

Navn på forfattere:

Anne-Grethe Nilsen

Ingvild Nilsdatter Fuglem

Endringsledelsens betydning i fusjonsprosessen ved NTNU

The significance of the change management in the merger process at NTNU

MASTEROPPGAVE – MPA Master of Public Administration

Dato:23.04.2019

Veileder: Geir Hyrve

Konfidensiell til: 22.05.19

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å få nærmere kjennskap om hvordan Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) utøvde endringsledelse under fusjon, omorganisering og nedbemanning, og hvordan utøvd endringsledelse har påvirket administrativt og teknisk ansatte.

Problemstillingen vår er: Hvordan har NTNU utøvd endringsledelse ved fusjon, omorganisering og nedbemanning? Hvilken virkning har dette hatt på de administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og NTNU?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på, er knyttet til endringsledelse, endringskynisme, verdibasert endringsledelse og annen relevant litteratur innen ledelse og motivasjon.

Den metodiske tilnærmingen har vært kvantitativ analyse av ARK-data. Vi har sammenlignet variablene (1) myndiggjørende ledelse, (2) anerkjennelse fra nærmeste leder og (3) støtte fra nærmeste leder for administrativt og teknisk ansatte. Undersøkelsen ble utført blant tidligere NTNU-ansatte i 2014 og tidligere HiST-ansatte i 2015, samt i 2017 for henholdsvis tidligere HiST-ansatte og NTNU-ansatte. For å kunne svare ut problemstillingen har vi også foretatt tilsammen fem kvalitative intervju av tidligere HiST-ansatte og NTNU-ansatte og dermed brukt metodetriangulering i denne undersøkