har møtt med arbeid innen EVU, og potensielle utfordringer ved utvikling av det nye tilbudet.
FS2 <i>“Hvordan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU?”</i>	Dybdeintervju Digital spørreundersøkelse	Fra intervjuet ble det avdekket hvordan kulturen for EVU er i dag, og hva informantene mente måtte være på plass for å skape en

		kultur for EVU. Spørreundersøkelsen ble brukt for å få kartlagt et større omfang av hva andre ansatte mente om fenomenet.
FS3 “Hvilke motivasjonsfaktorer er viktig for å motivere ansatte ved IDI til å bidra innenfor EVU?”	Dybdeintervju Digital spørreundersøkelse	Intervjuet ga oss et grunnlag for hvilke motivasjonsfaktorer som var viktige for å drive med EVU. Spørreundersøkelsen ble benyttet til å samle inn data for å berike datainnsamlingen fra intervju.

Tabell 6: Oversikt over metoder benyttet i studien

## 4.5 VALG AV DATAKILDER

Et godt og gjennomtenkt utvalg av informanter kan bidra til å sikre god reliabilitet. Målet er ikke at personer skal representerer en større populasjon, men at de har nødvendig forutsetning for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2018). Noe av det første som bør gjøres i en utvelgelsesprosess, er å skaffe en mest mulig fullstendig oversikt over dem man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015).

### 4.5.1 UTVALG INTERVJU

I forstudie startet vi kartleggingen av ulike stillinger og roller som inngår i EVU-aktivitet. Som nevnt er det ingen tydelig organisering av EVU-aktivitet i dag, noe som gjorde kartleggingen utfordrende. For å få et bedre overblikk over situasjonen, hadde vi fire uformelle samtaler med ulike personer knyttet til EVU. Under samtalene fikk vi forslag til andre personer vi kunne kontakte for videre intervju. En slik metode for å samle inn utvalget blir ofte omtalt som *snøballmetoden* (Jacobsen, 2015, s. 183; Tjora, 2017, s. 135). Den innebærer at man starter med en informant som kan mye om et fenomen, og at man gjennom denne personen får ideer og tips om andre intervjuobjekter som kan være interessante. På

denne måten ble det i starten av undersøkelsen en naturlig progresjon med hvem vi skulle snakke med. Snøballmetoden innebærer i følge Tjora (2017) en utfordring for forskeren, fordi utvalgsprosessen preges av tilfeldigheter, og at den kan begrense variasjonen på utvalget. Snøballmetoden har dermed noen egenskaper som kan bidra til å svekke reliabiliteten. Det ideelle er å få belyst ulike perspektiv og synspunkter ved det man undersøker, og snøballmetoden kan føre til en entydig datainnsamling ved at ansatte foreslår andre personer som deler samme meninger som de selv. Man er dermed avhengig av at informanten tenker objektivt når det nevnes forslag til nye informanter, noe som gjør det viktig å stille seg kritisk til personer som blir foreslått.

EVU hos NTNU er gjort på forskjellige måter, noen faggrupper er aktive i stor grad, mens andre ikke er involvert i hele tatt. Noen har opparbeidet en organisering på faggruppe-nivå, mens andre blir bistått med hjelp fra andre seksjoner, som for eksempel NTNU Videre. Siden vi ønsket å få en bredde og variasjon på utvalget, var målet å få med respondenter fra hver av de ulike gruppene som menes å være relevant for å drive med EVU på NTNU, såkalte *subgrupper* (Tjora, 2017, s. 131). På grunn av dette valgte vi en annen fremgangsmåte med utvalgsprosessen ved intervju. Snøballmetoden var fruktbar i et forstudie-perspektiv, men når vi skulle samle et utvalg til intervju, ble utvalget innhentet på en mer strategisk måte.

Det ble først bestemt hvor mange personer som skulle inngå i undersøkelsen, begrenset av tid og ressurser. Vi hadde i utgangspunktet satt av tid til 10 semistrukturerte intervju. Vi startet med å planlegge noen intervju, og ikke på forhånd ta valg på alle 10 informanter. Ved å ikke avtale alle intervju på forhånd, beholder man muligheten til å trekke inn andre på et senere tidspunkt om utvalget ikke gir fornuftig informasjon (Jacobsen, 2015). Dette bidro til å opprettholde fleksibiliteten underveis. De første informantene ble rekruttert fordi de hadde ulike roller innenfor EVU, og noen informanter ble også her rekruttert ved bruk av snøballmetoden. Videre ble informanter rekruttert fordi de tilhørte ulike faggrupper. Siden vi avgrenset oppgaven til instituttnivå, var det et mål å få snakke med personer fra alle faggruppen som er underlagt instituttet. Alle informanter ble kontaktet via mail, og ble ved positiv respons tilsendt praktisk informasjon om intervjuet, hensikt, tema og en samtykkeerklæring.

---

## 4.5.2 UTVALG SPØRREUNDERSØKELSE

---

I en spørreundersøkelse er informantene ofte tilfeldig utvalgt for å representere en større populasjon (Tjora, 2017). Hensikten er å samle et utvalg som representerer alle enheter i en populasjon, slik at man i større grad kan generalisere resultatet (Jacobsen, 2015). Det betyr at man søker å fremme alle mulige variasjoner i utvalget. Utvalget for spørreundersøkelsen begrenser seg til ansatte ved instituttet, og er den eneste variabelen vi har avgrenset utvalget med.

Det å få nok informanter i en spørreundersøkelse kan ofte være en utfordring. I en organisasjon som NTNU, kan man anta at ansatte ofte får henvendelser fra studenter. Det kan derfor være problematisk å få en respons når man sender ut en spørreundersøkelse. Et krav til prosessen med å velge ut informanter til en kvantitativ undersøkelse, er at man har en tilnærmet fullstendig liste over dem man ønsker å vite noe om (Jacobsen, 2017). Vi fikk tillatelse fra veileder til å bruke en felles mail-liste for alle ansatte på instituttet, for å nå ut til flere. Det resulterte i 41 respondenter, og det var gledelig å se at respondentene hadde en jevn fordeling av de som driver med EVU, og de som ikke driver med EVU. Responsen kan også sees i sammenheng med at EVU er et satsningsområde på NTNU, og kan ha bidratt til en høyere responsrate.

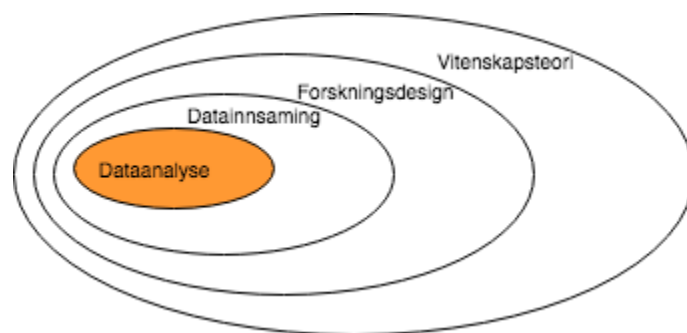
---

## 4.6 DATAANALYSE

---

Når man har samlet inn all data må den analyseres, noe som fører oss til det siste steget i forskningsløken. Flere av valgene avhenger av om man har en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming (Busch, 2018). Siden vi har valgt ulike metoder for datainnsamling, vil vi i dette kapitlet redegjøre for hvordan vi har gått frem for å gjennomføre analysene.





Figur 9: Forskningsløken - Dataanalyse

I forstudie hvor vi hadde uformelle samtaler og observasjon, foregikk datainnsamlingen i form av notatskriving. Notater fra de uformelle samtalene og observasjon ble i størst grad benyttet som kartlegging, og ble dermed ikke systematisk analysert.

---

#### 4.6.1 TRANSKRIBERING

---

Under intervju benyttet vi lydopptak for å ha mulighet til å transkribere materialet i etterkant. Grunnen til at vi valgte å benytte oss av lydopptak var fordi vi kunne fokusere mer på hva informanten sa, samtidig som det sikrer en god flyt i dialogen (Tjora, 2017). Dette gjorde også at det ble enklere å stille oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. En annen årsak er at ved opptak så forsikrer vi oss at alt som blir sagt av informanten blir dokumentert.

Etter et av de første intervjuene, oppdaget vi at opptaket var defekt. Dette ble vi oppmerksomme på raskt etter at vi var ferdig med intervjuet, og noterte det vi husket. Som Tjora (2017) sier, kan slike intervjuer også benyttes som data men gir en begrenset mulighet til direkte sitering. For å forsikre oss om at dette ikke ble gjentatt, benyttet vi oss videre av to ulike enheter for opptak av intervjuet, og personen som ikke stilte spørsmål gjorde enkle noteringer. Etter gjennomført intervju, gjennomgikk vi en diskusjon om samtalen og noterte hvordan vi opplevde intervjuet, hva som gikk bra og dårlig, og hva som var de viktigste poengene i samtalen. Dette var med på å forsikre oss at vi fikk samlet inn all relevant data fra hvert intervju.

I starten valgte vi å foreta en detaljert transkribering (Tjora, 2017), som er en tilnærmet ordrett avskrivning av det som ble sagt under intervjuet. Det ble ofte benyttet bekreftende ord, for å beholde en flyt i intervjuet og forsikre informanten om at vi var oppmerksomme på det

som ble sagt. Videre i transkriberingen valgte vi å unnlate disse, da transkriberingen ble stykket opp på en uheldig måte.

Informantene som ble intervjuet hadde ulike dialekter og vi fant det gunstig å *normalisere* transkripsjonene (Tjora, 2017, s. 174). Vi transkriberte derfor på bokmål, noe som gjør det enklere å finne sammenhenger under kodingen. Normalisering vil også fungere som en form for anonymisering, noe som vil gjøre det vanskeligere å identifisere enkeltindivider. En ulempe med å fjerne dialekten, er at man kan tape visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i løpet av intervjuet (ibid.). Siden begge deltok i alle intervjuene og foretok transkriberingen selv, husket vi situasjonen, kroppsspråket og uttrykk som hørte situasjonen til ved gjennomlesing av det transkriberte dokumentet.

---

#### 4.6.2 KODING

---

På tross av at vi har valgt en pragmatisk tilnærming, er idealet å ha en mest mulig induktiv strategi. I følge Tjora (2017, s. 197) vil induktiv empirinær koding bidra til å redusere påvirkningen av ulike forventinger som forskeren har med seg inn i analysen. Målet med en slik koding er ifølge forfatteren tredelt: *(1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien* (ibid.).



over data på. Resultatene ble delt inn i to, hvor ene delen var tekstlig besvarelse og den andre var en rangering av ulike motivasjonsfaktorer.

Svarene på det tekstlige resultatet var korte svar, i sammenligning med data fra intervju. På grunn av dette valgte vi ikke NVivo for koding, men gjennomførte en mer manuell prosess. Vi startet med å kategorisere innholdet basert på temaer som ble berørt, dette var eksempelvis “insentiver”, “oppfordring fra ledelsen” og “organisering”, noe som i litteraturen kalles *åpen koding* (Tjora, 2017, s. 197). Resultatet ble benyttet som et supplement for å støtte opp funnene fra intervjuene som berører samme tema.

Resultatet fra rangeringen av de ulike motivasjonsfaktorene ble behandlet på en annen måte. Først forsøkte vi å se hvilken “stolpe” i diagrammet fra Google Forms som flest respondenter hadde valgt som viktigst. Vi innså at dette ikke ga et tilstrekkelig og nøyaktig svar, fordi forhold mellom faktorer ved en slik metode ikke fremsto tydelig. Vi valgte dermed å gi hver motivasjonsfaktor en totalscore, basert på hvordan respondentene hadde rangert dem. Siden det finnes to ulike segmenter, de som driver med EVU og de som ikke gjør det, er det to forskjellige scorere for hver faktor. I spørreundersøkelsen hadde den viktigste motivasjonsfaktoren rangering 1, og den minst viktige hadde rangering 7. Ved utregning av dataen summerte vi sammen poengscoren for hver faktor, for deretter å se hvilken rangering de ulike faktorene hadde i de to segmentene. Dette gjorde at vi kunne se hvilken motivasjonsfaktor som var viktigst og minst viktigst for både de som jobber og ikke jobber med EVU, og på denne måten kunne vi bedre sammenligne forholdet mellom dem. For å finne resultat fra begge segmentene, altså hvilken motivasjonsfaktor oppleves som den viktigste blant alle ansatte sammenlagt, ble scoren til de tilhørende faktorene fra hvert segment lagt sammen.

Ved presentasjon valgte vi å reversere resultatene, for å gi en mer logisk oppbygging og synlig fremstilling for leseren. Det vil si at den viktigste motivasjonsfaktoren vil få høyest sum, mens faktoren ansett som minst viktig vil ha den laveste summen. Måten vi gjorde dette på var å reversere poengene ved at den viktigste faktoren som var rangert til 1, utgjorde 7 poeng. Tilsvarende fikk den minste viktige faktoren 1 poeng.

## 4.7 VALIDITET OG RELIABILITET

---

Begrepene validitet og reliabilitet brukes som kriterier for kvalitet innenfor kvalitativ forskning (Busch, 2018; Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Når det er sagt, bør det nevnes at det finnes en debatt knyttet til disse begrepene. Debatten går ut på om hvorvidt man kan bruke disse begrepene som stammer fra en kvantitativ metode, til å vurdere pålitelighet og gyldighet i en kvalitativ undersøkelse (Jacobsen, 2015). Disse begrepene inkluderes i denne oppgaven vel vitende om debatten, med den hensikt å forsøke og forholde oss kritisk til kvaliteten på den dataen vi har samlet inn. På samme tid kan man jo også argumentere for at valg av metodetriangulering, også kan være en fordel i denne sammenheng ved at den understøtter drøfting av disse begrepene.

Gjennom samtlige avsnitt i dette kapittelet har vi forsøkt å beskrive og begrunne valg vi har tatt, og hvordan dette har bidratt til å forme resultatet. Ved å redegjøre for dette har vi gitt leseren innsyn i hva som har blitt gjort, noe som ifølge Jacobsen (2015) er sentralt i vurdering av kvaliteten på forskningen, og bidrar til å styrke den helhetlige troverdigheten.

---

### 4.7.1 RELIABILITET

---

Når det er snakk om reliabilitet eller pålitelighet innebærer det en anerkjennelse av at de ulike metodevalgene man har tatt kan ha påvirket resultatet (Jacobsen, 2015). Reliabilitet er knyttet til målekvalitet, det vil si i hvilken grad vi kan stole på dataen som er innhentet (Busch, 2018).

Alle informanter som har bidratt til det empiriske grunnlaget er anonymisert i oppgaven. Dette ble informantene opplyst om, for å sikre at vi fikk ærlige meninger og informasjon. Det oppsto en hendelse hvor en informant ikke hadde lest informasjonen om anonymisering som ble tilsendt på forhånd (se vedlegg 1), og uttrykket dermed et ønske om tilgang til det transkriberte materialet. Etter at vi poengterte at alt ville bli anonymisert, og at informanten selvsagt kunne få tilgang til det transkriberte dokumentet, var ikke dette lengre ønskelig. Denne hendelsen mener vi forteller oss at anonymisering gjør at informanter føler de kan være helt åpne og ærlige, noe som vil gjøre at data som samles inn i større grad gjenspeiler virkeligheten.

Vi hadde også en bevisst åpen spørsmålsformulering, for å ikke lede noen til ønsket svar (se vedlegg 3 og 4). Ved arbeidet med analysering av intervjudata, ble lydopptak, notater og transkripsjoner benyttet for å øke påliteligheten ytterligere.

I kapittel 4.5 diskuterte vi hvordan utvalget av informanter foregikk. Den faggruppen som har størst aktivitet innen EVU, er også den faggruppen som står oss nærmest. Gruppen består av personer vi har hatt kontakt med gjennom studiet, enten som faglærer eller som veileder på enkelte oppgaver. Det er dermed naturlig å si at vi har et mer personlig forhold til disse informantene, noe som kan ha påvirket resultatet fra datainnsamlingen. Tjora sier at innenfor kvalitative studier kan man stille spørsmålet: *“Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?”* (Tjora, 2017, s. 138) for å teste påliteligheten i studiet. Ettersom at vi hadde et mer personlig forhold til informantene tilknyttet den ene faggruppen, kan vi ikke svare konkret “ja” på dette. Vi merket at intervjuene vi hadde med disse personene var i større grad preget av en åpen samtale, hvor informantene var veldig trygge på oss og ga oss gjerne mer informasjon om enkelte tema på bakgrunn av deres kjennskap til oss. De hadde en bedre forståelse om hvilke svar vi var ute etter, sammenlignet med samtaler med informanter vi hadde et mer nøytralt forhold til. Man vektlegger gjerne svarene fra informanter man har kjennskap til, bevisst eller ubevisst, noe som kan ha påvirket sluttresultatet for oppgaven (ibid.).

Med hensyn til spørreundersøkelsen kan det nevnes at noen respondenter stilte spørsmål ved valg av rangering. Delte meninger om valg av rangering, kan ha ført til en motvillighet til å besvare undersøkelsen på en seriøs måte. Blant en av respondentene ble svarene fjernet, da man kunne tydelig se at besvarelsen ikke var pålitelig. En misforståelse som oppsto i sammenheng med rangering, var at noen forsøkte å skalere faktorene fremfor å rangere, noe som medførte at de ikke fikk sendt inn svar. Dette kan videre ha ført til at man unnlot å svare fordi man ikke fikk sendt inn skjema.

---

#### 4.7.2 VALIDITET

---

Innenfor begrepet validitet, også kalt gyldighet, stiller man ofte spørsmål ved samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.228). Validering innebærer ifølge Jacobsen diskusjon rundt tre deler; *Gir studieobjektene*

*en sann representasjon av virkeligheten? Gir forskeren en sann representasjon av data?  
Gjenspeiler resultatene virkeligheten?*

Å gjennomføre en forstudie med å inkludere andre former for datainnsamling, mener vi bidro til å gi en god gyldighet til studien. Ved å samle inn mye informasjon før vi formet problemstilling, gjorde utgangspunktet for en sann representasjon av virkeligheten bedre.

Et relevant spørsmål er om data vi samler inn gjenspeiler virkeligheten, noe som er sterkt knyttet til valg av kilder (Jacobsen, 2015). Intervjuobjektene i denne studien kan vurderes som godt egnet da de besto av et utvalg der alle, med unntak av en person, hadde sentrale roller innen EVU. Dermed kan vi si at vi har fått informasjon fra førstehåndskilder, som man tradisjonelt sett har større tiltro til fordi de er nær fenomenet. Intervjuobjektene hadde også ulike roller og stillinger, noe som bidrar til å styrke validiteten fordi de i større grad er uavhengige av hverandre (ibid.).

Et annet element som kan nevnes i sammenheng med validitet er spørreundersøkelsen. Vår oppfatning er at spørreundersøkelsen bidro til å styrke studien ytterligere, da den ga oss et større antall respondenter, og etter vår mening, et større grunnlag for å vurdere ulike motivasjonsfaktorer. Man kan kritisere spørreundersøkelser generelt for manglende mulighet til å oppklare misforståelser. Dette har vi forsøkt å ta høyde for ved å teste spørreundersøkelsen på andre personer. Vi la også til våre mailadresser i informasjonen på spørreundersøkelsen og oppfordret respondentene til å ta kontakt dersom de lurte på noe eller hadde spørsmål. Vi avsluttet også undersøkelsen med et åpent spørsmål som ga respondentene mulighet til å komme med kommentarer til spørreundersøkelsen.

#### 4.7.2.1 EKSTERN VALIDITET

---

Intern gyldighet (validitet) dreier seg om hvorvidt resultatene og beskrivelsene oppfattes som reelle, og ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres eller overføres i andre kontekster (Jacobsen, 2015).

Vi er veldig varsomme med å si at resultatet kan generaliseres, fordi det er en sammensatt problemstilling. Organisatoriske utfordringer ved videreutvikling av EVU-tilbud er

utfordringer for den eksplisitte organisasjonen. På samme tid er EVU er et vidt begrep som gjøres på forskjellige måter, og NTNU er en kompleks organisasjon som består av flere fakultet, institutt og fagmiljø. Det kan også nevnes at vi har gjort undersøkelser på instituttnivå, og kan dermed ikke hevde at dette kan overføres til andre institutt. Årsaken til dette er at vi har funnet en sterk kultur for EVU hos en av de fem faggruppene på omtalt institutt. Vi argumentere på tross av dette for at deler av resultatene er generaliserbare. Herunder vil vi spesielt trekke frem hvordan metoden Concurrent Design vil kunne bidra til å effektivisere tverrfaglig samhandling, blant andre fordeler. Resultater her vil i større grad kunne overføres til lignende situasjoner. I vår mening, ikke kun begrenset til andre institutt ved NTNU, men også andre typer virksomheter.

Oppgaven ser også på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige ved innføring av en endring og hvordan bygge kultur innad i en organisasjon, noe som kan være relevant for flere organisasjoner.

#### 4.8 FORSKNINGSETIKK OG PERSONVERN

---

Vitenskapelig forskning er underlagt ulike etiske retningslinjer, noe som gjør det viktig å redegjøre for hvordan vi har ivaretatt disse.

Som nevnt ble alle informanter opplyst om anonymitet, for å ivareta etiske hensyn. Informantene ble spurt om tillatelse til lydopptak, slik at de hadde muligheten til å si nei om det var ønskelig. Alle lydopptak ble godkjent i et samtykkeskjema for intervju (se vedlegg 2). I noen tilfeller fortsatte lydopptaket etter vi antydte at intervjuet var over, og praten ble i større grad uformell. Selv om det i en slik situasjon ble gitt relevant informasjon, valgte vi bevisst å utelate denne fra datagrunnlaget, da informanten kan ha vært under inntrykk av at det ble sagt “off-the-record”.

Ifølge Jacobsen (2015) er det ikke tilstrekkelig å anonymisere informanter i studien, man må også rapportere om hvordan man behandler personopplysningene. Vår studie er gjennomført som en del av masterutdanning ved NTNU, og skal dermed meldes til og registreres av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Forskingen ble godkjent før datainnsamlingen for hovedstudie startet (se vedlegg 5).



## 4.9 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEN

---

Vi hadde kun intervju med én ansatt som ikke var involvert i EVU-aktivitet. Årsaken til at vi valgte å ikke inkludere flere personer som ikke drev med EVU var grunnet mangel på kunnskap. Informanten med denne bakgrunnen kunne svært lite om fenomenet, og samtalen foregikk i stor grad av hva informanten “trodde” var riktig. Vi kunne ha intervjuet flere av denne typen informanter da den ene informanten kan ha vært et enkelttilfelle. Vi ønsket å forstå hva som skulle til for en ansatt som ikke jobber med EVU, til å bli motivert til å gjøre det. Dette ble avdekket i spørreundersøkelsen samt tanker rundt kulturbygging for EVU. I spørreundersøkelsen utgjør de to segmentene en nærmest lik fordeling av respondenter. Vi mener derfor at dette segmentet er korrekt representert i oppgaven.

Under datainnsamlingen var målet å holde intervju med personer fra alle de fem faggruppene som er underlagt instituttet IDI. Vi forsøkte å komme i kontakt med alle faggrupper, men ansatte fra en faggruppe ble ikke intervjuet på grunn av manglende respons, som kan ha hindret oss i å få et fullverdig perspektiv. Men på bakgrunn av representering fra alle faggrupper i spørreundersøkelsen, kan det argumenteres for at det kan representere et helhetlig bilde. En annen ting som kan nevnes i denne sammenheng, er fordeling av informanter. Vekten av informanter er større i den faggruppen som har god kultur for EVU, sammenlignet med andre faggrupper. Dette kan ha bidratt til en skjevt datainnsamling, hvor flere av informantene har et godt miljø for EVU, enn hva som er realistisk med et heterogent utvalg. Variasjonen i fordeling hadde derimot ikke videre påvirkning i spørreundersøkelsen, der antallet respondenter som drev med EVU og ikke drev med EVU i større grad var jevnt fordelt.

En ulempe med snøballmetoden er at den kan begrense variasjon (Tjora, 2017). Ved at man får tips til andre aktuelle informanter fra førstehåndskontakter, medfører at man ofte finner personer som deler samme syn om et gitt tema. Det er derfor viktig at man er kritisk til utvelgelsesprosessen og prøver å finne bakgrunnsinformasjon som kan være med på å avgjøre om det er en god kandidat. En etisk utfordring knyttet til denne metoden er ifølge Tjora at aktuelle deltakere avdekkes uten at de selv ønsker det, og at mange vil kvie seg med å oppgi andre (ibid.). Rekrutteringen av nye potensielle kandidater ble gjort ved at vi sendte dem en åpen e-post med bakgrunnsinformasjon og forespørsel om de kunne tenke seg å stille på

intervju. På denne måten blir ikke kontakten til kandidatene så direkte, og man unngikk at kandidatene ble tvunget til å svare eller delta.

En siste ting som kan nevnes er vår tilknytning til organisasjonen. Dette er i grunnen et tema som berører både validitet, reliabilitet og etiske hensyn. Det å studere en organisasjon vi er del av har gitt oss en fordel med en enklere tilgang til kilder for informasjon. Vi har større kjennskap til historie, hendelser og strukturer, som gjør at vi kjenner organisasjonen bedre enn noen fra utsiden. Men det å studere en organisasjon man har kjennskap til har også sine ulemper. Ifølge Jacobsen (2015) kan det å studere egen organisasjon føre til en forutinntatt holdning til hvordan ting er. Det vil i så måte være vanskelig for oss å ha en nøytral tilnærming. På grunn av dette har vi kontinuerlig reflektert over egen posisjon i forskningsarbeidet, og vurdert samt tatt valg basert på dette.

## 5.0 EMPIRISKE RESULTATER

---

I dette kapitlet vil resultater fra innsamlingen av empirisk data i forskningsarbeidet bli presentert. Datainnsamlingen består i hovedsak av resultater fra intervju og spørreundersøkelse. Kapitlet er delt inn i tre basert på forskningsspørsmål, og bygger på temaene samhandling, organisasjonskultur og motivasjon. Forskningen bygger i hovedsak på kvalitative metoder, og vil i de to første delene presenteres skriftlig. Siste del er et resultat av metodetriangulering, hvor skriftlig kvalitative data, utfylles av resultater fra kvantitativ spørreundersøkelse i form av tekst og figurativ fremstilling.

I første del presenteres ansattes opplevelse av utfordringer knyttet til EVU-aktivitet. Her belyses utfordringer som kan sees i sammenheng med organisering, roller og ansvar, kommunikasjon og nærhet. I andre del belyses ansattes forståelse av kulturen for EVU slik den er i dag, og deres meninger om hvordan man kan bidra til å skape en kultur for EVU på instituttet. I tredje og siste del introduseres ulike motivasjonsfaktorer som har blitt avdekket gjennom intervju, og gjennom spørreundersøkelsen gitt et bedre perspektiv på hvilke av faktorene som oppleves som viktigst blant de ansatte ved IDI.

# DEL 1

*“På hvilken måte kan elementer fra metoden Concurrent Design bidra til å løse utfordringer med samhandling ved utvikling av EVU-tilbud?”*

## 5.1 UTFORDRINGER MED SAMHANDLING

---

I denne delen vil vi belyse utfordringer i forbindelse med EVU, slik de oppleves av informantene. Resultatene vil på et senere tidspunkt benyttes for å besvare forskningsspørsmålet, ved å diskutere på hvilken måte CCD kan benyttes som løsning på utfordringene.

For å levere et EVU-tilbud, er man ofte avhengig av ulike fagdisipliner. Det vil med andre ord bety at det innebærer samhandling mellom ulike avdelinger eller enheter. Gjennom datainnsamlingen har vi avdekket ulike utfordringer knyttet til organisering og samhandling, som kan være høyst relevant å være oppmerksomme på, forbindelse med mål om å øke EVU-aktiviteten. Resultatet viser i hovedsak fire utfordringer knyttet til samhandling, som kan beskrives innenfor temaene; organisering, roller og ansvar, kommunikasjon og nærhet.

---

### 5.1.1 ORGANISERING

---

Organiseringen av EVU slik den er i dag, preges av fusjonen mellom universitet og høyskolene. De ulike aktørene som inngår i fusjonen har tidligere vært vant til å gjøre ting på sin egen måte. Dette har følgende påvirket både organisering, fokus og engasjement på området EVU. Hovedutfordringen ligger i at man nå skal samorganisere alle enheter i større grad enn tidligere. Det vil bety å formalisere organiseringen, på noe som oppleves som svært ustrukturert. Dette har ført til en usikkerhet blant de involverte. Både med tanke på hvordan de involverte skal forholde seg til hverandre ved utvikling av EVU-tilbud, men også hvordan den overordnede organiseringen av EVU kommer til å bli. Effekten av fusjonen har påvirket ulike enheter involvert i EVU, noe som uttrykkes av flere informanter:

*“Vi ble omstrukturert etter fusjonen. Det som tidligere var studieavdelinger med fem til seks seksjoner har nå blitt til tre avdelinger, med to seksjoner i hver. Så vi prøver å gå oss til, og forsøker å finne ut av hvordan vi skal gjøre det, og hvem som skal gjøre hva.” - OB1*

*“Jeg føler at etter vi ble en del av NTNU, har ting har blitt mer tungvint. Vi hadde tidligere et system som vi hadde utviklet selv, på bakgrunn av de behovene som vi så nødvendig. Systemet har forenklet flere administrative prosesser, og fungert svært godt. Men etter at vi ble en del av NTNU, så aksepterte de ikke dette systemet. - OB3*

Fusjonen har ført til at man har endret måten man tidligere arbeidet med EVU på. Det er stor variasjon i hvor mye de ulike faggruppene jobber med EVU, dermed også ulikheter i måten de jobber på. Noen faggrupper jobber selvstendig med EVU-arbeid, og har kun noe samarbeid med NTNU Videre i prosjekter tilknyttet næringslivet. Mens hos andre faggrupper er NTNU Videre en viktig ressurs ved gjennomføring og utvikling av EVU-tilbud. En informant påpeker at NTNU Videre frigjør administrative aktiviteter innen EVU, slik at ansatte kan konsentrere seg om fagutvikling og innhold.

I lys av fusjonen har mangel på formalisert organisering også påvirket ansvarsforhold. Noen fagmiljø har stor bestemmelsesrett over eget arbeid, mens andre i større grad er avhengig av bistand fra andre enheter som NTNU Videre. En informant mener NTNU Videre som et organ “*på siden*” ikke er optimalt, fordi de ikke har myndighet eller kapasitet til å være ansvarlig for alle fagmiljø. Dette menes å føre til et utydelig ansvarsforhold mellom fagmiljø og NTNU Videre. Informanten fra NTNU Videre mener derimot at ansvarsforholdet er tydelig, ved at ulike fagmiljø selv har ansvar for fag og emner. Fagmiljøene menes å være ansvarlig for å sikre at man gjennomfører EVU på en god måte, samt at deltakere som melder seg på emner møter det samme på alle videreutdanningskurs hos NTNU. Men informanten innrømmer at roller kan oppleves som utydelig som følge av fusjonen. På grunn av ulik organisering har NTNU Videre tatt for lite ansvar ute i fagmiljøene på noen områder, fordi det har vært uklart hvem som skal gjøre hva.

Utydelige roller har ført til at NTNU Videre har vært mindre synlige som felles ressurs, noe som også kan skyldes mangel på kapasitet. Etter fusjonen har de “*solgt*” seg mindre ut til fagmiljøene, noe som menes å være fordi man ikke har nok ressurser. Dette understøtter en informant fra ledelsen, som sier at etter fusjonen økte EVU-aktivitet med 70%, uten at NTNU Videre fikk tildelt flere ressurser. Arbeidskraft i forhold til arbeidsmengde som følge av fusjonen, har dermed ikke blitt dimensjonert, hverken slik det er i dag eller slik man ønsker å

ha det. I følge informanten fra NTNU Videre kan dette ha påvirket samarbeidet med fagmiljøene, ved at fagmiljøene ikke har fått den bistanden de kunne hatt og burde fått.

Det er flere som påpeker at man er preget av situasjonen i dag. Noe av grunnen til dette skyldes en usikkerhet fordi man ikke vet hvordan fremtiden med EVU vil bli. Det store spørsmålet i denne sammenheng er om NTNU Videre, som har blitt sett på som en enhet *“utenfor institutt-hierarkiet”*, fortsatt skal være en enhet ved siden av og bistå faggruppene på instituttet. Eller om man i større grad skal integrere NTNU Videre sine ressurser mer lokalt på instituttnivå. Gjennom intervjuene belyses ulike meninger om sentralisering versus desentralisering. Informanten fra Videre tror ikke at fagmiljøene er i stand til å håndtere de ulike tjenestene som inngår i arbeidet slik det er i dag, fordi man ikke har nok erfaring i alle gruppene:

*“Slik det er i dag, tror jeg ikke det er lurt å fordele alt utover. Fakultet og institutt er ikke klare til å ta imot nye oppgaver, det tror jeg vil bli skjebnesvangert. Jeg har snakket med flere som vil få utfordringer med å ha enda en ny oppgave på sitt bord.” - OB1*

Motargumentet til sentralisering er at det oppleves som nødvendig å desentralisere EVU-aktivitet, for at NTNU skal nå sine mål med å øke tilbudet. Dette fordi en desentralisering av aktivitet vil gjøre EVU mer synlig for ansatte, noe som kan bidra til økt fokus på instituttnivå. Flere informanter mener at for å lykkes med EVU-satsningen, så bør oppgavene til NTNU Videre delegeres til instituttene:

*“Hvis NTNU Videre blir lagt ned og arbeidsoppgavene blir lagt inn i linja, tror jeg det vil bli enklere å få økt aktiviteten enn at det skal være en sideorganisasjon.” - OB2*

Informanten fra NTNU Videre mener grunnen til at man i dag ikke er klar for å desentralisere arbeidsoppgaver knyttet til EVU, er at mye av arbeidet gjøres manuelt og at det er mangel på automatiske prosesser. Det understrekes at en potensiell desentralisering vil bli enklere når man har utviklet mer fleksible og tilrettelagte systemer og strukturer. Flere automatiserte prosesser vil bidra til at det i fremtiden kan bli enklere å fordele ansvaret ut på instituttene.

Det er i dag ikke tatt stilling fra ledelsen sin side om hvilken løsning man skal velge. Dette har videre ført til at EVU som i utgangspunktet skal være noe som satses på i organisasjonen, oppleves av flere informanter å ha blitt “satt på vent”. Flere informanter uttrykker at situasjonen i dag er at man “går og venter”, og at det er en følelse av usikkerhet knyttet til den fremtidige løsningen. Flere informanter stiller seg kritiske til endringen, og det er en opplevd mistro til at NTNU skal nå sine mål, samt usikkerhet til hvordan dette vil påvirke den enkelte ansatt.

---

### 5.1.2 ROLLER OG ANSVAR

---

Mangel på struktur og organisering har videre påvirket rolle- og ansvarsforhold tilknyttet EVU-aktiviteter. Siden organisering og utvikling av EVU-emner har blitt gjort på ulike måter, er det mangel på en standardisering av roller og ansvar. Det betyr at det heller ikke finnes en oppskrift på den mest effektive måten å gjennomføre prosessene på.

Det fremkommer fra intervju at to faggrupper har mer erfaring med EVU-aktivitet, enn de andre faggruppene. Det er et stort skille mellom hvor mange ansatte på hver faggruppe som er involvert, men det de har til felles er at de har jobbet med EVU så lenge at roller og ansvar har blitt naturlig fordelt etter så mange år, og beskrives som ”*innarbeidet*”. En informant sier at rollefordelingen ved utvikling av EVU-tilbud også avhenger av hvilket område man har kompetanse innenfor:

*“Ja, altså det er jo litt i forhold til hva man har spisskompetanse innenfor, også har vi ulike styrker og svakheter. [...] Så sånn sett så har vi kanskje utfyllt hverandre når vi lager emner.”*

- OB5

På grunn av at rollefordeling og ansvarsforhold har blitt opparbeidet over tid hos de to faggruppene nevnt ovenfor, er det ikke noe som enkelt kan overføres til andre faggrupper. En informant fra en annen faggruppe sier da de skulle utvikle et EVU-tilbud for første gang, var det opplevd en usikkerhet til hvordan man skulle gå frem. Ingen av de involverte hadde erfaring med hvordan prosessen skulle foregå, og de fikk heller ingen bistand ved utforming



av tilbudet. Informanten mener det hadde vært ønskelig å ha noen som hadde mer kunnskap, som kunne følge opp aktiviteter og sikre at gjennomføringen var av god nok kvalitet.

For at NTNU skal nå sine mål, mener flere informanter at antall ansatte som jobber med EVU må økes. For å ha muligheten til det, må bli en bevisstgjøring av roller og hvordan man går frem for å utvikle EVU-tilbud. En informant som ikke har vært involvert i EVU-aktivitet mener det finnes for lite informasjon og oppfordring til ansatte som ikke er aktive innen EVU, og understøtter påstanden slik:

*“Så hvis du spør meg nå om jeg har lyst til å bidra til EVU, så vet jeg ikke hvordan jeg skal gå frem. Da må jeg finne ut av det, fordi jeg kjenner ikke til hvordan det foregår.” - OB6*

---

### 5.1.3 KOMMUNIKASJON

---

Uklar organisering av EVU kan påvirke samarbeid og samhandling mellom de ulike partene. Samtidig kan uklar rolle- og ansvarsfordeling hemme kommunikasjonen ved utvikling av EVU-tilbud, fordi det er utydelige avhengigheter og uklart hvem man skal kontakte. I en prosess med å utvikle EVU-tilbud, mener flere informanter at kommunikasjon kan være en utfordring som et resultat disse utydelighetene og uklarhetene.

En informant mener at utvikling av EVU-tilbud er en kompleks prosess, fordi det er svært mange ulike interessenter som er involvert i beslutninger. Det finnes kunder som har forskjellige behov, markedsføring og administrering utføres på ulike måter avhengig av ulike faktorer og det finnes lover og regler man må forholde seg til. Alt dette skal passe inn i helheten. Arbeidet med EVU kan dermed sees på som tverrfaglig, fordi det inngår ulike arbeidsoppgaver fra flere felt med forskjellig avhengigheter.

En essensiell del av samarbeidet mellom de ulike rollene er hvordan man kommunisere med hverandre. Under intervju ble informantene stilt spørsmål om hvordan kommunikasjonen fungerte når man skulle utvikle og vedlikeholde EVU-emner, og hvordan man kommuniserer på tvers av de ulike enheter og roller. Fra svarene var det tydelig at det ikke finnes en struktur på måten man kommuniserer med hverandre: *“kommunikasjonen er vel av og til litt rundt omkring”, “så der er det jo kommunikasjon i mellom folk her og der”*. En annen informant sa

“det er så enkelt å bare stikke til nabomannen på kontoret”. Disse utsagnene tyder på en uformell måte å kommunisere på. Noen informanter er opptatt av at det er veldig enkelt å snakke med hverandre på en slik uformell måte, men at dette har sine begrensninger.

Uformell kommunikasjon menes å fungere godt på et faggruppenivå, fordi man er nær de man er avhengig av å kommunisere med. Problemet oppstår når det er flere ulike avdelinger som befinner seg på ulike lokasjoner skal samarbeide. Da vil man være avhengig av mer formelle kommunikasjonsmidler, noe som menes å være mer tidkrevende. Under intervju ble det også påpekt en annen utfordring knyttet til kommunikasjon. Flere mente man var usikker på hvem man skulle kontakte, fordi man ikke visste hvem som var ansvarlig. Dette kan knyttes til rolle- og ansvarsfordeling, men det kan også ifølge enkelte ha en naturlig årsak:

*“[...] utfordringer bærer jo preg av at det er en stor organisasjon. Det gjør at det tar tid å gjennomføre ting, og det kan være vanskelig å få kommunikasjonen gjennom alle ledd, samt hvilke kanaler du får det gjennom.”- OB1*

Ved en organisasjon av en slik størrelse som NTNU, kan det være vanskelig å samorganisere en felles måte for hvordan kommunikasjonen skal foregå. En av årsakene til dette er at det har blitt organisert ulikt i de forskjellige faggruppene. Det kommer også frem hvordan avstanden mellom gruppene påvirker kommunikasjonen. Når avstanden blir for stor får man ikke samme forståelse for hvordan oppgaver utføres, noe som påvirker samtalen på tvers av ulike avdelinger.

---

#### 5.1.4 NÆRHET

---

Avstand menes av flere å påvirke hvordan kommunikasjonen foregår i organisasjonen. For stor avstand til de man arbeider med, menes av flere å bidra til utfordringer. Et tema som dukket opp i flere av intervjuene var nærhet til de man samarbeider med. Det informantene mener med nærhet, er at man er fysisk lokalisert og arbeider nært hverandre. Det menes å bidra til en mer effektiv arbeidsmåte, fordi det blir enklere å kommunisere. Videre menes det at gjennom nærhet kan man skape noe felles, noe som kan gi en positiv effekt på arbeidsytelsen:

*“Jeg har alltid sett positivt på det å sitte nær andre. Jeg tenker man yter litt ekstra når man kjenner folk, enn om det er et fjernt navn et sted. Det gjør det også enklere å løse ting, fordi man er i nærheten av de personene man er avhengig av for å løse en oppgave.”* - OB4

*“Jeg tror nok at modellen som er nøkkelen er nærheten mellom faglærer, ledelse og den administrative. Det gjør at man enklere kan jobbe sammen mot et felles mål.”* - OB2

Som nevnt tidligere tilhører informantene ulike enheter og ulike faggrupper, med ulik organisering av EVU-aktivitet og fremgangsmåter. Temaet nærhet nevnes både i sammenheng med overordnet organisering, men også organisering ved utvikling av emner. Siden vi har avgrenset oppgaven til instituttnivå, vil selve utviklingen av EVU-tilbud være relevant for vår oppgave. Som nevnt i avsnittet ovenfor, mener informantene at nærhet til de du skal samarbeide med vil påvirke effektivitet og ytelse i positiv retning. Noe annet som ble nevnt i forbindelse med nærhet, var kvaliteten på det man leverer:

*“Man er nødt til å spille på hver sin kant. Vi kunne sikkert hatt et større potensialet for å få til enda bedre emner, hvis vi hadde satt oss sammen”* - OB5

Under et intervju sier en informant at det er spesielt viktig at man sitter nær hverandre, siden prosessen å utvikle EVU-emner innebærer flere ulike roller og ansvarsområder. Det nevnes også at det finnes mange avhengigheter, noe som gjør at man er knyttet til hverandre. Avstand i samarbeidet menes å føre til at ting tar mer tid enn nødvendig, og unødvendige misforståelser oppstår. Dette understøttes også av en informant fra administrasjonen som sitter nær andre som jobber med utvikling av emner, men har andre arbeidsoppgaver.

Nærhet, eller nærmere sagt mangelen på nærhet, menes å være noe av problemet med NTNU Videre. Siden de er “utenfor” både med tanke på lokasjon og hierarki, oppleves avstanden som større fordi man ikke har samme kjennskap til hvordan arbeidet i faggruppene foregår. Tverrfaglig samhandling menes å fungere mer optimalt om man er nær de man er avhengig av, selv om man tilhører forskjellige grupper og har ulike ansvarsområder.

---

### 5.1.5 OPPSUMMERING

---

Organisering av EVU-tilbudet slik det er i dag oppleves som uorganisert og ustrukturert, noe som flere mener kommer som etterdønning av fusjonen. Det har dermed sin naturlige årsak, men oppleves like fullt som en utfordring blant de ansatte. Dette fordi mangel på organisering også synes å prege rolle- og ansvarsfordeling, som følgende påvirker kommunikasjonen ved utvikling. Problemområder knyttet til organisering og rollefordeling oppleves som kjente utfordringer, noe som også understøttes av datainnsamlingen i forstudie. Et annet interessant funn som kom frem under intervju, var viktigheten av nærhet til dem man jobber med.

## DEL 2

*“Hvordan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU?”*

## 5.2 HVORDAN SKAPE KULTUR?

---

I denne delen presenteres ansattes meninger om hva som bør ligge til rette for at de skal bidra til EVU, og hvordan man kan skape en kultur for EVU på instituttet. Dette med bakgrunn i mangler ved situasjonen i dag, som menes bør endres for å kunne tilrettelegge for å skape en kultur for EVU. Empirien som presenteres i denne delen er avdekket gjennom intervju, og understøttes med data fra spørreundersøkelse. Datainnsamlingens resultater viser en betydelig variert opplevelse av kultur for å drive med EVU i dag, blant de ulike fagmiljøene tilknyttet instituttet. På tross av dette synes respondentene og informantene meninger om hva som er nødvendig for å skape eller øke kulturen for EVU å samsvare. Dette indikerer at resultatet har høy validitet, i tråd med fordeler ved bruk triangulering (Jacobsen, 2015).

Innledningsvis følger en beskrivelse av kulturen slik den oppleves i dag. Videre presenteres en samling av elementer som informanter og respondenter mener bør være til stede for å skape en kultur.

---

### 5.2.1 KULTUREN I DAG

---

For å gi et bedre utgangspunkt for å skape en kultur, er det hensiktsmessig å beskrive hvordan kulturen er i dag. I henhold til NIFU-rapporten (Lyby et al., 2018) tyder mye på at det er manglende kultur for å drive med EVU på NTNU i dag. Siden rapporten tar for seg en kartlegging av EVU på overordnet nivå, er det relevant for oss å avdekke meninger om kultur på instituttnivå og faggruppenivå. Under intervju og spørreundersøkelse ble det stilt spørsmål om man opplever at det finnes en kultur for å drive med EVU i deres miljø. Blant informanter og respondenter var det en stor variasjon i svarene.

Hos en av faggruppene finnes det en sterk kultur for å drive med EVU, noe som ble nevnt av samtlige informanter fra denne gruppen. En opplevd god kultur for å drive med EVU, menes å være tilstede fordi de fleste ansatte i dette miljøet er involvert i EVU-aktivitet. Selv om det finnes en kultur for EVU på faggruppenivå, hevder flere at dette ikke gjelder på instituttnivå. En informant sier: *“vi er vel de eneste på vårt institutt som driver med EVU”*. En informant fra ledelsen understøtter påstanden med å si at enkelte fagmiljø har kultur for å drive med

EVU, men at *“det ikke er spesielt forankret i resten av organisasjonen, som en viktig ting”*. Samtlige informanter fra andre faggrupper mener det ikke er en synlig kultur i deres miljø. En årsak til dette menes å være at det er kun finnes et fåtall ansatte som jobber aktivt med EVU. Det har bidratt til at det er lite fokus og oppmerksomhet rundt EVU som arbeidsoppgave, noe som videre har ført til at det ikke er etablert en forståelse for at EVU oppleves som viktig.

---

### 5.2.3 ULIKE KULTURER

---

At det er store kulturforskjeller når det kommer til å drive med EVU på instituttet, synes å være kjent for alle. Samtlige informanter er klar over at det er varierende omfanget i å drive med EVU i de ulike miljøene på instituttet. Forskjellen mellom den ene faggruppen og resten av instituttet, har ifølge flere av informantene en naturlig årsak. Faggruppen har røtter fra høgskolemiljøet, hvor det har vært tradisjon for å drive med EVU. Gjennom flere år har de alltid hatt fokus på EVU, noe som gjenspeiler seg i en sterk kultur som har blitt opparbeidet over tid.

Forskjellen på tilstedeværelse av kultur i de ulike faggruppene, mener også å være knyttet til prestisje. Ved NTNU har det historisk sett vært prestisje i å drive med forskningsarbeid, og mange ser på forskning som den viktigste arbeidsoppgaven. Flere informanter mener EVU aldri har vært i fokus på instituttet, fordi det ikke er noe som *“henger høyt”* hos NTNU i dag. Som følge av dette er EVU noe som har blitt nedprioritert. Selv om noen ansatte har jobbet med EVU og likestilt arbeidet med forskning, påpeker noen informanter at de ikke har fått anerkjennelse for den jobben de har gjort. De opplever at de ikke får støtte i arbeidet de gjør.

Kulturforskjeller er også synlig i de ansattes holdninger til EVU. Flere informanter har inkludert arbeidet med EVU som en vanlig del av sine arbeidsoppgaver. Dette er noe som har bidratt til en positiv innstilling til EVU, som videre har blitt spredt i hele faggruppen. Det blir satt mer fokus på EVU som en helhet i hele gruppen, noe som gjør at andre blir engasjerte. Årsaken til at enkelte ansatte i andre fagmiljø er uvillig til å delta i EVU-aktivitet, menes å være fordi det kan gå på bekostning av forskningsarbeidet.

En informant mener det som skiller deres kultur fra andre faggrupper, er at man leverer EVU-tilbud som et helt miljø eller team. De jobber som en enhet mot et felles mål, noe informanten

mener mangler i andre miljø. I andre fagmiljø er det ofte kun noen få som er aktive på området, noe som også menes å være en årsak til at de ikke har opparbeidet samme kultur for EVU. Det oppleves som prisgitt den enkelte ansatt sitt engasjement og initiativ, for at tilbud blir utviklet i faggrupper hvor det ikke er kultur for EVU:

*“Jeg vet at denne avdelingen hadde noe aktivitet før jeg ble ansatt, så man kan si at det har vært noe kultur. Men det har nok vært mer avhengig av enkeltpersoner enn en fellesskapskultur for EVU.” - OB9*

Det beskrives en kultur på instituttet som er fragmentert og variert. Informanter som driver med EVU virker svært engasjerte rundt aktiviteter knyttet til området. I faggrupper hvor det kun er enkeltpersoner som driver med EVU, oppleves ikke engasjementet noe annerledes. Forskjellen er at i enkelte faggrupper er det fellesskap rundt EVU, mens i andre grupper er det individuell innsats som har bidratt til EVU-aktivitet.

---

#### 5.2.4 FOKUS PÅ EVU

---

EVU har i de siste årene vært et satsningsområde på NTNU. Dette gjenspeiler seg i svarene fra informantene, som ble spurt om de har opplevd et økt fokus på området. De fleste opplever en ny oppmerksomhet rundt EVU, og er klar over at en satsing på området er et fokusområde for toppledelsen. Det har ført til at det snakkes mye om EVU, spesielt i miljø hvor man er aktive innen området. Siden EVU har fått et merkbart fokus, opplever enkelte informanter at EVU er forankret i ledelsen. På den andre siden påpekes det at selv om satsingen på EVU er forankret i ledelsen, er den ikke etablert og forankret på andre nivå i organisasjonen. Dette menes å gjenspeile seg i at mellomledelsen og øvrige ansatte ikke har et like stort engasjement rundt EVU. Selv om toppledelsen snakker mye om å utvikle og forbedre EVU, er det ikke opplevd samme fokus på lavere nivå i hierarkiet. Ved spørsmål om hvordan man opplever at fokuset på EVU er, formulerer en informant seg slik:



*“Kanskje tilfeldig, men hadde du spurt meg om dette for to uker siden så kunne jeg ikke svart så konkret. Men ja, det har vært fokus på EVU. Men nå er det kanskje litt spesielt, fordi jeg sitter på en slags lederstilling her. Om du hadde spurt en av de andre ansatte i fagenheten, så hadde nok ikke de følt like mye på det som jeg har.” - OB9*

På samme tid mener flere av informantene at selv om det er mye snakk om EVU, er det lite som blir gjort. En informant sier at det savnes mer “trøkk” fra ledelsen sin side, og hvis man skal øke aktiviteten så kreves det mer enn bare snakk. En informant uttrykker dette med at “rektor snakker mye om EVU, men det er ikke nok”. Det oppleves en mangel på felles mål for EVU, som gjør at selv om det oppleves som et fokusområde så blir det ikke tatt seriøst. Derfor mangler det også noe som kan inkludere og engasjere ansatte på alle nivå i instituttet. Det kan virke som flere av informantene ønsker mer tiltak og handling, for å få gjennomført en endring i organisering av det nye EVU-tilbudet.

I den sammenheng er det ulike meninger om hva som bør gjøres for å skape en bedre kultur for å drive med EVU. Flere av informantene er av den oppfatningen at hvis NTNU skal øke aktiviteten og skape en kultur, så bør man jobbe mer med forståelsen og viktigheten av EVU. En del av dette er å gjøre alle oppmerksomme på at EVU er en del av NTNU sitt samfunnsoppdrag, på lik linje med undervisning og forskning.

---

### 5.2.5 HVORDAN SKAPE EN KULTUR FOR EVU?

---

Det har tidligere blitt påpekt at det å skape en kultur for EVU, er viktig for å øke aktiviteten og nå NTNUs framtidige mål. Det har kommet frem at de fleste informanter mener det ikke er en synlig kultur for EVU på instituttnivå, noe som gjør kulturbygging til en viktig faktor for å nå målsettingen. Under intervjuene hevdet flere informanter at NTNU bør skape en kultur for EVU, men påpeker at det er en stor utfordring fordi det å skape kultur ikke er en enkel oppgave.

Både under intervju og i spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål rundt hva informantene og respondentene mente måtte til for å skape en kultur for å drive med EVU. Fra datainnsamlingen fremkommer det et samsvar mellom hva ansatte som ikke driver med EVU

mener om å skape kultur, og ansatte som er aktive med EVU. Nedenfor følger en beskrivelse av de mest omtalte elementene i forbindelse med å skape en kultur for EVU.

#### 5.2.5.1 HELHETLIG LØSNING

---

For å skape en kultur er det flere av informantene som mener det bør være klare rammer for organisering av EVU. Hvis man hadde hatt en bedre strategi for oppbygging av EVU-tilbud, som inkluderer alle oppgaver som inngår, vil gjennomføringen bli mer tydelig. Dette menes å være noe som kan minske terskelen for å bidra til EVU-aktivitet. En informant fra en faggruppe som ikke har lang erfaring med EVU, sier at første gangen de utviklet et EVU-tilbud var det en form for *“learning by doing”*, fordi det ikke fantes en struktur eller fremgangsmåte på hvordan dette skulle gjøres. Dette kom også frem i spørreundersøkelsen: *“Jeg vet ikke hvor jeg skal finne informasjon om å starte nye kurs”*.

#### 5.2.5.2 TILDELING AV RESSURSER

---

Noe som ofte nevnes av respondentene i sammenheng med å øke aktiviteten rundt EVU og skape en kultur, er mangel på ressurser. Det påpekes at grunnen til at flere av ansatte ikke driver aktivt med EVU i dag, er fordi tidsplanen er fylt opp med andre oppgaver tilknyttet campus-undervisning og forskningsarbeid. Det oppleves at man ikke har kapasitet til å ta på seg nye oppgaver, uten at det vil gå på bekostning av disse aktivitetene. For at det skal være mulig å øke EVU-aktiviteten i faggruppene og skape en kultur, etterspør respondentene at det blir frigjort tid, og at man har personellkapasitet nok til å gjennomføre det. For at EVU skal forankres på instituttet, er man avhengig av at ansatte jobber med EVU, og på denne måten kan kultur for EVU skapes. Derfor menes det å være viktig at det tilrettelegges for at ansatte har ressurser til å bidra.

#### 5.2.5.3 FELLESSKAP

---

Som nevnt tidligere var det en faggruppe som skilte seg ut fra andre grupper fordi de hadde skapt et fellesskap omkring arbeidet med EVU. Fellesskap er også noe som ofte nevnes i forbindelse med hvordan man kan skape en kultur. En respondent fra spørreundersøkelsen

mener det burde skapes en felles enighet rundt mål. Hva man vil oppnå og hvordan man skal gå frem for å gjennomføre det. En kollektiv visjon for alle, menes å kunne bidra til at alle ansatte blir en del av det som skal skje, noe som videre kan føre til at ansatte opplever et eierskap til endringen. Det oppleves som viktig for å skape et miljø hvor ansatte ønsker å bidra til, og drive med EVU. Flere respondenter, både de som driver med EVU og de som ikke gjør det, ønsker å bli mer inkludert i det som foregår i skrivende stund. Ansatte ønsker også å bli involvert på en slik måte at man har mulighet til å kunne påvirke. Hvis det skal skapes en kultur, burde de som berøres få kunne ta del i bestemmelser som påvirker deres hverdag.

#### 5.2.5.4 LIKESTILLING AV ARBEIDSOPPGAVER

---

Et gjentakende element i undersøkelsen, var at flere respondenter kom med forslag og ønske om at undervisning i EVU likestilles med campus-undervisning. Det påpekes at EVU bør være en del av ordinære oppgaver, og at man skal kunne ha mulighet til å gjennomføre arbeidet innenfor normal arbeidstid. Dersom det kreves innsats utover normal arbeidstid, må det kompenseres for. Det er ikke ønskelig av EVU skal være en oppgave man får i tillegg til annet arbeid, fordi da vil det gå utover kvaliteten på andre arbeidsoppgaver. Dette menes også å bidra til nedprioritering av arbeidet med EVU, fordi man velger heller å bruke tid på vanlige arbeidsoppgaver fremfor EVU-aktivitet.

#### 5.2.6.5 FORANKRING I LEDELSEN

---

Det er flere av informantene som mener ledelsen bør være mer synlig når det kommer til økt fokus på EVU, og gå mer aktivt til verks for å skape en kultur. Selv om enkelte mener at satsingen er synlig blant ledelsen, er det en større opplevelse av at EVU ikke er tilstrekkelig forankret i ledelsen. En respondent utdyper samme mening med å si at det må vær en "*ønsket aktivitet*" fra ledelsen sin side. Et ønske om mer fokus fra ledelsen sin side, var noe som ofte ble påpekt både under intervju og spørreundersøkelse. Det å ha ledelsen som går foran, krever også at det blir gjort tiltak i tillegg til oppmerksomhet. Dette menes å være essensielt for å kunne skape en kultur for å drive med EVU.

#### 5.2.5.6 INSENTIVER

---

Insentiver er noe som ofte nevnes i forbindelse med å skape en kultur. Det er flere informanter som mener insentiver er nødvendig for å få flere ansatte til å jobbe med EVU, og dermed også noe som blir nødvendig for å skape en kultur for EVU. Det som fremheves av respondentene fra spørreundersøkelsen i denne sammenheng, er betaling og ekstra kompensasjon. Dersom EVU-arbeid kommer som et tillegg til andre arbeidsoppgaver må det utløse en form for godtgjørelse, da det påpekes at de fleste allerede har nok å gjøre.

#### 5.2.7 OPPSUMMERING

---

Hvorvidt de ulike fagmiljøene har opparbeidet en kultur for EVU eller ikke, er svært varierende. Noen fagmiljø har hatt et fokus på EVU, og gjort det til en felles aktivitet blant de ansatte. Mens hos andre er det individuell pådriving fra enkeltpersoner, som er årsak til at det er EVU-aktivitet i miljøet. Det som er interessant i denne sammenheng, er enigheten i svarene på hva som må til å skape en kultur for EVU, uavhengig av hvilket fagmiljø og hvilken kultur man tilhører.

## DEL 3

*“Hvilke motivasjonsfaktorer er viktig for å motivere ansatte ved IDI til å bidra innenfor EVU?”*

## 5.3 MOTIVASJON FOR EVU

---

I siste del av empiriske resultater søkes en forståelse av ansattes motivasjon for drive med EVU. Hensikten i denne delen er å se på hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte ved IDI NTNU opplever som viktige for å drive med EVU. Først vil det kort bli belyst situasjonen omkring motivasjon for å drive med EVU slik den oppleves i dag, før vi videre går inn på resultater fra spørreundersøkelsen i sammenheng med resultater fra intervju.

---

### 5.3.1 MOTIVASJONEN I DAG

---

Motivasjonen for å drive med EVU i dag, menes av flere å være sterkt avhengig av den enkelte faglærer. Det har i stor grad vært prisgitt den enkelte ansatt at det bedrives EVU-aktivitet. I flere faggrupper er det kun enkeltpersoner som har drevet med EVU, og dermed har ikke motivasjonen blitt spredt til andre, noe som kunne ha vært tilfelle om det var flere som var aktive innen EVU. Motivasjonen menes å preges av denne bottom-up strukturen, hvor enkeltindivider jobber med EVU uten støtte eller anerkjennelse fra “toppen”. Dette understøttes også fra flere respondenter i spørreundersøkelsen, som mener ledelsen er sentrale i arbeidet med å motivere de ansatte.

Det finnes også holdninger som utfordrer denne negative tankegangen om en bottom-up struktur. Det at enkelte fagmiljø har stor grad av bestemmelsesrett over hvilke emner man skal utvikle og hvordan man går frem for å gjøre det, menes av noen informanter å være positivt. At ansatte selv har mulighet til å påvirke hvilke EVU-tilbud som blir produsert, kan fungere som en motivasjonsfaktor fordi emner ofte er noe de ansatte brenner for. På denne måten kan man få et eierskap til tilbud man utvikler, og som et resultat av dette kan kvaliteten øke.

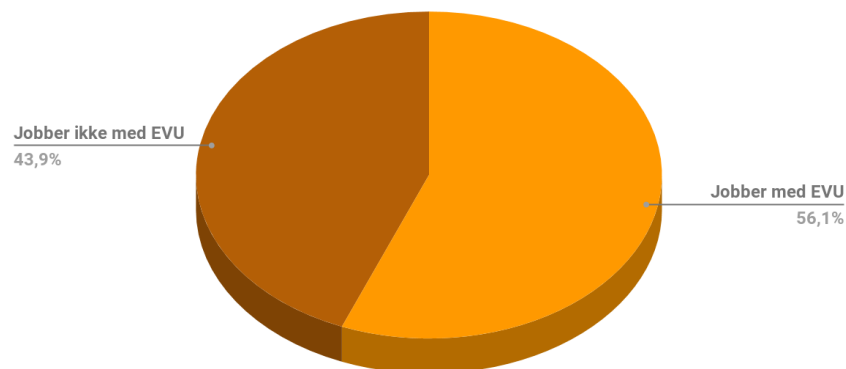
---

### 5.3.2 HVA MOTIVERER DE ANSATTE TIL Å DRIVE MED EVU?

---

Resultater fra intervju avdekket ulike motivasjonsfaktorer som ansatte mente var viktig for å drive med EVU. Blant disse motivasjonsfaktorene ble de syv mest omtalte faktorene plukket ut og benyttet i spørreundersøkelsen. Hensikten med undersøkelsen var å finne hvilke av de

syv motivasjonsfaktorene de ansatte mente var de viktigste. Totalt var det 41 respondenter som gjennomførte undersøkelsen. Videre er respondentene inndelt i to segmenter; ansatte som jobber med EVU, og ansatte som ikke driver med EVU. Resultatet viser en jevn fordeling av utvalget:



Figur 11: Fordelingen av utvalg i spørreundersøkelsen

Videre i dette kapittelet presenteres en beskrivelse av hver enkelt motivasjonsfaktor, på bakgrunn av hva informantene og respondentene selv har sagt. I spørreundersøkelsen har vi valgt å skille mellom to segmenter som vist i figuren ovenfor, fordi mulighetene for negativ eller positiv korrelasjon er reelt i denne sammenheng. Dette kan si noe om segmentene bør behandles på samme måte når det kommer til motivasjonstiltak, eller om de bør behandles ulikt. Resultater vil derfor bli presentert både individuelt og sammenlagt for begge segmenter. Utregning av resultater kan sees i kapittel 4.6.3 *Analyse av spørreskjema*.

### 5.3.2.1 EKSTRA LØNN

---

Ved spørsmål om hva som ville motivert de ansatte til å drive med EVU, er svaret ofte insentiver i form av ekstra lønn. En informant fra NTNU Videre mente at NTNU ønsker at EVU skal være en del av det ordinære arbeidet til den enkelte faglærer, men at man ikke har tilstrekkelig ressurser for å realisere dette. Derfor har ekstra lønn vært en type insentiv for å motivere de ansatte til å bidra. Informanten sier videre at frem til nå har ansatte som leverer EVU-tilbud hatt mulighet til å tjene ekstra, dersom man har hatt EVU-tilbud på toppen av sin 100% stilling. En annen informant mener ekstra lønn er hovedmotivasjonen, fordi man på

denne måten får noe igjen for arbeidet. Ekstra lønn oppleves av flere som en grunnleggende motivasjonsfaktor, som bør være tilstede før alternative tiltak for å motivere igangsettes. En informant mener at ekstra lønn ikke nødvendigvis er noe ansatte vil innrømme er en motivasjonsfaktor, men hevder likevel at de fleste motiveres av ekstra betaling:

*“Det er mange ansatte som sier at ekstra lønn ikke motiverer, og at de blir motivert av faglig utfordring, men slik er det jo ikke. Jeg mener at hvis man må jobbe litt ekstra så vil man jo selvfølgelig ha noe igjen for det, det er naivt å tro noe annet. I en ideell verden kanskje, men der er ikke vi....” - OB4*

En informant som jobber med EVU tror det vil være ekstra viktig å lønne de som tidligere ikke har vært involvert i EVU, fordi det er en måte å få flere ansatte til å ville bidra. Tidligere ved NTNU har det vært slik at hvis man skal jobbe med EVU-aktivitet, så må man frikjøpe seg fra andre arbeidsoppgaver. Det betyr at man må sette bort noen av de andre arbeidsoppgavene man tidligere har hatt. Dette menes å være en av årsakene til at ansatte ikke er motivert for å drive med EVU, fordi det kan gå på bekostning av arbeidet som man var vant til å gjøre eller var fornøyd med. Derfor burde det tilrettelegges for en økonomisk kompensasjon, slik at man i opplevelsen av å føle et tap for noe, får noe tilbake. Ansatte som har erfaring med EVU mener dermed at ekstra lønn er viktig for å motivere ansatte som ikke er aktive innen EVU. Spørreundersøkelsen viser derimot at lønn ikke er en av de viktigste motivasjonsfaktorene for ansatte som ikke jobber med EVU:



Figur 12: Resultat - Ekstra lønn



Figuren ovenfor viser at kun én av 18 respondent fra segmentet som ikke jobber med EVU har rangert *ekstra lønn* som den viktigste motivasjonsfaktoren. På tross av at en del av segmentet har rangert faktoren som nest viktigst, havner denne faktoren som nummer 7 fordi flere respondenter har rangert faktoren innen de tre minst viktige. Det gjør motivasjonsfaktoren *ekstra lønn* til den minst viktige motivasjonsfaktoren av samtlige syv faktorer for dette segmentet.

Segmentet som jobber med EVU setter ekstra lønn som den fjerde viktigste motivasjonsfaktoren for å drive med EVU. I dette segmentet har 7 av 23 respondenter satt *ekstra lønn* som den viktigste motivasjonsfaktoren. Det betyr at denne faktoren, til sammenligning med de andre motivasjonsfaktorene, er den som flest enkeltindivider innenfor segmentet har rangert til den viktigste. Likevel er faktoren rangert til en fjerdeplass, fordi flere respondenter mener den er mindre viktig. Sammenlagt for begge segmenter, havner motivasjonsfaktoren *ekstra lønn* på en fjerdeplass.

### 5.3.2.2 FAGLIG UTFORDRING

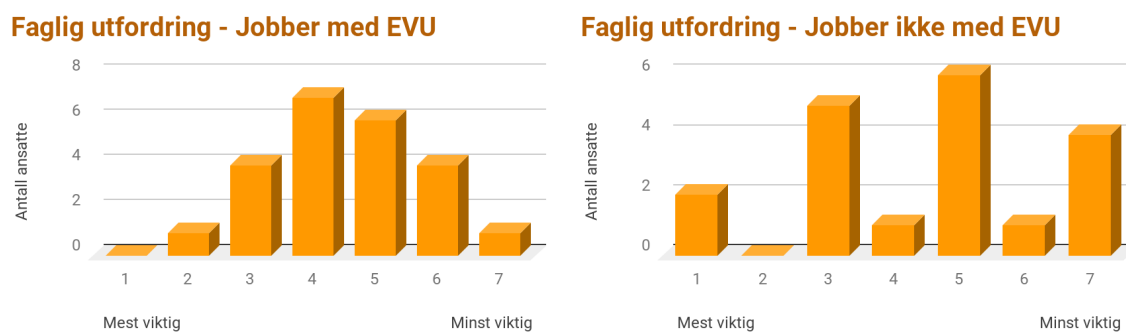
---

Flere informanter påpekte under intervju at det var motiverende å drive med EVU, fordi det innebar en form for faglig utfordring. For ansatte som jobber med EVU synes det å være viktig å utvikle egen læring, men det bør være noe man selv ønsker å gjøre. Videre hevder en informant at det er motiverende å undervise EVU-studenter, fordi man møter mennesker som har mye kunnskap, slik at faglærer i større grad blir utfordret. En annen informant understøtter påstanden med å hevde at det er mer interaktivt å jobbe med studenter som har erfaring, fordi de har mer praktisk kunnskap og meninger. I tillegg menes denne typen student å være mer takknemlige og motiverte enn studenter på campus. En annen informant som jobber med EVU er enig, og mener EVU-studenter har mer erfaring fra arbeidslivet og oppleves som "*mer krevende studenter*". Dette gjør at man som fagperson blir utfordret og motivert på en annen måte enn med studenter på campus:

*“Mange deltakere har mastergrader i ulike fagdisipliner og lang erfaring i det de holder på med. De er gode på det som er kjernevirksomheten sin, noe som gjør dem til krevende kunder, og videre til krevende studenter. Dette er fordi de vet hva de ønsker og de stiller spørsmål ved det de får. Det synes jeg personlig er utviklende.” - OB5*

Flere informanter mener at motivasjonen for å drive med EVU både er, og burde være, at den enkelte faglærer utvikler egen kunnskap og kompetanse. Ofte nevnes den personlige motivasjonen i sammenheng med økonomisk vinning, fordi ekstra lønn oppleves som en motpol til faglig utfordring. Under intervju sier flere informanter at de mener personlig utvikling er mer viktig enn lønn, selv om den ene ikke utelukker den andre. En informant uttrykker seg slik:

*“Jeg tror hvertfall at lønn er en av faktorene. Også tror jeg at faglig utvikling og kompetanseheving kan være en annen. Det er sammensatt, og folk er forskjellig. Jeg tenker jo at kompetanseheving er viktigst, mens andre er veldig opptatt av lønnslippen sin. Men jeg tror ikke faglig utvikling alene kan øke kvaliteten og antall tilbud” - OB2*



Figur 13: Resultat - Faglig utfordring

Selv om flere informanter hevder faglig utvikling er minst like viktig som lønn, samsvarer ikke dette med resultater fra spørreundersøkelsen. Ved sammenlagt resultat fra samtlige respondenter, er *faglig utfordring* rangert til minst viktig av alle syv motivasjonsfaktorer.

Det kan virke som data fra intervju avviker fra data fra spørreundersøkelsen. De individuelle resultatene tyder på at motivasjonsfaktoren vurderes likt for begge segmentene. Dette gjenspeiler seg i resultatene for denne motivasjonsfaktoren, som viser at begge segmenter har rangert faktoren til en femteplass, basert på poengscoren.

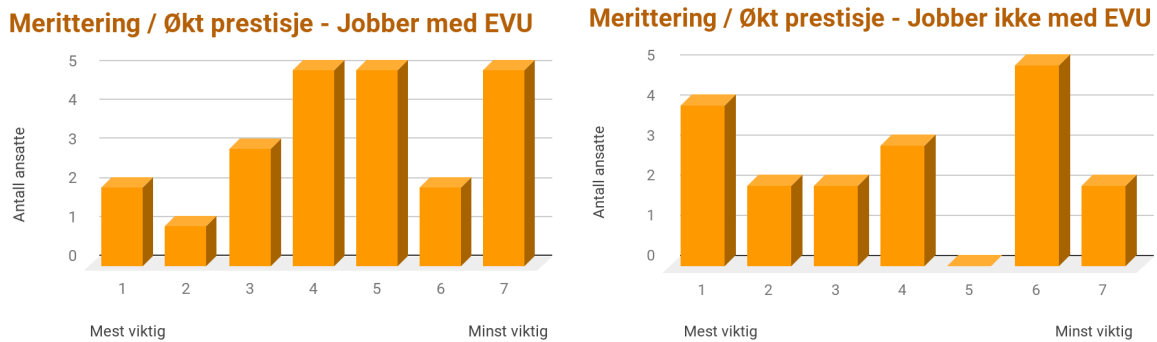
### 5.3.2.3 MERITTERING OG ØKT PRESTISJE

---

For at NTNU skal motivere ulike fagmiljø til å drive med EVU, mener en informant at det bør være en ordning for merittering. Dersom man er en dyktig faglærer og leverer et bra pedagogisk EVU-tilbud, så kunne en løsning ha vært at man fikk poeng for arbeidet. Det finnes eksempelvis i dag publikasjonspoeng for å drive med forskning, hvor det rapporteres antall publikasjonspoeng som den enkelte forsker har. Et slikt system for å drive med EVU er ønskelig, og nevnes som en potensiell motivasjonsfaktor av flere informanter. NTNU har nylig startet et meritteringssystem i forbindelse med ordinær undervisning, men det er ikke kjent om EVU vil inngå i en slik løsning i dag. Et system for merittering kan bidra til at den enkelte får anerkjennelse for at arbeidet man gjør er viktig for organisasjonen, noe som menes å ville motivere flere.

Begreper som ofte nevnes i sammenheng med merittering, er prestisje og anerkjennelse. En respondent fra spørreundersøkelsen, ønsker anerkjennelse av EVU-undervisning på lik linje med annen undervisning. Anerkjennelse og prestisje menes å være viktig for å få økt aktiviteten med EVU. Hvis man skal beskrive et system for prestisje hos NTNU i dag, er opplevelsen at forskning sees på som det viktigste og mest prestisjefylte arbeidsoppgaven. Deretter er campus-undervisning en aktivitet som har blitt satt i fokus de senere år, og helt til sist i opplevd prestisje har man EVU. En respondent påpeker at det også er viktig at EVU prioriteres. Det betyr at ansatte og ledere faktisk må tro på at EVU er en viktig del av universitetets overordnede samfunnsoppgave, og deretter opptre på en måte som gjør dette synlig i hele organisasjonen.

*“Jeg har følelsen av at det ikke er det [EVU] som står høyest i kurs i den akademiske verden.” - OB6*



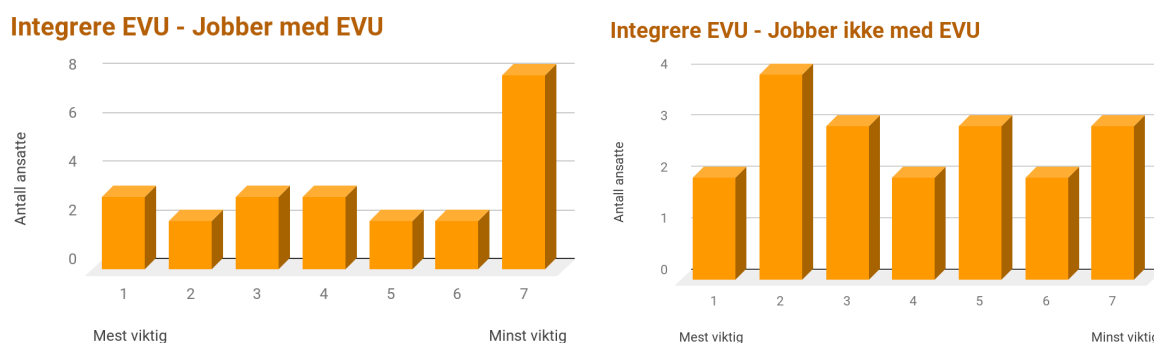
Figur 14: Resultat - Merittering / Økt prestisje

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at merittering og økt prestisje ikke oppleves som en av de viktigste faktorene for at de ansatte skal være motiverte til å drive med EVU. I segmentet hvor ansatte driver med EVU er det 2 av 23 respondenter som har svart at *merittering og økte prestisje* er den viktigste motivasjonsfaktoren. Hos det andre segmentet er det til sammenligning 4 av 18. Det betyr at samlet for ansatte som jobber med EVU har den blitt rangert til en sjetteplass, og havnet på en fjerdeplass for ansatte som ikke jobber med EVU. Total plassering for begge segmentene, havner den sammenlagt på en femteplass blant de syv ulike faktorene.

#### 5.3.2.4 INTEGRERE EVU I VANLIGE ARBEIDSOPPGAVER

Det fremkommer under intervju at flere mener integrering av EVU-aktivitet som ordinære arbeidsoppgaver er en potensiell løsning. Dette er noe som også nevnes av flere respondenter i spørreundersøkelsen. En informant sier at EVU bør komme inn i linjen, om man i det hele tatt skal ha mulighet til å øke aktiviteten. En respondent som ønsker å jobbe med EVU mener integrering av EVU-oppgaver i ordinære arbeidsoppgaver, kan fungere som en motivasjonsfaktor, fordi da blir man flere i samme fagmiljø som jobber med EVU i fellesskap. På tross av dette ser ikke alle ansatte på integrering av EVU-aktivitet i vanlige arbeidsoppgaver som en løsning. Noen mener de ikke skjønner hvordan de skal kunne integrere EVU, fordi de ikke har tid til flere aktiviteter i sin arbeidsplan. Det vil da måtte gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver, eller føre til ekstraarbeid. Integrering som løsning menes derfor å kunne føre til misnøye, og dermed fungere mot sin hensikt.

Tids- og kapasitetsmangel er begreper som ofte benyttes av informanter og respondenter, og beskrives eksempelvis slik “*tiden er mer enn brukt opp på andre arbeidsoppgaver*”. For at de ansatte skal ha mulighet og tid til å jobbe med EVU, hevder flere at det må settes av flere ressurser. Om EVU-aktivitet skal integreres i ordinære arbeidsoppgaver, blir det også nevnt at ansatte kan føle seg presset til å bidra. Flere mener det ikke er en god løsning å tvinge noen til å delta i EVU-aktivitet, fordi det bør være noe man selv ønsker å bidra til. Videre menes det at dersom ansatte skal bidra med EVU bør det være i tillegg til sin ordinære rolle, fordi det vil gi mulighet for å tjene ekstra. Det tyder på at ansatte har delte meninger om å integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver. Dette gjenspeiler seg også i resultater fra spørreundersøkelsen:



Figur 15: Resultat - Integrere EVU

Figuren ovenfor viser tydelig at ansatte som driver med EVU, mener at integrering er den minst viktige motivasjonsfaktoren. I dette segmentet har 8 av 23 rangert faktoren til den minst viktigste. Resultatet viser at denne blir ansett som minst viktig av samtlige faktorer.

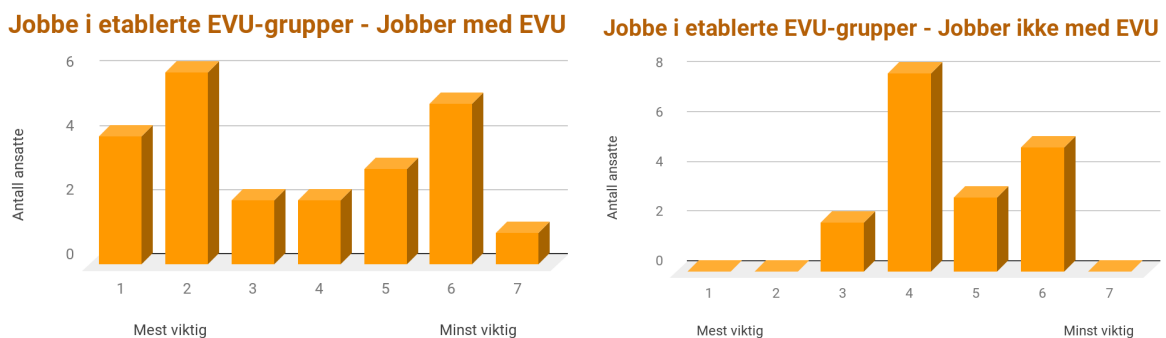
Ansatte som ikke jobber med EVU, har rangert motivasjonsfaktoren som den tredje viktigste. Sammenlagt har *integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver* blitt rangert til den femte viktigste motivasjonsfaktoren, av syv mulige.

### 5.3.2.5 JOBBE I ETABLERTE EVU-GRUPPER

Flere informanter hevder det er viktig med et fellesskap når det kommer til utvikling av EVU-emner. En informant som nylig utviklet et EVU-tilbud for første gang, mente de hadde mangel på informasjon og kunnskap. Informanten savnet personer rundt seg som hadde mer erfaring med EVU, og som kunne bistå i de oppgavene som inngår. Det ble nevnt at det var

vanskelig å gjennomføre oppgaven da man satt med alt på egen hånd, spesielt siden det var en ny og ukjent måte å jobbe på. Det menes å være en forskjell på utvikling og gjennomføring av campus-emner og EVU-emner, fordi det er ulike krav og forventninger. Informanten ønsket en person med kunnskap og erfaring for å hjelpe med å “kickstarte prosessen”.

En ansatt som har jobbet med EVU i flere år, mener grunnen til at de er motiverte er fordi det er mange ansatte i samme faggruppe som jobber med EVU. Dette menes å ha skapt en felles motivasjon for å drive med EVU, som gjør at alle ønsker å bidra. Videre sier informanten at deres motivasjon kunne ha blitt spredt til instituttet og andre deler av NTNU, hvis det hadde vært mer fokus på området og man hadde hatt mer støtte og flere tiltak fra “de på toppen”. Dette er noe som påpekes av flere, og noen mener at et forslag til slike tiltak kan være suksesshistorier. Ved å presentere suksesshistorier fra andre som lykkes med EVU, vil man kunne gi andre ansatte en bedre forståelse for hva man kan oppnå med EVU. Det menes videre å kunne bidra til å skape engasjement og motivasjon. Som en overordnet beskrivelse på tilbakemeldingene fra informanter og respondenter vil det å jobbe i etablerte grupper føre til et fellesskap, noe som menes å motivere flere ansatte.



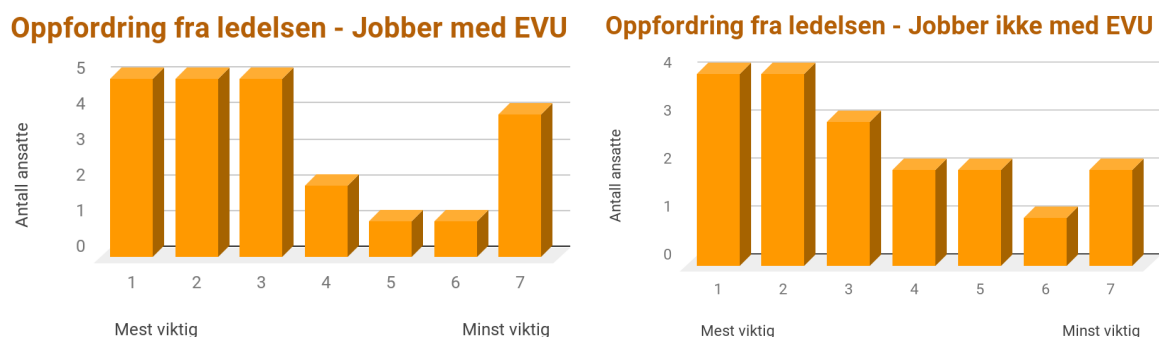
Figur 16: Resultat - Jobbe i etablerte EVU-grupper

Resultatene viser en negativ korrelasjon mellom de to segmentene for denne motivasjonsfaktoren. Ansatte som er aktive innen EVU mener å *jobbe i etablerte EVU-grupper* er den nest viktigste motivasjonsfaktoren for å drive med EVU. Ansatte som ikke jobber med EVU, har rangert faktoren på sjetteplass. Som figuren viser har ingen fra dette segmentet rangert motivasjonsfaktoren som den viktigste eller som den nest viktigste

faktoren. På tross av dette har motivasjonsfaktoren sammenlagt for begge segmenter blitt rangert til en tredjeplass.

### 5.3.2.6 OPPFORDRING FRA LEDELSEN

Støtte, fokus og oppfordring fra ledelsen sin side er et tema som formuleres av de fleste informanter og respondenter. For at NTNU skal nå sine mål, menes det at ledelsen bør være mer synlig for å vise at EVU er noe som skal satses på. En informant beskriver at satsingen på EVU er en stor endring, og bør derfor komme fra øverste hold. Videre sier informanten at en slik satsing ikke kan gjennomføres fra ansatte nederst i hierarkiet, fordi oppgaven er for stor til at den enkelte ansatt kan iverksette et slikt tiltak. Flere mener at EVU først burde forankres i ledelsen, for at EVU skal oppleves som viktig blant ansatte. En informant sier *“Man må starte på toppen, og siden kan det spres nedover”*. En informant etterspør klare retningslinjer og tydelig visjon for satsingen. Under intervju med en ansatt som driver med EVU, ble det nevnt mangel på støtte fra ledelsen til å drive med EVU. Noen hevder og at de opplever motstand fra ledelsen.



Figur 17: Resultat - Oppfordring fra ledelsen

Meninger rundt ledelsen sin oppfordring slik de fremkommer fra intervju, er også synlig i spørreundersøkelsen. Fra de individuelle resultatene, ser vi i figuren ovenfor at begge segmentene har rangert *oppfordring fra ledelsen* som den viktigste motivasjonsfaktoren. Denne faktoren blir også plassert som den viktigste av samtlige syv motivasjonsfaktorer, om man ser på den sammenlagte scoren for segmentene.

Resultatet i spørreundersøkelsen har positiv korrelasjon med funnene i intervjuene. Flere informanter savner synlighet og tydelighet fra ledelsen, noe som gjenspeiler seg i at den viktigste motivasjonsfaktoren er *oppfordring fra ledelsen*.

### 5.3.2.7 TYDELIG STRUKTUR OG ORGANISERING AV EVU-ARBEID

---

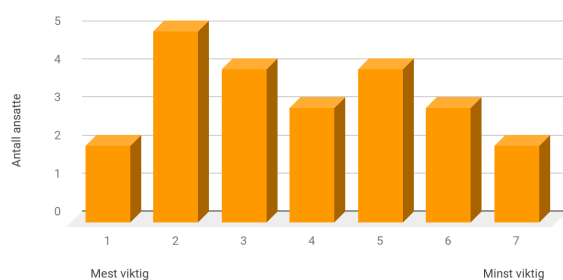
Under intervju kommer det frem at flere informanter mener organisering, nærmere bestemt mangel på organisering, er noe som kan føre til mangel på motivasjon. Det nevnes også at det er naturlig at organisering av en stor organisasjon som NTNU ikke er uten problemer. En informant knytter problematikken rundt organisering til økonomi, og sier at alle avdelinger og institutt har sine egne budsjetter og ansvar. Ved EVU får man betalt for studiepoeng, og hvis man er flere som samarbeider om å levere et emne, hvem får da pengene? Blant samtlige informanter er det opplevd en mangel på struktur og organisering av EVU-tilbud, på et overordnet og generelt nivå.

En respondent fra spørreundersøkelsen mener også det burde være systemer og en bedre tilrettelegging for å utvikle og starte opp nye EVU-kurs. En informant som er ny innen EVU, mener at gjennomføringen av EVU er vanskelig for de som ikke har jobbet med det tidligere. Dette menes å være fordi EVU er svært forskjellig fra en vanlig undervisningssituasjon, og at det derfor er viktig for de som ikke driver med det å ha en tydelig struktur på organiseringen:

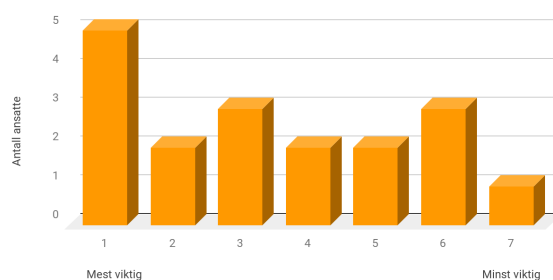
*“Jeg tror at man har behov for bedre struktur. Mitt inntrykk er at ting ligger veldig mye på enkeltpersoner rundt omkring, og at det derfor er ulike måter å gjøre ting på. Hvis man klarer å organisere og strukturere dette, så tror jeg det vil gi et bedre inntrykk utad og øke kvaliteten.” - OB9*



Tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet -  
Jobber med EVU



Tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet -  
Jobber ikke med EVU



Figur 18: Resultat - Tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet

I spørreundersøkelsen har ansatte som ikke jobber med EVU rangert tydelig struktur og organisering, som den nest viktigste motivasjonsfaktoren for å bidra i EVU-arbeid. Blant respondenter som jobber med EVU, har motivasjonsfaktoren blitt rangert til tredjeplass. Samlet rangering for *tydelig struktur og organisering av EVU-arbeid* viser denne faktoren som nest viktigst for begge segmentene.

---

### 5.3.3 OPPSUMMERING

---

Resultatene viser at segmentene motiveres av motivasjonsfaktorene i ulik grad, men at de samsvarer på visse punkter. Her kan det spesielt nevnes at den faktoren som oppleves som den viktigste for begge grupper er *oppfordring fra ledelsen*. De faktorene hvor det er minst samsvar i resultatene er *integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver*, *jobbe i etablerte EVU-grupper* og *ekstra lønn*. Her er det funnet størst negativ korrelasjon blant segmentene i spørreundersøkelsen. Selv om den viktigste motivasjonsfaktoren er lik for begge segmenter, kan funn tyde på at segmentene har behov for ulik tilnærming til motivasjon utover dette. Resultater viser også at det ikke alltid er samsvar mellom data fra intervju og data fra den digitale undersøkelsen. Figuren under viser en oversikt over begge segmenters plassering og poengscore for hver motivasjonsfaktor, og videre viser neste figur de sammenlagte resultatene for segmentene som en helhet:

<b>Poengscore og plassering for de to ulike segmentene</b>				
<b>Motivasjonsfaktor</b>	<b>Jobber med EVU</b>		<b>Jobber ikke med EVU</b>	
	<b>Poengscore</b>	<b>Plassering</b>	<b>Poengscore</b>	<b>Plassering</b>
Oppfordring fra ledelsen	107	<b>1</b>	85	<b>1</b>
Jobbe i etablerte EVU-grupper	102	<b>2</b>	61	<b>6</b>
Tydlig struktur og organisering av EVU-arbeidet	96	<b>3</b>	83	<b>2</b>
Ekstra lønn	94	<b>4</b>	60	<b>7</b>
Faglig utfordring	81	<b>5</b>	67	<b>5</b>
Merittering / Økt prestisje	79	<b>6</b>	74	<b>4</b>
Integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver	78	<b>7</b>	75	<b>3</b>

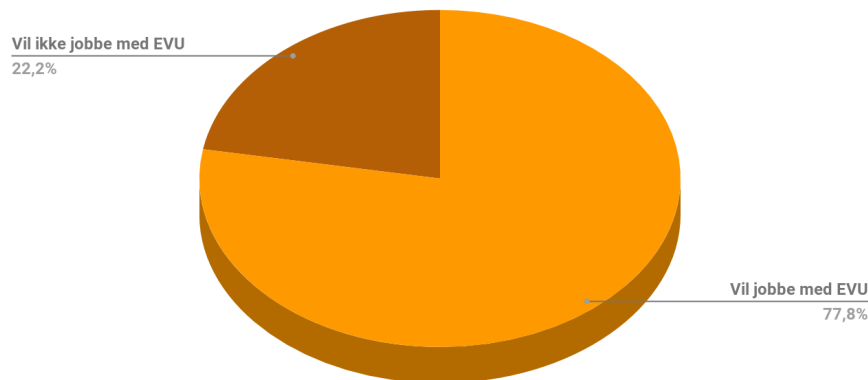
Tabell 7: Individuelle resultater – Spørreundersøkelse

<b>Totalscore og plassering for motivasjonsfaktorene blant alle respondenter</b>		
<b>Motivasjonsfaktor</b>	<b>Totalscore</b>	<b>Total plassering</b>
Oppfordring fra ledelsen	192	<b>1</b>
Tydlig struktur og organisering av EVU-arbeidet	179	<b>2</b>
Jobbe i etablerte EVU-grupper	163	<b>3</b>
Ekstra lønn	154	<b>4</b>
Merittering / Økt prestisje	153	<b>5</b>

Integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver	153	5
Faglig utfordring	148	7

Tabell 8: Sammenlagt resultat - Spørreundersøkelse

Helt avslutningsvis inkluderes et resultat fra spørreundersøkelsen, for å understøtte hvor viktig det vil være å motivere ansatte til å bidra med EVU. Som det i empirien har blitt påpekt, er det ifølge mange nødvendig med flere menneskelige ressurser for å være i stand til å øke EVU-tilbudet. Det vil derfor være særskilt viktig å motivere ansatte som ikke allerede er involvert til å bidra. Et interessant resultat fra spørreundersøkelsen viser en oversikt over hvor mange av de ansatte som ikke er aktiv innen EVU, som kunne tenke seg å bidra:



Figur 19: Ansatte som til daglig ikke jobber med EVU, men ønsker det

Figuren ovenfor viser at mer enn 75% kunne tenke seg å jobbe med EVU, av ansatte som ikke jobber innenfor området i dag. Det betyr at 14 av 18 respondenter synes å være interessert i å bidra, noe som er viktig og positivt for at NTNU skal kunne nå mål om satsning på EVU. Dette understøtter hvor viktig det vil være å motivere ansatte.

## 6.0 DISKUSJON

---

I dette kapitlet skal empirien fra datainnsamlingen analyseres og presenteres på bakgrunn av teorigrunnlaget. Kapitlet er delt inn i tre deler, henholdsvis for å besvare de tre forskningsspørsmålene. I første del ser vi på hvordan elementer fra samhandlingsmetoden CCD kan bidra til å løse utfordringer knyttet til samhandling. I andre del vektlegges det å danne et fellesskap rundt EVU, som kan tilrettelegge for å skape kultur for EVU. I tredje og siste del diskuteres motivasjonsfaktorene som ble avdekket som viktig gjennom datainnsamlingen. Etter hver del av diskusjonen presenteres en oppsummering av funn.

### 6.1 CONCURRENT DESIGN

---

Concurrent Design er en metode for tverrfaglig problemløsning i sanntid, i prosjekter med høy kompleksitet (Øxnevad, 2000). Metoden gjennomføres i et *samhandlingsrom* som er tilrettelagt for personer med ulik ekspertise. Kjennetegn ved CCD metoden er at man utfører flere arbeidsoppgaver parallelt og ikke i en kronologisk rekkefølge. Metoden CCD fokuserer på utvikling av en leveranse, som krever samhandling mellom ulike fagdisipliner. Dette kan sees i sammenheng med utvikling av EVU-tilbud, hvor man er avhengig av ulike fagområder som eksempelvis økonomisk, teknisk, pedagogisk og faglærere.

Vi skal i denne delen diskutere hvordan ulike elementer fra CCD, kan benyttes som forslag til løsning på flere av de opplevde utfordringer knyttet til utvikling av EVU-tilbud, med fokus rettet mot instituttet IDI ved NTNU. Utfordringene som blir presentert er funnet i det empiriske datagrunnlaget, og grunnlaget for sammenhengen med CCD og metodens prinsipper er presentert i teorien. Kapitlet er inndelt i henhold til hovedutfordringene i forbindelse med organisering, roller og ansvar, samt kommunikasjon.

---

#### 6.1.1 ORGANISERING OG STRUKTUR

---

Funn i empirien peker på utfordringer knyttet til flere områder i forbindelse med satsingen på EVU. Utfordringer knyttet til organisering og struktur kan sees i sammenheng med *prosess*,

som er et av tre hovedelementer i CCD (Strand, 2012). Det virker som flere utfordringer kan sees i forbindelse med at man nå i større grad skal samorganisere prosesser for EVU. En av hovedutfordringene kan sies å være at det ikke finnes en formell struktur for å utvikle EVU-tilbud på i dag, og de ulike fagmiljøene har opparbeidet ulike måter og metoder for å gjennomføre prosesser. Dette er noe av årsaken til at EVU oppleves som uorganisert og ustrukturert fra de ansatte. For å øke EVU-tilbudet, må man derfor komme frem til en måte å samorganisere utvikling av EVU-emner. I denne sammenheng mener vi CCD kan bidra på flere punkter.

Metoden CCD kan sammenfattes i et sett med prinsipper, som bør være til stede for å lykkes med gjennomføring av metoden, og oppnå effektiv samhandling (Strand et al., 2013). De første prinsippene går ut på å definere hva som skal leveres, hvilke roller fra ulike ekspertiseområder man er avhengig av å ha med, hvilke aktiviteter som inngår for å gjennomføre en leveranse og definering av prosjektets infrastruktur (ibid.). Det vil med andre ord bety at man i en innledende fase før arbeidet starter, bør kartlegge elementer ved leveransen som skal utvikles, og hvilke ressurser man er avhengig av for å gjennomføre prosessen. Dette gir de involverte en informasjon og oversikt i en startfase, noe som kan bidra til å redusere motstand (Kotter & Schlesinger, 2008). Til sammen bidrar disse prinsippene til å etablere en felles forståelse for de som er involvert. Hvis man har et felles utgangspunkt hvor alle er klar over hva som skal gjøres og hva som er den enkeltes rolle, kan det bidra til bedre samhandling (Olson & Olson, 2000). CCD vil på denne måten tilrettelegge for et miljø, hvor de ulike fagområder som kreves for å utvikle EVU-tilbud samles, og tverrfaglig samhandling kan iverksettes med et tydelig og felles utgangspunkt. Det bidrar også til at CCD kan fungere som et rammeverk for utvikling av emner, noe som skaper en form for struktur for prosessen.

For å nå mål med å øke EVU-tilbudet, må man også øke antall deltakere. Det vil derfor være naturlig å anta at man er avhengig av å ha flere ansatte som bidrar innen EVU. I forlenget forstand ønsker man dermed at de som som jobber aktivt på området i dag skal fortsette, men det vil også være nødvendig å involvere nye ansatte innen EVU. Fra empirien fremkommer det en usikkerhet knyttet til hvordan man går frem, for ansatte som ikke har erfaring. Dette er med på å understøtte behov for en bedre struktur, slik at fremgangsmåte for nye ansatte innen EVU vil bli mer tydelig. Som nevnt i avsnittet ovenfor går hovedprinsippene i CCD ut på å tydeliggjøre hva som skal leveres, ved at roller, aktiviteter og leveransen defineres på forhånd

(Strand et al., 2013). Det beskriver et tydelig og langsiktig mål hvor alle involverte og selve samarbeidet er en viktig del av det å skulle nå målet, noe som kjennetegner et godt samarbeid (Kanter, 1994). I sammenheng med utvikling av et EVU-tilbud, vil det å definere emnet som skal utvikles, gjøre det enklere å vite hvilke fagområder som bør inngå, samt hvilke aktiviteter som må gjennomføres. Dette gir en felles forståelse, og bidrar til at nye ansatte kan få en bedre oversikt og tydeligere struktur for utvikling av EVU-tilbud. Noe som også gir et bedre utgangspunkt for at man jobber mot noe felles. At det felles målet oppleves likt, og er synlig og tydelig for alle, menes å skape et bedre bedre miljø for effektivt og tillitsfullt samarbeid (Adler et al., 2011).

En annen opplevd usikkerhet blant ansatte, er knyttet til forandringer som kommer til å skje når man skal utvikle og endre EVU-tilbudet. Empirien viser at usikkerheten kan skyldes at fremtiden for EVU er uklar, og den enkelte ansatt dermed ikke vet hvordan deres arbeidsoppgaver vil påvirkes. Dette kan sees i sammenheng med hvorvidt EVU-aktivitet skal sentraliseres eller desentraliseres. Spørsmålet er om NTNU Videre sin aktivitet og bistand for EVU skal samles, eller om disse ressursene skal fordeles på det enkelte institutt. Dette er noe som har ført til uenighet blant informantene, både med tanke på om det er mulig og ønskelig. NTNU Videres rolle er at de skal bistå ulike faggrupper innen EVU, og fungerer dermed som en sentralisert enhet. Noen fagmiljø dekker hele prosessen med utvikling av tilbud selv, og kan i så måte beskrives som desentralisert. Det som kan være ulempen med desentralisering, er at NTNU Videres ressurser fordeles på institutt og i så måte oppløse avdelingen som en enhet. På den ene siden fungerer ikke sentralisering optimalt i dag, fordi NTNU Videre menes hverken å ha myndighet eller kapasitet nok til å bistå alle fagmiljøene. På den andre siden kan desentralisering og fordeling av ressurser på hvert institutt være vanskelig, fordi det er store ulikheter i hvor mye man jobber med EVU, og dermed store forskjeller i behov.

Et av prinsippene i CCD går ut på å samle nødvendig personell i samme rom, med intensive og effektive sesjoner hvor all nødvendig fagekspertise er inkludert (Strand et al., 2013). CCD kan sees på som en slags desentralisering, hvor man beholder de positive aspektene ved begge løsninger uten at det går på bekostning av ansattes ønsker. På denne måten får begge parter beholde deler av den uavhengigheten man hadde før, noe som er viktig når man skal starte et samarbeid på tvers av fagområder og enheter (Kanter, 1994). Ansatte som har etablert en fremgangsmåte for utvikling og gjør alle EVU-aktiviteter uten bistand, kan fortsatt være selvstendig. Samtidig kan NTNU Videre delta i sesjoner som gjennomføres med ansatte

som har behov for bistand, uten at de oppløses og mister sin enhet. På denne måten kan CCD bidra til å redusere ulemper som desentralisering kan medføre, og på samme tid beholde de positive elementene ved sentralisering. Det bidrar også til at både fagmiljø og NTNU Videre får beholde en viss grad av autonomi, noe som kan være viktig i endringer og nye samarbeid (Adler et al., 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Nesheim et al., 2017).

Et etablert fellesskap i en organisasjon gir et bedre utgangspunkt for samhandling (Kanter, 1994). Hvis man ser på totaliteten for hvordan CCD kan påvirke struktur for utvikling av EVU-tilbud, kan det bidra til å skape en formalisert prosess. Ved å benytte metoden kan det utvikles delte måter å jobbe på, hvor partene er gjensidig avhengig av hverandre for at samarbeidet skal fungere. På denne måten kan prosessen i større grad etableres ved instituttet. Det kan bidra til å skape en regularitet og stabilitet i arbeidsoppgaver, som bidrar til at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed kan EVU-aktivitet i større grad bli en normalisert del av hverdagen og dermed kunne institusjonaliseres i organisasjonen.

---

### 6.1.2 ROLLER OG ANSVAR

---

Utfordringer med roller og ansvar kan sees i sammenheng med et av hovedelementene i CCD, som berører *menneskene* som deltar i metoden (Strand, 2012). Gjennom empirien kommer det tydelig frem at mangel på organisering har påvirket rolle- og ansvarsfordeling. Dette gjenspeiles i empirien på flere områder. En utfordring er at det oppleves som uklart for enkelte hva deres rolle er, og hva den innebærer. På et annet område oppleves ansvarsforholdet mellom NTNU Videre og ulike fagmiljø som utydelig, noe som har ført til at NTNU Videre har trukket seg tilbake. Det påpekes også utfordringer knyttet til bestemmelser som tas, der det beskrives som tidkrevende å ta beslutninger og få godkjenninger.

Når man gjennomfører en sesjon i CCD skal rollene som nevnt defineres på forhånd (Strand et al., 2013). Definerte roller skaper en bedre forståelse av hvilke roller man er avhengig av for å utvikle et emne, og hvilke ansvarsområder rollen medfører. Dette kan bidra til å redusere usikkerheten rundt egen og andres rolle, slik at det blir mer tydelig hvem man skal forholde seg til. Det kan også synliggjøre avhengighet mellom de ulike rollene mer tydelig,

slik at man får et bedre grunnlag for å sette sammen en gruppe mennesker som har nødvendig og relevant kompetanse innenfor ulike fagområder. Dette er ifølge Kanter (1994) noe som kjennetegner god samhandling. De ulike involverte har individuelle kvalifikasjoner og kompetanse som gir verdi til gruppen, og på samme tid er man gjensidig avhengig av hverandre for å utvikle noe i fellesskap. Dette kan også sees i sammenheng med en annen utfordring. Som nevnt har det vært et uklart ansvarsforhold mellom fagmiljø og NTNU Videre, noe som menes å ha ført til at ansatte med lite erfaring innen EVU kanskje ikke har fått den hjelpen de trenger. CCD kan ved å tydeliggjøre rolle- og ansvarsforhold, også bidra til å formalisere en fremgangsmåte for nye ansatte, noe som vil bli nødvendig når man ønsker å inkludere flere ansatte i EVU. Ved bruk av metoden vil man ikke nødvendigvis standardisere rolle- og ansvarsforholdet mellom de involverte, fordi ulike tilbud krever sannsynligvis variasjoner i rolleinnhold. Men metoden kan bidra til at man i større grad standardiserer måten å definere roller på i ulike EVU-prosjekt.

Et av prinsippene i CCD er at de nødvendige rollene som inngår i samhandlingen har beslutningsmyndighet (Strand et al., 2013). Alle rollene som man er avhengig av, møtes i det som kalles sesjoner. Sesjoner foregår i sanntid, noe som gjør at beslutninger kan tas direkte. Slik situasjonen er i dag forklarer informanter at det tar tid å få gjennomført et EVU-tilbud, fordi man er avhengig av at de som sitter med myndighet skal ta ulike avgjørelser. Eksempler på dette kan være at ledelsen skal godkjenne et emne, eller at man har spørsmål til administrasjonen angående lov- og regelverk. Slik korrespondanse tar tid hvis man antar at i en organisasjon som NTNU har mange avhengigheter, og ofte flere personer som sitter på svaret. CCD løser en slik problemstilling ved at alle spørsmål som skal besvares, og alle avgjørelser som må tas, kan gjøres fortløpende i rommet. Siden alle som er tilstede har beslutningsmyndighet for sitt område, slipper man å vente på eventuelle godkjenninger som kan være tidkrevende.

Selv om CCD kan bidra til en tydeligere struktur ved utvikling av EVU-tilbud for ansatte som ikke har kjennskap til EVU, kan det argumenteres for at de som har en kultur for EVU ikke kommer til å være positivt innstilt til en slik metode. Som nevnt er det to fagmiljø som driver med EVU, og har over tid opparbeidet sin måte å gjøre ting på. I følge Hansen (2009) er dette en situasjon som kan hindre samhandling, ved at ansatte kan være uvillige til å delta fordi de mener måten man utviklet tilbud på tidligere er den beste. Å innføre en ny utviklingsmetode i de etablerte gruppene kan også føre til motstand, fordi det innebærer at de må bryte opp i noe



som er kjent (Duhigg, 2012). På samme tid er metoden kompleks og krevende for personer som ikke har kjennskap til den (Strand et al., 2013). På tross av dette viser empirien at disse gruppene er vel kjent med at endringer må skje for å øke tilbudet, og at forandringer oppleves som nødvendig. Dette er noe som i utgangspunktet gjør at de blir mer åpen for endring (Kotter, 1996). Men selv om man kan forespeile at ansatt er positivt innstilt til en endring, vil det være viktig å ha opplæring i metoden slik at man kan bli kjent med prosessen (Strand et al., 2013). Opplæringen kan med fordel gjennomføres av personer som har erfaring metoden (Braukhane & Bieler, 2014). Dette kan også fungere som en form for involvering på et tidlig tidspunkt, noe som er kjent som et effektivt tiltak for å redusere motstand (Kotter & Schlesinger, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

---

### 6.1.3 KOMMUNIKASJON

---

En annen utfordring som fremkommer i empirien, var hvordan kommunikasjonen foregikk i forbindelse med utvikling av EVU. En av årsakene til at kommunikasjon oppleves som en utfordring er at det finnes ikke en standardisert måte for hvordan kommunikasjonen skal foregå ved utvikling av EVU-tilbud. Dette kan sees på som en konsekvens av mangelen på en overordnet struktur og organisering av EVU. Store deler av kommunikasjonen foregår på en uformell måte. Uformell kommunikasjon er ikke nødvendigvis noe negativt, men i denne sammenheng var det tidvis problematisk å finne ut hvem, og hvilke kanaler kommunikasjonen skulle igjennom ved utvikling av EVU-tilbud. En slik situasjon kan også gjøre det vanskelig å vite om riktig person har fått nødvendig og riktig informasjon. Denne utfordringen kan beskrives som det Hansen (2009) omtaler som søke-barrieren, og kan være et hinder for å oppnå samhandling.

Et av prinsippene for CCD er fasiliteten, som beskriver selve rommet hvor det tilrettelegges for samhandlingen (Strand et al., 2013). Dette kan sees i sammenheng med det tredje hovedprinsippet i metoden, som er *verktøy* (Strand, 2012). Noe av det som kjennetegner metoden er at alle fagdisipliner er samlokalisert, noe som gjør at alle involverte parter er tilgjengelig for samarbeid. Det å samle alle i samme rom for å gjennomføre en sesjon, gjør at store deler av den nødvendige kommunikasjonen som kreves for å utvikle et EVU-tilbud, kan gjøres mer effektivt. Et annet prinsipp i metoden går ut på at det skal være tilgjengelig nødvendige kommunikasjonsverktøy (ibid.), noe som kan forenkle kommunikasjonen

ytterligere. Selv om man er avhengig av samtlige disipliner for et resultat, er ikke all informasjon relevant for alle til enhver tid. I en CCD sesjon benyttes digitale verktøy for å presentere og dele nødvendig informasjon. Ved å ta i bruk slike verktøy gjør man informasjon tilgjengelig slik at man enkelt kan samle inn, søke opp, og dele relevant informasjon på tvers av disipliner. Dette kan bidra til at de som deltar vil over tid etablere en bedre forståelse om andre fagområder. Det kan også gjøre det enklere å vite hvem informasjonen er nødvendig for, noe som kan hindre at deling av informasjon får konsekvenser for samhandlingen, i tråd med Hansens (2009) barrierer. Disse verktøyene vil på denne måten også legge til rette for kommunikasjon og samarbeid utenfor sesjoner (Strand et al., 2013).

Utvikling av EVU-tilbud oppfattes av flere som en kompleks prosess. Dette menes å være fordi det er ulike interessenter som er involvert i beslutninger som skal tas. EVU-tilbud kan utvikles på oppdrag fra eksterne kunder, eget initiativ, eller som et ønske fra instituttet. Uavhengig av årsak for utvikling av et nytt EVU-tilbud, er det svært mange hensyn å ta. Eksempelvis inngår fagområder som pedagogikk, teknisk, administrasjon, markedsføring og faglig innhold. Det kan også være ulike oppdragsgivere som i denne sammenheng beskrives som kunder. I tillegg har man også andre avhengigheter hvor utvikling av tilbud skal gjøres i henhold til ulike lover og regler. En omfattende gruppe av aktører og avdelinger som inngår i prosessen, gjør samhandlingen og kommunikasjonen utfordrende. Slike aktører befinner seg gjerne på ulike lokasjoner, både med tanke på avdelinger og nivå på institutt, men også demografisk. Flere informanter påpeker at det kan være krevende å samarbeide med andre aktører og avdelinger, fordi formelle kanaler for kommunikasjon, som eksempelvis mail og telefon, ofte er tidkrevende. At avstanden mellom de man skal samarbeide med blir for stor, anses også som en utfordring blant informanter, fordi det kan bidra til ulik forståelse av hvordan oppgaven utføres. Dette er noe som kan påvirke kommunikasjonen, og føre til unødvendige misforståelser. Videre kan det påvirke evnen til å overføre kunnskap fra en avdeling til en annen, noe som menes å være en barriere for samhandling (Hansen, 2009)

Det å sitte nært de man skal jobbe med, kan ha flere fordeler og være viktig for et godt samarbeid. Informanter som sitter i nærheten av hverandre opplever kommunikasjonen som effektiv, fordi det er enkelt å gå til et kontor i nærheten, eller snakke sammen i gangene. Dette er i så måte en positiv effekt av den uformelle kommunikasjonen. I CCD gjennomføres flere sesjoner hvor det er nødvendig og viktig at alle parter er til stede i samme rom, slik at

man oppnår fordeler med kommunikasjon i sanntid (Strand et al., 2013). Dette er med på å redusere den avstanden som oppleves som en utfordring, og skaper en nærhet til de involverte selv om de i utgangspunktet er på ulike lokasjoner. Tverrfaglig samhandling kan med metoden CCD fungere mer optimalt siden man er nær de man er avhengig av. Som en effekt av å sitte nær hverandre i samhandlingsrommet, oppnår man også en bedre situasjonsforståelse om hva som foregår i rommet, noe som også kan redusere barrierer for samhandling (Hansen, 2009).

---

#### 6.1.4 OPPSUMMERING OG BESVARELSE

---

Gjennom datainnsamlingen ble det avdekket ulike utfordringer i forbindelse med utvikling av EVU-tilbud. Det som fremkommer som de største utfordringene blant ansatte ved IDI er knyttet til problematikk rundt organisering, rolle- og ansvarsforhold samt kommunikasjon. Dette er forhold som videre kan påvirke evnen til å samhandle, nå når man i større grad skal samorganisere prosessen. Gjennom denne delen av diskusjonen, har vi forsøkt å besvare det første forskningsspørsmålet; *“På hvilken måte kan elementer fra metoden Concurrent Design bidra til å løse utfordringer med samhandling ved utvikling av EVU-tilbud?”*, ved å visualisere hvordan samhandlingsmetoden CCD kan bidra til å løse opplevde utfordringer, og på samme tid redusere usikkerhet og potensiell motstand, samt barrierer for samhandling.

CCD som metode kan bidra til å skape en bedre organisering ved å formalisere prosessen med utvikling av EVU-tilbud. Et kjennetegn ved metoden er at man definerer oppgaven, rollene og nødvendige ressurser på et tidlig tidspunkt i utviklingen av et EVU-tilbud. Dette bidrar til et felles utgangspunkt og samforståelse rundt situasjonen, som kan motvirke opplevd misnøye og usikkerhet (Adler et al., 2011; Olson & Olson, 2000; Hansen, 2009). På samme tid vil målene tydeliggjøres for alle involverte, noe som kan bidra til at man jobber mot det samme (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Menneskene og de ulike rollene man er avhengig av for å gjennomføre metoden, er et viktig element. Tydelige roller og ansvarsområder som er prinsipper i CCD, kan tilrettelegge for at man enklere kan definere hvilke roller som kreves, noe som også synliggjør avhengigheter. Hvis ansatte er klar over sin rolle og hva den innebærer, vil man løse problematikken rundt utfordringer knyttet til roller og ansvar. Et annet prinsipp i CCD som knyttes til roller, er at

de nødvendige rollene også har beslutningsmyndighet. Det kan bidra til å effektivisere beslutningsprosesser, som oppleves av flere som tidkrevende.

Videre tilbyr metoden mulighet for å effektivisere utviklingsprosessen, ved at alle involverte møtes i intensive sesjoner i et samhandlingsrom, med verktøy som kan støtte kommunikasjon og informasjonsdeling. Selve rommet og gjennomføring av sesjoner i sanntid, kan bidra til at man effektiviserer kommunikasjonen. Verktøyene gjør at man enklere kan finne og dele relevant informasjon, mer målrettet enn hva det synes å være ved dagens løsning. Videre vil elementer ved sesjoner og samhandlingsrommet føre til denne nærheten som flere informanter snakker varmt om. På denne måten skaper man et fellesskap i samhandlingsrommet, hvor det bedre legges til rette for effektiv samhandling og målrettet informasjonsdeling og kommunikasjon.

Som helhet kan metoden bidra til å skape en standardisering av prosessen utvikling av EVU-tilbud. Dette kan rydde opp i en prosess som kan beskrives som uorganisert og varierende. Det kan bidra til en bedre organisering og struktur, som også kan være en effektiv måte å introdusere EVU for nye ansatte på. Som nevnt bidrar CCD også til å effektivisere flere forhold innen roller, beslutninger og kommunikasjon, hvis man sammenligner med måten man utvikler tilbud i dag. Selv om det kan tyde på at ansatte er åpen for at endringer i organiseringen av EVU bør skje, er det avslutningsvis viktig å påpeke at gjennomføring av metoden er krevende. Strand et al. (2013) hevder at det er en fordel at personer som er kjent med metoden, bidrar til gjennomføringen. Det vil derfor være anbefalt at man inkluderer personer med kjennskap til metoden, samt foretar en opplæring av ansatte før man gjennomfører CCD i praksis.

## 6.2 HVORDAN LEGGE TIL RETTE FOR KULTUR?

---

For at NTNU skal kunne nå sine mål med å øke EVU-tilbudet, vil det være nødvendig å øke antallet ansatte som jobber med EVU. Gjennom empirien kom det frem at det er store variasjoner i hvilken grad den enkelte faggruppe jobber med EVU, og stor forskjell i kultur for å drive med EVU blant faggruppene på instituttet. Det gir også grunnlag for å hevde at det ikke er etablert en felles kultur for EVU på instituttet, noe som også understøttes i empirien.

Derfor vil en av utfordringene man nå står overfor være å skape et felles miljø for EVU, på tvers av ulike kulturer. Eksistensen av ulike kulturer kjennetegner det man i teorien kaller *subkulturer* (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og kan føre til *silo-mentalitet* (Hansen, 2009). Det kan videre bidra til problemer med å skape noe felles på tvers av grupperinger, fordi man i slike miljø ofte kan ha forskjellige grunnleggende holdninger (Busch et al., 2010) og verdier som motstrider hverandre (Hansen, 2009). Samhandling og fellesskap står sentralt i denne sammenheng. Kanter (1994) skriver om det å skape allianser, og forhold som kan skape effektiv samhandling på tvers grupper med mennesker som ikke er vant til å jobbe sammen. I forbindelse med satsingen på EVU, kan det være en fordel at man nå i større grad jobber sammen og danner et fellesskap på tvers av ulikheter.

I denne delen av diskusjonen vil det først beskrives kjennetegn med kulturen for EVU i dag, som kan si noe om utgangspunktet for å tilrettelegge for å skape kultur. Resultater fra empirien viser i hovedsak at når det kommer til å skape en kultur er det ulike faktorer som ansatte mener bør være til stede; *helhetlig løsning, tildeling av ressurser, fellesskap, likestilling, forankring i ledelsen og insentiver*. Disse forholdene vil videre bli diskutert med bakgrunn i teorien, og resulterer i en oppsummering av forhold som bør ligge til rette for å skape en kultur for EVU, slik at satsingen på EVU kan forankres i organisasjonen.

---

### 6.2.1 UTGANGSPUNKT FOR SATSING PÅ EVU

---

Organisasjonsstruktur beskriver hvordan en organisasjon er formelt organisert, inndelt, gruppert og fordelt (Jacobsen & Thorsvik, 2013), mens organisasjonskultur refererer til de normer og verdier som oppstår og deles av en gruppe mennesker (Schein, 1987). Strukturen hos NTNU er basert på en hierarkisk oppbygging, med fakultet, institutt og fagmiljø, mens kulturen beskriver hvordan man handler og oppfører seg innad i en av disse gruppene. I følge teorien er det vanlig at det oppstår subkulturer i slike strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013), noe som EVU hos IDI er et godt eksempel på. Som en effekt av fusjonen, er det som nevnt stor variasjon i kultur for å drive med EVU hos de ulike fagmiljø på instituttet. Kulturen for EVU i dag kan kjennetegnes ved og beskrives som en samling av ulike subkulturer. Dette kan være en årsak til at ansatte opplever organisering, og en helhetlig løsning for EVU som en viktig faktor som kan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU. Eksistens av subkulturer kan ikke sies å være uvanlig når det kommer til universitetsstruktur, og det er heller ikke

utelukkende negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det som derimot kan virke negativt og bli en utfordring, er når man nå skal skape en helhetlig løsning på tvers av disse subkulturene. Dette fordi man har ulikt fokus og forskjellige måter å jobbe med EVU på. Tilstedeværelse av ulike subkulturer, kan føre til koordineringsproblemer (ibid.), og hindre samhandling på tvers av organisasjoner (Hansen, 2009). Det kan derfor tyde på at strukturen kan ha negative konsekvenser for mulighetene til skape en helhetlig løsning.

Uavhengig av hvordan man ser på EVU-satsingen innebærer det en forandring, som kan påvirke både struktur og arbeidsmåter. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan endring i en organisasjon omhandle fem ulike forhold; *endring av oppgave, mål og strategi, endring i organisasjonsstruktur, endring i organisasjonskultur, endring i organisasjonens demografi og endring i prosesser*. Det er tydelig at satsingen på EVU kan berøre flere typer endringsforhold. Det er en endring i mål og strategi for organisasjonen, ved at man nå skal øke og videreutvikle EVU-tilbudet. Det kan føre til at ansatte får flere arbeidsoppgaver, fordi man er avhengig av flere ressurser for å oppnå nye mål. Det er en endring som kan påvirke strukturen, sett i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt man skal sentralisere eller desentralisere bistand og arbeidsoppgaver tilknyttet EVU. Videre kan satsingen på EVU påvirke og endre organisasjonskulturen. Dette kan sees i sammenheng med at EVU oppleves som en lite prestisjefylt arbeidsoppgave, noe som videre kan gjøre det vanskelig å legge til rette for en kultur for EVU. Til sist vil også satsingen kunne endre prosessen ved utvikling av EVU-tilbud slik det gjøres i dag, fordi det er kjent at organiseringen vil endres. Det kan bety at man må endre måten ansatte er vant til å jobbe med EVU på, noe som oppleves som en bekymring. Arbeidet man står ovenfor kan dermed sies å være en stor og kompleks prosess, og bør derfor ikke tas lett på. Det bør sees på som en endring, og bør vektlegges og behandles deretter.

---

## 6.2.2 HVORDAN TILRETTELEGGE FOR Å SKAPE KULTUR?

---

Innledningsvis er det nevnt seks ulike faktorer som ansatte mener bør være på plass for å skape en kultur for EVU. Ifølge Schein (1987) kan organisasjonskultur beskrives som et mønster av grunnleggende antagelser og oppfatninger som baseres på erfaringer, noe som indirekte betyr at kultur er noe som utvikles over tid. Kultur kan sees på som noe u håndgripelig, og kan dermed være vanskelig å påvirke eller endre. Ifølge en slik

definisjonen, vil kultur være noe som kan oppstå av seg selv. Man kan dermed antyde at faktorer som blir nevnt av ansatte for å skape en kultur, heller kan bidra til å legge et grunnlag for at kultur kan oppstå. Hvis man ser den enkelte faktor uavhengig av de andre, kan man si at flere av faktorene handler i større grad om å tilrettelegge for et miljø for å skape en kultur, enn at disse faktorene direkte kan skape en kultur i seg selv.

## INVOLVERING

---

Det første man bør gjøre når man inngår samarbeid mellom ulike parter, er ifølge Kanter (1994) å starte med en delt aktivitet. Dette kan for eksempel sammenlignes med et prosjekt, hvor man lærer å jobbe sammen i praksis. Ved å samle ulike parter i en delt aktivitet kan man skape en følelse av noe felles, på tvers av ulikheter. Det kan også bidra til at man i større grad jobber mot det samme målet, noe som bidrar til å danne et fellesskap (Adler et al., 2011). Blant flere informanter og respondenter ble “*fellesskap*” ofte nevnt som et viktig element for å skape en kultur for EVU. Informanter som tilhører faggruppen med en etablert kultur for EVU, mener fellesskap har bidratt til å skape en god kultur i deres gruppe. Ansatte som ikke er aktive innen EVU ønsker et fellesskap rundt EVU for at de skal drive med det. Derfor vil fellesskap være viktig for å beholde ansatte som driver med EVU, men også for å tiltrekke seg nye ansatte, slik at man kan begynne å legge grunnlaget for en kultur for EVU.

I forbindelse med satsingen på EVU ble det opprettet en prosjektgruppe som skulle se på strategisk styring av EVU-tilbudet på instituttnivå. Det ble derfor satt sammen en gruppe med ansatte blant annet fra faggruppene, som sammen skulle finne en felles potensiell løsning. I tråd med Kanter (1994) kan denne gruppen sees på som en delt aktivitet, hvor man involverer ansatte og på denne måten legger grunnlaget for videre samarbeid. Etablering av gruppen kan også sees i sammenheng med anbefalt endringsstrategi, hvor det å forme en koalisjon som støtter endringen er viktig for å lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge teorien kan denne gruppen bidra til å samle de ulike subgruppene på instituttet i et fellesskap, ved å involvere ansatte slik at de har kjennskap til det som skal skje, og muligheten for å spre visjonen videre til andre deler av instituttet. I utgangspunktet kan dette bidra til å danne et fellesskap, noe som oppleves av ansatte å være viktig for å skape en kultur for EVU. Empirien viser på den andre siden at ansatte ikke opplever å bli inkluderte, eller “*hørt*”, noe som impliserer at man ikke har blitt tilstrekkelig informert og involvert i det som skal skje.

En årsak kan være at prosjektgruppen består av et fåtall ansatte fra instituttet, og kan dermed ikke sies å fungere som ledere for endringsprosessen. Noe som kan være fordi de ikke representerer et tilstrekkelig utvalg av de ansatte. Dette har ført til at ansatte føler de står på sidelinjen av det som skal skje, noe som videre har ført til at viktig bistand har blitt mindre tilgjengelig for de som behøver den. Hvis man skal tilrettelegge for et miljø hvor kultur for EVU kan oppstå, vil det derfor bli viktig å involvere de ansatte i større grad enn hva som har blitt gjort. Hvis satsingen på EVU skal lykkes, bør effektive tiltak rundt tilgjengeliggjøring av informasjon og involvering iverksettes.

I et endrings- og organisasjonsperspektiv er involvering av ansatte ofte forbundet med suksess (Kotter & Schlesinger, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kotter, 1996). I et motsatt perspektiv kan en bredere involvering føre til økt motstand. Ifølge Kanter (1994) kan det å involvere flere, også øke sjansene for at ledelsen avgjørelser motarbeides. Eksempelvis kan man med grunnlag i empirien hevde at det ikke er selvsagt at alle ansatte opplever de samme fordelene med EVU, som ansatte i faggruppen med en rik kultur for EVU har gjort. Videre kan man anta at det fortsatt vil være variasjoner i hvor mye en ansatt jobber med EVU, noe som gjør at enkelte ansatte er mer involvert i det nye samarbeidet enn andre. Dette er eksempler som kan bidra til at ansatte ikke ser nytten av fellesskapet og samarbeidet, eller bryr seg mindre om oppgaver knyttet til EVU enn vanlige arbeidsoppgaver.

## FORPLIKTELSE TIL Å DELE

---

Etter man har fremmet en delt aktivitet, er den andre komponenten for å inngå et suksessfullt samarbeid og partnerskap ifølge Kanter (1994), en forpliktelse til å dele. De ulike partene i samarbeidet burde dele sine ressurser, slik at disse gjøres tilgjengelig for alle involverte. For at man skal kunne skape en kultur for EVU, er det ifølge empiriske resultater viktig at det tildeles ressurser slik at man har mulighet til å jobbe med EVU. Dette vil først og fremst handle om en økonomi og finansiering, men det kan også innebære deling i form av informasjon og kunnskap. Som nevnt var det en faggruppe som hadde kultur for EVU, og har over tid tilegnet seg mye kunnskap og utviklet kompetanse på området. Vi har påpekt at kulturen slik den fremstår i dag består av flere etablerte subkulturer, og bærer preg av at de ulike fagmiljøene jobber med EVU i *siloeer*, noe som kan hindre samhandling (Hansen, 2009). Hvis man lykkes med å skape noe felles på tvers av gruppene, kan faggrupper som har



erfaring og kompetanse innen EVU, dele sin kunnskap til andre faggrupper. En informant mener en bevisstgjøring av andres suksess innenfor EVU, kan bidra til å skape et større engasjement rundt EVU, og endringen som vil komme. Dette kan sees i sammenheng med Jacobsen og Thorsvik (2013), som mener et virkemiddel for å dele erfaringer er *Historiefortelling*. Et slikt tiltak kan bidra til å illustrere og levendegjøre organisasjonens verdier for de ansatte. Hvis man synliggjør suksess i hva andre har gjort og hvilke erfaringer etablerte grupper sitter med, kan det bidra til at man får utnyttet den kompetansen andre sitter med til det felles gode, noe som også kan ha en positiv innvirkning på økt ressurskrav og kapasitetsmangel, fordi ansatte kan lære av hverandre. Det kan også bidra til at individuelt fokus i den enkelte faggruppe flyttes til et fellesskap, noe som menes å fremme en bidragskultur (Adler et al., 2011).

Ved å legge opp til at ansatte kan dele sin kunnskap, kan det argumenteres for at kun en av partene får noe ut av samarbeidet. Ansatte som ikke har erfaring innen EVU behøver ressurser. Ansatte som deler sin kunnskap og kompetanse, hva får de igjen for det? Empirisk finner vi at ansatte som har god kultur for å drive med EVU, brenner for oppgavene og aktivitetene knyttet til området. Flere mener også selv de sitter på kunnskap og erfaringer som kan være nyttig for EVU-satsingen, men føler de ikke blir rådspurt eller hørt. Dette kan tyde på et ønske om å bidra til fellesskapet. De ønsker å jobbe med EVU, og ved å dele sin kunnskap kan man øke sjansene for å skape en kultur for EVU på instituttet, slik at det fortsatt vil være en viktig del av deres hverdag. På denne måten kan man si at partene er gjensidig avhengig av hverandre, for å få tilfredsstilt ønsker og behov.

## BEHOLDE NOE AV UAVHENGIGHETEN

---

I de foregående avsnitt har det blitt vektlagt at fellesskap er viktig for å skape en felles kultur på tvers av de etablerte subkulturene. I den forbindelse kan det være viktig å påpeke at fellesskap ikke bør fremmes på bekostning av andre arbeidsoppgaver eller oppleves som tvang. Det betyr at man bør ta hensyn til kulturelle verdier som er til stede fra før. Endringer er vanskelig dersom man utfordrer den etablerte kulturen i organisasjonen, noe som ofte er årsaken til at konflikter mellom subgrupper oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan sees i sammenheng med den tredje komponent i Kanters (1994) anbefalinger til dannelse av allianser. Ifølge forfatteren vil det være viktig at den enkelte part får beholde noe av

uavhengigheten man hadde fra før, når man går inn i en relasjon. Vi har tidligere i denne delen diskutert at satsingen er omfattende, noe som også kan beskrives med en opplevd usikkerhet og bekymring for hva som vil skje. Ansatte er innforstått med at endring vil skje, men usikker på hvordan de vil påvirkes. I denne sammenheng kan det være viktig å beholde noe av det som er kjent, i tråd med det Kanter hevder. Empirisk finner vi at ansatte verdsetter frihet i arbeidet med EVU, noe vil være viktig å opprettholde. Dette kan understøttes av Adler et al. (2011), som mener det er viktig at mennesker får bevare en form for autonomi i miljø hvor samarbeid og fellesskap er i fokus. Autonomi i arbeidet menes også å kunne bidra til en bedre deling av kunnskap mellom ansatte (Nesheim et al., 2017). Dette kan videre legges til rette for at den kunnskapen som enkelte ansatte sitter med, kan deles på tvers av de ulike fagmiljø som nevnt i avsnittet ovenfor. Målet vil dermed ikke være å skape en ny kultur som bryter med de eksisterende kulturene, fordi subkulturer kan skape et positivt mangfold i organisasjoner (Busch et al., 2010). Målet vil heller være å skape en egen slags subkultur for EVU, som kan eksistere ved siden av andre kulturer, og på samme tid knytte ansatte på tvers av organisasjonen tettere i forbindelse med EVU. Dette er også noe som kan bidra til å danne et fellesskap, hvor man ikke lenger er avhengig av enkeltindividers engasjement.

---

### 6.2.3 FORANKRING I LEDELSEN

---

Ledelsen er ofte en sentral del ved gjennomføring av en endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette menes å være fordi ledelsen er de som er mest synlig i hele organisasjonen, noe som gjør at de har stor påvirkningskraft. I likhet med teorien, er det i empirien stor konsensus blant ansatte om at ledelsen er viktig for å forankre EVU på instituttet. Dette gjenspeiles også i de ulike elementene som de ansatte mener bør være til stede for å skape en kultur for EVU; *helhetlig løsning, tildeling av ressurser, fellesskap, likestilling, forankring i ledelsen og insentiver*. Felles for disse faktorene er at de krever handling fra ledelsen.

Ledelsen er de i en organisasjon som har størst påvirkningskraft (Jacobsen & Thorsvik, 2013), noe som gjør at de sitter med muligheten til å oppfordre ansatte til å bidra i EVU. Ledelsen har på denne måten mulighet til å motivere ansatte og skape en positiv holdning til endringen, noe som også kan bidra til en følelse av forpliktelse (Gilley et al., 2009). Flere ansatte mener det har vært et fokus på EVU i senere tid. Og flere er oppmerksomme på at EVU er et satsingsområde. På samme tid viser empirien at ansatte savner mer handling fra

ledelsen sin side. Like viktig som det å kommunisere mål, er det å etablere ordninger som sikrer at målene oppnås (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Fra empirien kommer det frem at flere mener EVU-satsingen ikke er tilstrekkelig forankret i ledelsen. Det kan sies å være en opplevd oppmerksomhet rundt EVU, men det savnes større fokus fra ledelsen. Flere mener ledelsen bør gå foran og oppfordre til EVU-aktivitet i større grad enn hva som har blitt gjort. En respondent har inntrykk av at EVU-aktivitet “ikke er ønsket” fra ledelsen. Dette er noe som kan få konsekvenser for satsingen på EVU, siden man er avhengig av at ansatte bidrar, men også rekruttering av nye ansatte. Hvis EVU ikke oppleves som ønsket fra ledelsen, kan man heller ikke forvente at andre ansatte blir engasjert. Det kan derfor tyde på at man ikke har jobbet tilstrekkelig å forankre EVU-satsingen i organisasjonen. Det kan virke som ledelsen ikke har lyktes i å spre visjonen til alle deler av organisasjon, noe som bør prioriteres om man skal nå mål med satsing på EVU.

Selv om funn tyder på at ledelsen ikke har vært synlig nok, er det blant ansatte opplevd en forståelse for at ting må endres, som en effekt av satsingen på EVU. Empirien viser at det er flere områder som må endres, for å nå mål. Det at endringen oppleves som nødvendig, er viktig for å gjennomføre en suksessfull endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En samforståelse om tingenes tilstand vil også bidra til et bedre utgangspunkt for å skape noe felles (Olson & Olson, 2000). Det kan dermed legge bedre til rette for et miljø som er åpen for en endring, og gi mulighet til å forankre både endringen og EVU på instituttet. Dette kan fortelle oss at de ansatte er positivt innstilt til endringen, på tross av opplevd mangel på oppfordring fra ledelsen. Det betyr ikke at det ikke er behov for at ledelsen fungerer som frontfigurer for satsingen, men at ansatte i utgangspunktet er åpen for en endring, som påpekt tidligere.

Vi har tidligere nevnt at satsingen på EVU er omfattende og berører flere endringsforhold. Det impliserer et behov for en strategi for endring (Busch et al., 2010). Vi har videre hevdet at ansatte synes å være for lite inkludert i det som skal skje. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan man i hovedsak dele en endringsstrategi inn i fire ulike typer. Ved sammenligning, kan man si at EVU-satsingen kan identifiseres med flere av de. *Inkrementell utvikling* kjennetegnes ifølge Jacobsen og Thorsvik ved at endringen deles opp i mindre enheter, noe som bidrar til å gjøre endringen overkommelig men også mindre synlig. Hvis man eksempelvis ser på prosjektgruppen og arbeidet som har blitt gjort i dag, kan dette sies å være et tiltak som er en del av endringen. Som følge av en opplevd mangel på involvering og

innflytelse fra ansatte, inneholder den også elementer fra det forfatterne kaller *diktatorisk omforming*. Ved å involvere ansatte gir man mulighet for at de som berøres av endringen blir hørt, noe som er viktig for at man skal jobbe sammen mot et felles mål (Adler et al., 2011). Det tyder på at endringsstrategien som bør vektlegges av ledelsen er *deltakende utvikling*. I denne strategien inkluderer ledelsen ansatte til å bidra aktivt i endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å involverer ansatte i endringen kan gjennomføring av endringen som nevnt ha et bedre utgangspunkt, fordi de ansatte føler de har hatt muligheten til å påvirke bestemmelser, og har dermed en bedre forståelse for endringen. Dette gjør at mennesker blir mer åpen for en endring (Kotter, 1996), fordi mennesker ofte støtter det de er en del av og bidrar til (Adler et al., 2011). Selv om involvering kan være hensiktsløs om ansatte ikke har tilstrekkelig kunnskap til å bidra i endringen (Kotter & Schlesinger, 2008), kan en inkludering bidra til at fokuset på EVU får en bredere oppslutning, fordi informasjonen som gis spres til flere nivå på instituttet.

---

#### 6.2.4 OPPSUMMERING OG BESVARELSE

---

Kultur synes ikke å være noe som enkelt kan skapes, den må modnes og forankres i organisasjonen over tid. I denne diskusjonen har vi prøvd å besvare det andre forskningsspørsmålet: “*Hvordan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU?*” ved å vektlegge det å danne et fellesskap slik at en kultur for EVU kan oppstå.

Mangel på felles mål og tydelig retning fra ledelsen angående satsingen på EVU, har skapt frustrasjon hos flere informanter og respondenter. Flere oppfatter også at prosessen har vært lite inkluderende, og at man ønsker å bli hørt. Funn peker mot at satsingen på EVU ikke virker forankret i ledelsen, noe som kan være en årsak til at ledelsen ikke oppleves som synlig og tydelig nok. Det viser også at satsingen heller ikke er forankret i alle nivå på instituttet, noe som kan få konsekvenser for å øke EVU-tilbudet.

Fra et samhandlingsperspektiv vil det derfor bli viktig å skape et fellesskap rundt EVU, som man kan se på som at man inngår en allianse. Det første som bør gjøres i denne sammenheng er å involvere og informere ansatte i større grad, gjerne gjennom en delt aktivitet (Kanter, 1994). I denne sammenheng kan det nevnes funn fra første del i diskusjonen (se kapittel 6.1), som viser til at metoden CCD kan bidra til nærhet og fellesskap med den man jobber med.

Anbefaling om utvikling av EVU-tilbud ved bruk av metoden, kan sees på som en delt aktivitet, i tråd med Kanter.

Videre kan en forpliktelse til å dele, ved at ansatte deler kunnskap og erfaringer med hverandre bidra til et fellesskap rundt EVU. På denne måten får man utnyttet kompetansen som ansatte sitter med, noe som kan bidra til at ansatte med lite erfaring innen EVU kan lære, noe som øker sjansene for å etablere et miljø hvor kultur for EVU kan oppstå.

Det er store forskjeller i kultur for å drive med EVU på instituttet, noe som også er også en årsak til at det vil bli viktig å skape noe felles på tvers av disse ulikhetene. Målet bør være å skape allianse for EVU, som kan eksistere ved siden av de andre subkulturene. Det vil på samme tid være viktig at disse subkulturene får beholde noe av den uavhengigheten de tidligere har hatt, slik at man ikke bryter med de eksisterende kulturene.

Delt aktivitet, deling av ressurser, og beholde noe av uavhengigheten kan danne et fellesskap og en produktivt allianse mellom de involverte (Kanter, 1994). Det vil bety at mål burde defineres i fellesskap slik at alle som ønsker opplever å bli inkludert, og at ledelsen bør jobbe videre med å forankre satsingen i organisasjonen.

Et resultat fra empirien som ikke har blitt omtalt i denne diskusjonen, er *insentiver*. Flere informanter og respondenter mener det bør foreligge insentiver for å skape en kultur for EVU. Grunnen til at denne faktoren ikke blir gjort rede for i denne diskusjonen, er fordi vi i neste del av diskusjonen går nærmere inn på motivasjonsfaktorer, som kan sies å dekke begrepet insentiver.

### 6.3 HVA MOTIVERER DE ANSATTE?

---

For at NTNU skal kunne nå sitt mål med å øke EVU-tilbudet, er man avhengig av at flere ansatte er motivert til å bidra. I empirien har det blitt presentert en rangering på hvilke motivasjonsfaktorer som oppleves som viktig blant ansatte, for at de skal delta i EVU-aktivitet. Det kan bidra til å si noe om vektlegging av de ulike motivasjonsfaktorene.

Motivasjonsfaktorene som ble presentert i spørreundersøkelsen er et produkt av flere intervju, og ga gjennom undersøkelsen et tydeligere bilde på hvor viktig disse faktorene er for ansatte ved IDI, NTNU. Selv om det gir oss et innblikk i hva som motiverer de ansatte, viser teorien generelt at mennesker motiveres av ulike faktorer. Det er dermed vanskelig å hevde konkret hva som motiverer en gruppe, fordi mennesker er forskjellig og har ulike behov (Jacobsen & Thorsvik). Derfor vil vi i denne delen forsøke å forklare at flere av motivasjonsfaktorene som ble presentert er relevante, og at graden av viktighet er avhengig av hvor man befinner seg i satsingen, noe som kan tyde på at rekkefølgen av faktorene betydningsfull. Funn peker derfor på at tidspunkt for vurdering og bruk av motivasjonsfaktorer vil være like så viktig som å anslå hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst.

I denne delen presenteres innledningsvis en diskusjon rundt det sammenlagte resultatet fra spørreundersøkelsen, som viser en positiv korrelasjon mellom de to segmentene når det kommer til de to viktigste motivasjonsfaktorene og den minst viktige. Derfor er diskusjonen i hovedsak basert rundt disse tre motivasjonsfaktorene, henholdsvis *oppfordring fra ledelsen*, *tydelig struktur og organisering av EVU-arbeid* og *faglig utfordring*, med bakgrunn i Herzbergs (1959) motivasjonsteorier. Avslutningsvis presenteres interessante variasjoner i forbindelse med de individuelle resultatene, som kan si noe om de to segmentene bør behandles ulikt.

---

### 6.3.1 YTTERPUNKTER

---

Teorien viser at ledelsen er viktig i forbindelse med å motivere ansatte (Caldwell, 2003). Spesielt i situasjoner hvor det er snakk om en form for endring i organisasjoner er ledelsens handlinger i fokus (Kanter, 1994). Dette kan være fordi ledelsen menes å ha størst påvirkningskraft i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det empiriske grunnlaget viser at ledelsen ikke har vært synlig i satsingen på EVU. Som nevnt i diskusjonen rundt kultur, mener flere at at EVU ikke er tilstrekkelig forankret på toppnivå i organisasjonshierarkiet. Blant ansatte som driver med EVU er det opplevd en mangel på støtte fra ledelsen. Dette er også synlig blant ansatte som ikke er aktive innen EVU, som etterspør engasjement fra ledelsen. Dette gjenspeiler seg i resultatene fra spørreundersøkelsen, som viser at *oppfordring fra ledelsen* ble rangert til den viktigste motivasjonsfaktoren blant respondenter tilhørende instituttet.

Herzberg (1959) avdekket i sin forskning at det er ulike forhold som ligger til grunn for mistrivsel og tilfredshet i en organisasjon. Forfatteren mener forhold rundt arbeidsmiljø kan knyttes til mistrivsel, og kaller disse for *hygienefaktorer*. *Motivasjonsfaktorer* berører ansattes tilfredshet, og er knyttet til selve arbeidsoppgaven, noe som menes å kan motivere til økt innsats (ibid.). Hvis man ser motivasjonsfaktoren *oppfordring fra ledelsen* i sammenheng med Herzbergs motivasjonsteori kjennetegner denne hygienefaktorer, fordi den omhandler forhold rundt arbeidsmiljø og ikke selve oppgaven. Det handler dermed om å skape et godt arbeidsmiljø, slik at alt legges til rette for at ansatte kan jobbe med EVU. I den sammenheng spiller ledelsen en stor rolle, når det kommer til synlighet og motivasjon rundt EVU og satsingen.

Det er som kjent en mangel på organisering av EVU på et overordnet nivå, noe som videre har fått følger for arbeidet med EVU. Først og fremst har mangel på overordnet organisering kommet som et resultat av fusjonen, og kan videre ha påvirket muligheten for å skape en struktur for utvikling av EVU-tilbud. Uavhengig av årsak og effekt, oppleves en mangel på organisering som et tydelig behov blant respondentene. Spørreundersøkelsen viser at *tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet*, oppleves som den nest viktigste motivasjonsfaktoren. Dette er også en faktor som kan sees i sammenheng med Herzbergs (1959) *hygienefaktorer*, fordi det beskriver forhold knyttet til miljøet rundt arbeidsoppgavene. Fra det empiriske resultatet er det synlig at mangel på organisering har ført til en opplevd usikkerhet blant flere. Ansatte som ikke driver med EVU er usikre på hvordan man skal gå frem for å utvikle EVU. Ansatte som driver med EVU er usikre på om de får jobbe med EVU på samme måte som tidligere, mens andre er usikre på om de blir tildelt andre arbeidsoppgaver som følge av satsingen på EVU. Usikkerheten ansatte opplever i forbindelse med den fremtidige løsningen, kan beskrive at ansatte frykter for hvordan endringen vil påvirke den enkelte, noe som videre kan føre til motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forhold som knyttes til selve oppgaven, er ifølge Herzberg (1959) *motivasjonsfaktorer*, og kan føre til trivsel i arbeidet og dermed motivere til økt ytelse. Sett i sammenheng med resultater fra spørreundersøkelsen, kan slike forhold kjennetegnes med motivasjonsfaktoren som sammenlagt ble rangert sist i spørreundersøkelsen. Faktoren *faglig utfordring* kan knyttes til Herzbergs *motivasjonsfaktorer*, fordi den kan knyttes til motivasjon som følge av selve arbeidsoppgaven (ibid.). EVU sees på som en annerledes og mer utfordrende måte å

jobbe på av flere. Ansatte som jobber med EVU beskriver arbeidet innenfor område som mer krevende, noe som kan knyttes til effekt av oppgavens karakter. Resultater fra intervju viser at flere motiveres av å undervise i EVU, fordi typen studenter som tar EVU menes å ha mer kunnskap og erfaring fra arbeidslivet, noe som fører til at de har høyere forventninger. Dette gjør at ansatte blir faglig utfordret, og kan beskrives som en berikende arbeidsoppgave, i tråd med det Herzberg sier. Selv om dette er noe som gjennom intervju oppleves som viktig for flere informanter, viser sammenlagte resultater fra spørreundersøkelsen at *faglig utfordring* oppleves som minst viktig.

### 6.3.1.1 BETYDNINGEN AV REKKEFØLGEN

---

Hvis man tolker respondentenes viktigste og minst viktige motivasjonsfaktorer i lys av Herzberg, vil ikke faktorene som oppleves som de viktigste nødvendigvis bidra til å motivere ansatte til å øke innsatsen i EVU, eller motivere andre ansatte til å bidra. Herzberg (1959) hevder at å møte behovene som befinner seg som hygienefaktorer ikke vil gi økt motivasjon, men de kan på motsatt side forhindre dem til å være misfornøyd. Som nevnt er det opplevd en misnøye, noe som vil bety at for å tilfredsstille ansatte vil det bli viktig at ledelsen er mer synlig i satsingen, og mer tydelig i oppfordringen til å drive med EVU. Det vil også bety at organisering og struktur bør være på plass, for å legge til rette for at folk skal kunne jobbe med EVU. Det å være mer synlig og tilrettelegge for ansatte, kan bidra til å fjerne noe av den opplevde misnøyen i tråd med Herzberg (1959), og minske potensiell motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ut ifra Herzbergs teori vil faktorene *oppfordring fra ledelsen* og *tydelig struktur og organisering av EVU-tilbudet*, som synes å være viktigst for de ansatte, bidra til å redusere misnøye og potensiell motstand. Derimot kan man ikke påstå at de ansatte vil bli motivert til å yte ekstra, selv om det finnes eksempler hvor dette er tilfelle (Ghazi et al., 2013). Man kan hevde at ved å legge til rette for bedre organisering og synlig ledelse, så vil ansatte være mer villig til å jobbe med EVU. Dette fordi opplevd misnøye kan være et hinder for å få ansatte til å ta del i EVU-aktivitet. For å øke EVU-tilbudet og feste EVU som en varig del av instituttet sine oppgaver, kreves trolig motivasjon og økt ytelse. Ifølge Herzberg (1959) vil trivsel og økt motivasjon kun oppstå dersom man tilfredsstiller *motivasjonsfaktorer*, slik som eksempelvis *faglig utfordring* kan sies å være. I så måte kan denne faktoren være en viktig



motivasjonsfaktor for å øke motivasjonen rundt EVU-aktivitet, på tross av at den oppleves som minst viktig i spørreundersøkelsen. Man kan dermed si at de viktigste motivasjonsfaktorene kan bidra til å redusere misnøye, men ikke nødvendigvis motivere flere ansatte til å ville jobbe med EVU-aktivitet. Derfor kan faktorer som berører selve arbeidsoppgaven, og oppleves som minst viktig, bli relevant på et senere tidspunkt.

Mye tyder derfor på at funnene ikke gir hold for å si noe om i hvilken grad en motivasjonsfaktor er viktigere enn de andre, fordi det kan virke som samtlige faktorer vil være relevante. Dette kan også understøttes med at faktorene som ble presentert i spørreundersøkelsen, er samlet fra intervju og i så måte allerede blitt plukket ut som viktige. Det man kan si noe om, er at det synliggjør på hvilket tidspunkt de ulike faktorene vil bli relevante. *Hygienefaktorene* kan legge til rette for å skape et miljø hvor ansatte får mulighet til å bidra med EVU, og på samme tid fjerne noe av den opplevde misnøyen ansatte kan sies å ha. Men for å kunne forankre EVU som en viktig oppgave på instituttet, kan det virke som at motivasjonsfaktoren som ansees som minst viktig også vil bli viktig, bare på et senere tidspunkt. Det er naturlig å tenke at *oppfordring fra ledelsen og tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet* må være på plass, før man kan motivere gjennom karakteristikker ved arbeidsoppgavene. I så måte vil det også være naturlig at disse vektlegges først. Teorien i samspill med funn impliserer dermed at hygienefaktorene bør være på plass og tilfredsstilt, før man kan skape motivasjon som bidrar til økt ytelse som videre kan bidra til at EVU blir en varig og forankret aktivitet på instituttet. Dermed er samtlige av motivasjonsfaktorene viktig for å motivere ansatte til å bidra innen EVU.

### 6.3.1.2 ET ANNET PERSPEKTIV

---

Et annet perspektiv som kan belyse at motivasjonsfaktorenes rekkefølge er av betydning, kan sees i sammenheng med Maslows (1943) behovsteori. Maslow presentere fem ulike behovskategorier i en hierarkisk fremstilling, hvor rekkefølgen beskriver viktighetsgraden til de ulike behovene. I følge Maslows er de tre grunnleggende behovene som først må være tilfredsstilt fysiologiske, sikkerhet og sosiale, og befinner seg nederst i hierarkiet. Disse er i følge Maslow såkalte *mangelbehov*, som oppstår om noe mangler. På de to øverste nivå presenterer forfatteren som *vekstbehov*, som best beskrives som selvrealiseringsbehov hvor forbedring kontinuerlig etterstrebes, men mennesker vil ikke søke dette nivået før de

underliggende nivå er tilfredsstilt (ibid.). Det vil si at ifølge Maslow vil behovene høyere i hierarkiet ikke påvirke menneskers motivasjon, før grunnleggende behov er tilfredsstilt.

Maslows behovsteori (1943) kan settes i kontekst med Herzbergs tofaktorteori (1959). Busch et al. (2010) mener *hygienefaktorer* kan sees i sammenheng med *mangelbehov* og *motivasjonsfaktorer* med *vekstbehov*. Om man ser de to teoriene i sammenheng, vil det som er avdekket som de viktigste motivasjonsfaktorene; *oppfordring fra ledelsen* og *tydelig struktur og organisering av EVU-arbeidet*, kjent fra Herzberg som *hygienefaktorer*, tilsvare Maslows *mangelbehov*. På motsatt side vil den minst viktige faktoren *faglig utfordring*, representere Herzbergs *motivasjonsfaktorer*, og kan dermed tilsvare Maslows *vekstbehov*.

Hvis man ser denne teorien i sammenheng med motivasjon for å drive med EVU, vil logikken være at *faglig utfordring* ikke vil virke motiverende før de grunnleggende behov er tilfredsstilt, som eksempelvis *oppfordring fra ledelsen* og *tydelig struktur og organisering av EVU*. Dette kan være med på å understøtte at rekkefølgen på faktorene vil være viktig. I denne sammenheng bør det nevnes at selv om Maslows behovsteori har vært innflytelsesrik i flere år, er den også en av de mest omdiskuterte (Busch et al., 2010; Hofstede, 1984). Man kan dermed ikke anta at alle mennesker vil sette visse behov foran andre, fordi mennesker er forskjellige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan bety at enkelte vil søke å tilfredsstille et høyere nivå i hierarkiet, uten at behovet i foregående nivå er tilfredsstilt. Eksempelvis kan noen ansatte ha et større behov for personlig utvikling og faglig utfordring, enn behov for at ledelsen fokuserer og oppfordrer til deltakelse i EVU.

---

### 6.3.2 VARIASJONER

---

Hensikten med spørreundersøkelsen var å avdekke hvilke motivasjonsfaktorer som var viktige blant de ansatte ved instituttet. Ved å dele ansatte inn i to segmenter, hadde vi mulighet til å avdekke både det totale resultat, men også det individuelle. Dermed kunne man se på likheter og ulikheter mellom ansatte som var aktive innen EVU, og ansatte som ikke var involvert. Resultater fra spørreundersøkelsen viser som nevnt ovenfor, at den viktigste og minst viktige motivasjonsfaktoren er rangert likt for begge segmenter. Andre funn viser en negativ korrelasjon mellom segmentene, noe som indikerer at man burde overveie å behandle segmentene individuelt.

### 6.3.2.1 EKSTRA LØNN VS. INTEGRERING

---

*Integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver* og *ekstra lønn*, er begge faktorer som hadde betydelig negativ korrelasjon mellom segmentene i de individuelle resultatene. Resultater viser at segmentet som jobber med EVU har rangert *integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver* som den minst viktigste, mens ansatte som ikke er involvert i EVU har rangert den som den tredje viktigste. På den andre siden viser resultater at segmentet som jobber med EVU har rangert *ekstra lønn* som den tredje viktigste, og ansatte som ikke er involvert i EVU har rangert den som minst viktig. For å gi et enda tydeligere bilde på ulikhetene, er *ekstra lønn* den faktoren flest enkeltindivider innenfor segmentet som jobber med EVU har rangert til den viktigste. I det andre segmentet har samme antall enkeltindivider rangert den som minst viktig.

En årsak til at ansatte som jobber med EVU mener ekstra lønn er viktig, kan være at dette segmentet tidligere har hatt en ordning hvor man hadde mulighet til å tjene ekstra. Det kan fortelle oss at segmentet ønsker å beholde en slik løsning, og at dette kommer til syne gjennom spørreundersøkelsen. For segmentet som ikke er involvert i EVU kan integrering være viktigere enn ekstra lønn, fordi man ønsker heller å ha det som en del av sine arbeidsoppgaver fremfor å måtte jobbe ekstra.

Det som er interessant med disse motivasjonsfaktorene, er at de utgjør et enten-eller-alternativ. Slik faktorene fremstår kan man enten velge å gi ansatte ekstra lønn, - eller integrere EVU i ansattes arbeidsoppgaver. Forskjellen vil være om EVU gir mulighet til å tjene ekstra, eller om det skal være et arbeidskrav innenfor den ordinære lønnen. Dette er noe som illustrerer nyansene mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til ytre krefter som påvirker menneskers atferd i en bestemt retning (Deci, 1972), som eksempelvis ekstra lønn eller goder. Indre motivasjon beskriver atferd som utføres basert på indre belønninger knyttet til selve oppgaven, uten noen belønning foruten aktiviteten i seg selv (Knudsen & Ryen, 2005), som for eksempel å integrere EVU og skape et fellesskap rundt arbeidet.

Indre motivasjon menes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for arbeid hvor kvalitet, forståelse og utvikling er viktig (Deci, 1999). Som flere ansatte hevder kan det å jobbe med

EVU både skape en variasjon fra vanlige oppgaver, og føre til personlig utvikling. Det kan derfor tyde på at å *integreere EVU i vanlige arbeidsoppgaver* kan være det beste valget, siden arbeid med EVU er en kompleks aktivitet som kan utfordre ansatte på en positiv måte. På den andre siden kan ytre motivasjon som *ekstra lønn*, bidra til å styre atferden til de ansatte ved å skape motivasjon for EVU-aktiviteten (Deci, 1972). Teorien gir grunnlag for å hevde at slike typer belønning ikke vil ha en langtidseffekt på motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og heller ikke en vedvarende positiv effekt på holdninger til oppgaven (Knudsen & Ryen, 2005). Det kan dermed tolkes slik at motivasjonen som oppnås ved å gi ekstra lønn for EVU-arbeid, kan avta etter hvert som denne goden blir normalisert og oppleves som en del av den vanlige lønnen.

Løsningen på denne diskusjonen er en utfordring, fordi man ikke kan velge begge alternativ. Hensikten med dette avsnittet var å finne ut om man burde behandle segmentene ulikt på noen områder. Svaret til dette er trolig ja, men løsningen synes å være umulig fordi man ikke kan tilfredsstille begge segmenter på samme tid, siden det ikke vil være hensiktsmessig å gi ekstra lønn til noen og integrere det i arbeidsoppgaver til andre. Det kan virke som ekstra lønn kan fungere som en motivasjonsfaktor for å involvere flere ansatte på et tidlig tidspunkt. Noe som kan være tilfredsstillende om målet kun er å øke antall deltakere innen EVU innen en satt tidsramme. Men om man ønsker positive langtidseffekter og holdninger knyttet til EVU, synes den beste løsningen å være å integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver.

---

### 6.3.3 OPPSUMMERING OG BESVARELSE

---

Vi har i denne delen av diskusjonen forsøkt å besvare det tredje forskningsspørsmålet; “*Hvilke motivasjonsfaktorer er viktig for å motivere de ansatte ved IDI til å bidra innenfor EVU??*”, gjennom å kategorisere motivasjonsfaktorene i henhold til Herzbergs (1959) motivasjonsteori.

Funn viser at samtlige av motivasjonsfaktorene vil bli viktige for at NTNU skal lykkes med satsingen. Det betyr at *ekstra lønn, faglig utfordring, merittering og økt prestisje, integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver, jobbe i etablerte EVU-grupper, oppfordring fra ledelsen og tydelig struktur og organisering*, vil bli viktige motivasjonsfaktorer for å få ansatte til å bidra i videreutvikling av NTNU IDI sitt EVU-tilbud. Motivasjonsfaktorene som oppleves som

mest viktig, kan bidra til å redusere opplevd misnøye i en innledende fase av satsingen. Faktorer som oppleves som minst viktig, kan bli viktig på et senere tidspunkt, for å bidra til at EVU blir en varig aktivitet på instituttet. Dette indikerer at faktorer som kan knyttes til forhold rundt arbeidsmiljø, bør være oppfylt og lagt til rette for, før faktorer som forbindes med selve arbeidsoppgaven blir relevante. Funn kan derfor tyde på at rekkefølgen av tiltak til motivasjonsfaktorene er av betydning og bør vektlegges. Funn viser også at segmentene er ulike, på tross av felles opplevelse rundt enkelte motivasjonsfaktorer, noe som forteller oss at man burde overveie og behandle segmentene individuelt.

Siden det nå er hevdet at samtlige motivasjonsfaktorer i spørreundersøkelsen vil være viktig, og at man på visse punkter bør vurdere å skille mellom segmentene, er det et annet interessant funn som ikke bør utelates. Dette fordi det er med på å understøtte hvor viktig det vil være å motivere de ansatte. I spørreundersøkelsen ble segmentet som ikke er involvert i EVU stilt spørsmål om de kunne tenke seg å bidra innenfor området, og resultatet viser at 77,8% svarte "Ja" på spørsmålet. Det kan derfor tyde på at ansatte som ikke er aktive innen EVU, i utgangspunktet er villige til å bidra. For at NTNU skal nå mål med EVU-satsingen, vil det å rekruttere nye ansatte innenfor EVU være en viktig del for å lykkes. Resultatet bidrar til å styrke hvor viktig det vil bli å motivere de ansatte. Hvis disse vektlegges kan sjansene for å opprettholde villigheten til å bidra bli større, og muligheten for å lykkes kunne øke.

## 7.0 KONKLUSJON

---

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det blitt samlet inn data for å kunne besvare problemstillingen, med formål om å komme med forslag som kunne bidra til å løse organisatoriske utfordringer, slik at satsing på og videreutvikling av EVU-tilbud ved IDI blir vellykket. Basert på resultatene fra datainnsamlingen har vi avdekket flere utfordringer blant ansatte på IDI, som kan sees i sammenheng med satsingen som NTNU har for EVU. Utfordringene berørte tema som samhandling, organisasjonskultur og motivasjon, og dannet grunnlaget for utforming av tre forskningsspørsmål som har blitt diskutert og besvart i denne oppgaven.

For å besvare forskningsspørsmål 1: **“På hvilken måte kan elementer fra metoden *Concurrent Design* bidra til å løse utfordringer med samhandling ved utvikling av EVU-tilbud?”** viser funn at metoden CCD kan med fordel benyttes til utvikling av EVU-tilbud, og kan bidra til å løse flere av de opplevde utfordringene i forbindelse samhandling. Og på samme tid bedre tilrettelegge for nye ansatte innen EVU (se kapittel 6.1.4).

Gjennom forskningsspørsmål 2: **“Hvordan tilrettelegge for å skape en kultur for EVU?”** har vi påpekt mangler ved dagens EVU-satsing, og kommet med forslag til hva som bør ligge til rette for å skape et miljø hvor kultur for EVU kan oppstå, og på sikt forankre EVU på instituttet. Dette handler i hovedsak om å skape et fellesskap på tvers av ulikheter, og skape en samhandlende organisasjon (se kapittel 6.2.4).

Som svar på forskningsspørsmål 3: **“Hvilke motivasjonsfaktorer er viktig for å motivere ansatte ved IDI til å bidra innenfor EVU?”** har vi funn som viser at samtlige motivasjonsfaktorer som ble avdekket under intervju er faktorer som vil bli viktige å vektlegge for å motivere de ansatte til å bidra innen EVU. Diskusjonen viser også at vektleggingen av de ulike motivasjonsfaktorene må sees i sammenheng med hvor man er i satsingen, og at man bør vurdere å hensynta segmentenes ulikheter (se kapittel 6.3.3).

Ut i fra diskusjonen rundt de tre forskningsspørsmålene, er grunnlaget tilstrekkelig for å besvare problemstillingen: ***“Hvordan kan NTNU IDI løse organisatoriske utfordringer når de skal videreutvikle sitt EVU-tilbud?”***

I denne oppgaven har vi funnet ulike organisatoriske utfordringer knyttet til videreutvikling av NTNU IDI sitt EVU-tilbud. Empirien viser at organiseringen av EVU slik den er i dag mangler en formalisering og struktur, noe som har fått negative følgeeffekter. Utfordringer som kan knyttes til temaet kultur, kan sees i sammenheng med utfordringen med organisering. EVU har blitt gjort på ulike måter, og har ført til store variasjoner i kultur for å drive med EVU på instituttet. Det kan derfor skape problemer for samorganisering. Flere av disse utfordringene har videre ført til både opplevd usikkerhet og misnøye, noe som kommer til uttrykk i hva ansatte mener er viktige motivasjonsfaktorer.

Det kan virke som flere av utfordringene bygger på hverandre, som en konsekvens av én utfordring har det oppstått flere. Dermed kan det å møte én utfordring, også ha en positiv følgeeffekt. Vi anbefaler bruk av metoden CCD, som kan bidra til å møte flere utfordringer knyttet til samhandling, ved samorganisering og utvikling av EVU-tilbud. CCD kan skape en nærhet til de man skal jobbe med, og i så måte bidra til å danne et fellesskap på tvers av ulike grupperinger i organisasjonen. Metoden kan også bidra med å tilrettelegge for nye ansatte, ved å definere rammeverk rundt aktiviteter knyttet til EVU. CCD kan dermed bidra til å skape et miljø for god samhandling og deling av kunnskap, ved å utnytte kompetanse som allerede ligger i organisasjonen. Standardisering av prosessen kan bidra til en stabilitet, som gjør at EVU enklere kan etableres som en varig aktivitet i organisasjonen. Flere av disse fordelene sammenfaller også med ulike motivasjonsfaktorer som vil være viktig for at ansatte skal bidra. For å realisere disse fordelene, viser våre funn at ansatte bør involveres i større grad enn hva som har blitt gjort, og at det kreves mer støtte og handling fra ledelsen sin side. I sum kan dette bidra til å skape en motivert og samhandlende organisasjon, som er bedre tilrettelagt for å etablere en kultur for EVU, og på denne måten bidra til å lykkes med satsingen.

## 7.1 VIDERE ARBEID

---

Noe som også kunne være av forskningsmessig interesse ved videre arbeid, er å gjennomføre et CCD-prosjekt. Det kunne vært spennende å observere om CCD-metoden ville gitt en positiv effekt for deltakere som deltar i EVU-aktivitet. Videre kunne man undersøkt om metoden hadde bidratt til å effektivisere prosessen og høste fordelen vi mener det vil ha for utvikling av EVU-tilbud.



## 8.0 REFERANSELISTE

---

Addo-Tenkorang, R, *Concurrent Engineering (CE): A Review Literature Report*, In Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science. Vol II WCECS , October 19-21, 2011, San Francisco, USA, 2011.

Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). *Building a Collaborative Enterprise: Four keys to creating a culture of trust and teamwork*. Harvard Business Review.

Bandecchi, M., Melton, B., Gardini, B., & Ongaro, F. (2000). *The ESA/ESTEC concurrent design facility*. Proceedings of EUSEC, 9, 2000. 329-336.

Braukhane, A., & Bieler, T. (2014). *The Dark Side of Concurrent Design: A Story of Improvisations, Workarounds, Nonsense and Success*. In 6th International Conference on Systems and Concurrent Engineering for Space Applications, Stuttgart, Germany (pp. 8-10).

Borum, Finn. (1995). *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag, København.

Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget, Oslo.

Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131–142.

Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Deci, E. L. (1972). *The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation*. Organizational behavior and human performance, 8(2), 217-229.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological bulletin, 125(6), 627.

Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business* (Vol. 34, No. 10). Random House.

- Ghazi, S. R., Shahzada, G., & Khan, M. S. (2013). *Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers*. Journal of Educational and Social Research, 3(2), 445.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. Performance Improvement Quarterly, 21(4), 75.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Press. 45-68
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.
- Hofstede, G. (1984). *The cultural relativity of the quality of life concept*. Academy of Management review, 9(3), 389-398.
- Holte, J.H. (2017). *Ny teknologi og endringer i arbeidsmarkedet* (Notat 17/2017). Kompetanse Norge
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kanter, R. M. (1994). *Collaborative advantage*. Harvard business review, 72(4), 96-108.
- Knudsen, K., & Ryen, A. (Eds.). (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*. Cappelen akademisk.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change* (1. Utg.) Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing change strategies*. Harvard Business Review, 86(7), 130-139.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget.

Lyby, L., Fevolden, A. M. & Tømte, C. (2018). *Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU*. (NIFU rapport 2018:30). Hentet fra <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2570764/NIFUrapport2018-30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological review, 50(4), 370.

Nesheim, T., Olsen, K. M., & Sandvik, A. M. (2017). *Never walk alone: Achieving work performance through networking ability and autonomy*. Employee Relations, 39(2), 240-253. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0185>

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2018). *Kunnskap for en bedre verden - strategi for 2018 - 2020*. Hentet 2. mai 2019 fra <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi>

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2019, 10. april). *Melde inn etter- og videreutdanning*. Hentet 2. mai 2019 fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Melde+inn+etter-+og+videreutdanning#section-Melde+inn+etter-+og+videreutdanning-Oppdrag/bedriftsinterne+EVU-tilbud>

NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/sec2>

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). *Distance matters*. Human-computer interaction, 15(2-3), 139-178.

Oxnevad, K. I. (2000). *The NPDT-The next generation concurrent design approach*. Proceedings of EuSEC, 2000, 303-308.

Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Sage Publications, Inc.

Strand, K. A. (2012). *Concurrent design approach to the design of customized corporate E-learning* (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Strand, K. A., Staupe, A., & Hjeltnes, T. A. (2013). *Principles of Concurrent E-Learning Design*. Enterprise Resource Planning Models for the Education Sector: Applications and Methodologies (pp. 48-75). IGI Global.

Strand, K. A., & Hjeltnes, T. A. (2017). *Training in concurrent design the interplay of theory, practice, reflection and infrastructure*. 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 133-139). IEEE.

Tjora, A (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Winner, R. I., Pennell, J. P., Bertrand, H. E., & Slusarczuk, M. M. (1988). *The role of concurrent engineering in weapons system acquisition* (No. IDA-R-338). Institute for Defense Analyses Alexandria VA.

## VEDLEGG

---

Vedlegg 1 - Til informasjon

Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring

Vedlegg 3 - Intervjuguide ledelse

Vedlegg 4 - Intervjuguide ansatt

Vedlegg 5 - NSD-avtale

Vedlegg 6 - Spørreundersøkelse

### **Hvem er vi?**

Dette er en masteroppgave som gjennomføres av to studenter ved Digital Samhandling ved NTNU. Eline Midtlyng har bachelorgrad fra IT-støttet bedriftsutvikling og Dan Rasmussen har bachelorgrad som Dataingeniør fra NTNU.

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

For å få en oversikt over dagens situasjon med etter- og videreutdanning, ønsker vi å komme i kontakt med deg som er involvert i EVU ved NTNU. Noen av de vi ønsker å få opplysninger fra, er tilknyttet endringen og utvikling av det nye EVU-tilbudet, og noen er tilknyttet avdelinger som daglig jobber med aktiviteter knyttet til EVU.

### **Formålet med oppgaven**

Formål med intervjuet er å få et bredere perspektiv på hvordan man jobber med EVU i dag, samt hvordan det vil bli. Vi ønsker å redegjøre for ulike synspunkter om hvordan NTNU bør gå frem for å nå målet om å øke antall deltakere innen EVU. Vi ønsker også å få et perspektiv på utfordringer som er presentert i en evaluering av organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU (Lysby et al., 2018). Vi ønsker også å stille spørsmål om dine arbeidsoppgaver knyttet til EVU, hvilke erfaringer du har gjort deg angående organiseringen av arbeidet i dag, samt hva du mener bør ligge til rette for å forbedre EVU. Spørsmålene vil omhandle tema som organisering, kommunikasjon, kultur og motivasjon.

Vi er ikke ute etter å bedømme eller vurdere, men vi ønsker å få en bedre forståelse for dine meninger og tanker rundt disse temaene.

### **Personvern og konfidensialitet**

Vi ønsker å ta et lydopptak av intervjuet, for å best mulig kunne konsentrere oss om intervjuet. Opptaket vil i etterkant bli transkribert. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Under arbeidet med oppgaven er det kun studentene som har tilgang til personopplysninger og informasjon. For å sikre at konfidensialiteten blir ivaretatt, vil navn og kontaktopplysningene til deltakeren bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste. Denne vil være adskilt fra øvrig data. Opptaket vil bli slettet etter transkribering, og du vil få tilgang til transkriberingen om ønskelig.

Vi ønsker å informere om at du har mulighet til å trekke deg til enhver tid. Informasjon du gir oss vil benyttes til å legge et grunnlag for den empiriske undersøkelsen i vår oppgave, og det vil bli gjennomført intervju med flere personer. I oppgaven vil alle intervjuobjekter være anonymisert, og man vil ikke kunne gjenkjenne deg som intervjuobjekt, da vi kommer til å referere ulike objekter som “...en sentral stilling innenfor EVU...”, eller “...en person tilknyttet NTNU/EVU-aktiviteter...”

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27.05.2019. Alt av personopplysninger og data vil bli slettet ved endt oppgaveskriving.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## VEDLEGG 2 - SAMTYKKEERKLÆRING

---

Jeg har mottatt og forstått informasjon om min deltakelse i intervjuet i forbindelse med masteroppgave innenfor området EVU, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg har blitt opplyst om at all informasjon vil bli anonymisert.

- Jeg samtykker til å delta i intervju.
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes (27.05.19).

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



### **A. Åpningsspørsmål**

1. Kan du si litt om deg selv og din stilling?
  - a. Hva er hovedoppgavene til NTNU Videre?
2. Hvor lenge har du jobbet med EVU?

### **B. Organisering**

1. Hvordan vil du beskrive det generelle bildet for organisering av EVU i dag? Det er vanskelig å få et godt overblikk på hvordan dette henger sammen, kan du beskrive hvilke ulike avdelinger som inngår?
2. Hvordan er ansvarsforholdet blant de involverte og hvordan går man frem for å ta beslutninger? Ser du noen utfordringer med dette?
3. Hvordan foregår prosessen når man skal utvikle et nytt EVU-tilbud?
  - a. Finnes det en enighet og samforståelse blant alle involverte om hvordan dette skal gjøres?
4. Hvordan mener du den fremtidige organiseringen av EVU bør se ut?

### **C. Kommunikasjon**

1. På hvilken måte foregår kommunikasjon med andre nivå og avdelinger som inngår i utvikling av EVU?
  - a. Foregår kommunikasjon kun på mail o.l, eller møtes dere av og til ansikt-til-ansikt?
2. Ser du noen utfordringer med måten man kommuniserer på tvers av avdelingene på? Slik det er nå, men også hvordan det vil bli i fremtiden?
  - a. Hvis ja: Har du noen tanker om hva som kan gjøres for å få en bedre kommunikasjon på tvers av avdelingene?

### **D. Samhandling**

1. Er arbeidsoppgavene deres avhengig av at dere samarbeider mye på tvers av avdelinger og nivå?
2. Hva mener du er de viktigste kriteriene for at samarbeid på tvers av avdelingene skal fungere?
3. Hva mener du er de største utfordringene knyttet til tverrfaglig samarbeid?
  - a. Kan du gi noen eksempler der det tverrfaglige samarbeidet har fungert godt?
  - b. Har du noen eksempler der dette har vanskeliggjort arbeidet?

### **E. Kultur**

1. På hvilken måte mener du EVU er forankret i organisasjonen? Da tenker vi både på forankring i organisasjonen som helhet, men også hos de ansatte.
2. Hvordan ser du på ledelsen i NTNU sitt forhold til EVU?
3. Hvordan mener du at NTNU kan skape en bedre kultur for å drive med EVU?

### **F. Motivasjon**

1. Det har vært snakk om at det ikke finnes noen intensiver/motivasjon for faglige ansatte til å bidra i EVU-aktiviteter. Hva tror du kan være årsaken til dette?
2. Hva mener du kan gjøres av tiltak for å motivere de ansatte?

### **G. Avslutningsspørsmål**

1. Hvordan stiller du deg til endringene som vil skje fremover?
2. Hva mener du er de største utfordringene NTNU står ovenfor fremover, med tanke på videreutvikling av EVU-tilbudet?
3. Har du noe å tilføye avslutningsvis?

### **A. Åpningsspørsmål**

1. Kan du si litt om deg selv og din stilling?
2. Hva er din rolle innenfor EVU hos NTNU?
  - a. På hvilken måte jobber du med EVU i din arbeidshverdag?
3. Hvor lenge har du jobbet med EVU?

### **B. Organisering**

1. Hvordan vil du beskrive det generelle bildet for organisering av EVU i dag?
2. Hvordan foregår prosessen når man skal utvikle et nytt EVU-tilbud? Hvem gjør hva?
  - a. Finnes det en strategi, eller enighet blant alle involverte om hvordan dette skal gjøres?
  - b. Hvem andre må dere forholde dere til, både med tanke på hjelp og beslutninger, for å gjennomføre prosessen utvikling av fag?
    - i. Hvordan kommunisere man med disse andre aktørene?

### **C. Kommunikasjon**

1. Ser du noen utfordringer med måten man kommuniserer på tvers av avdelingene? Slik det er nå, men også hvordan det vil bli i fremtiden?
  - a. Hvis ja: Har du noen tanker om hva som kan gjøres for å få en bedre kommunikasjon på tvers av avdelingene?

### **D. Kultur**

1. På hvilken måte mener du EVU er forankret i organisasjonen? Da tenker vi både på forankring i organisasjonen som helhet, men også hos de ansatte.
  - a. Kan du si noe om hvordan kulturen for å drive med EVU er her på IE, i forhold til andre fakulteter?
2. Hvordan ser du på ledelsen i NTNU sitt forhold til EVU?
3. Hvordan mener du at NTNU kan skape en bedre kultur for å drive med EVU?

### **E. Motivasjon**

1. Hva er det som motiverer deg til å jobbe med EVU-aktiviteter?
2. Finnes det noen insentiver for faglige ansatte til å bidra i EVU-aktiviteter i dag?
  - a. Det har blitt sagt at i noen tilfeller foregår det honnørering dersom EVU-tilbudet er eksternt finansiert (f.eks oppdrag fra organisasjon), men i noen tilfeller ikke: Hva kan en slik forskjell føre til?
3. Hva mener du må til for å motivere de ansatte til å drive med EVU?
  - a. Hvilke motivasjonsfaktorer tror du står sterkest, betaling eller anerkjennelse?

**F. Avslutningsspørsmål**

1. Hvordan stiller du deg til endringene som vil skje fremover?
  - a. Har dette påvirket motivasjonen din for å drive med EVU videre?
2. Hva mener du er de største utfordringene NTNU står ovenfor fremover, med tanke på videreutvikling av EVU-tilbudet?
3. Har du noe å tilføye avslutningsvis?

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Tverrfaglig samhandling

### Referansenummer

493303

### Registrert

20.11.2018 av Eline Midtlyng - elinemi@stud.ntnu.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

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

Tor Atle Hjeltnes, tor.a.hjeltnes@ntnu.no, tlf: 73559375

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Eline Midtlyng, elinemidtlyng@gmail.com, tlf: 97757895

### Prosjektperiode

23.08.2018 - 27.05.2019

### Status

18.01.2019 - Vurdert

### Vurdering (1)

---

#### 18.01.2019 - 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 med vedlegg den 18.01.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.05.2019.

#### 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 behandles 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 om behandlingen 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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: Eva J B Payne  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Ansattes motivasjon for å bidra til etter- og videreutdanning (EVU)

Regjeringen har rettet fokus på kompetanseheving i arbeidslivet, og bevilget store ressurser til det som kalles Kompetanseløfte. Dette innebærer blant annet et fokus på EVU. Som en respons, har NTNU et ønske om å doble omfanget av EVU i løpet av tre år (en økning fra 8300 i fjor, til 20.000 i 2020).

I vår masteroppgave ønsker vi å se på hva som bør ligge til rette for at NTNU skal nå sine mål, med avgrensning til Institutt for datateknologi og informatikk (IDI). Som en sentral del av oppgaven, står motivasjon og kultur for å jobbe med aktiviteter knyttet til EVU.

Svarene vil bli anonymisert.  
Spørreundersøkelsen består av 7 spørsmål.

Takk for at du tar deg tid!

Har du noen spørsmål eller ønsker om å utfylle svarene?

Ta gjerne kontakt med oss:

Dan Rasmussen: [dantr@stud.ntnu.no](mailto:dantr@stud.ntnu.no)

Eline Midtlyng: [elinemi@stud.ntnu.no](mailto:elinemi@stud.ntnu.no)

\*Må fylles ut

### 1. 1. Hva er din stilling? \*

Markér bare én oval.

- Vitenskapelig ansatt
- Administrativ ansatt
- Teknisk ansatt
- Andre: \_\_\_\_\_

### 2. 2. Hvilken faggruppe under IDI tilhører du? \*

Merk av for alt som passer

- Anvendt informasjonsteknologi
- Beregningsvitenskap
- Data og kunstig intelligens
- Informasjonssystemer og programvareutvikling
- IDI på Gjøvik
- Andre: \_\_\_\_\_

### 3. 3. Er du involvert i EVU-aktivitet? \*

Markér bare én oval.

- Ja    Hopp til spørsmål 4.
- Nei    Hopp til spørsmål 8.

**4. 4. På hvilken måte bidrar du i EVU-aktivitet? \***

Velg den/de kategoriene som beskriver dine arbeidsoppgaver  
*Merk av for alt som passer*

- Utvikling av EVU-tilbud
- Administrasjon av EVU-tilbud
- Salg av EVU-tilbud
- Leveranse av EVU-tilbud (undervisning)
- Andre: \_\_\_\_\_

**5. 5. Hva skal til for å skape en kultur for å drive med EVU på ditt institutt? \***

---

---

---

---

---

**6. 6. Hva er viktig for at du skal være motivert til å drive med EVU? \***

Ranger alternativene fra 1-7, hvor 1 er viktigst og 7 er minst viktig. Du kan ikke ha samme grad av viktighet på flere alternativ.  
*Markér bare én oval per rad*

	1	2	3	4	5	6	7
Ekstra lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merittering / Økt prestisje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbe i etablert EVU-gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig utfordring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfordring fra ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydlig struktur og organisering av EVU-arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. 7. Har du noen kommentarer til spørreundersøkelsen?**

---

---

---

---

---

*Stopp å fylle ut dette skjemaet.*

**8. 4. Kunne du ha tenkt deg å jobbe med EVU? \***

*Markér bare én oval.*

- Ja
- Nei



**9. 5. Hva er årsaken til at du ikke driver med EVU-aktivitet idag? \***

---

---

---

---

---

**10. 6. Hva skal til for å skape en kultur for å drive med EVU på ditt institutt? \***

---

---

---

---

---

**11. 7. Hva er viktig for at du skal være motivert til å drive med EVU? \***

Ranger alternativene fra 1-7, hvor 1 er viktigst og 7 er minst viktig. Du kan ikke ha samme grad av viktighet på flere alternativ.

*Markér bare én oval per rad*

	1	2	3	4	5	6	7
Ekstra lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merittering / Økt prestisje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrere EVU i vanlige arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbe i etablert EVU-gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig utfordring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfordring fra ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydlig struktur og organisering av EVU-arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. 8. Har du noen kommentarer til spørreundersøkelsen?**

---

---

---

---

---

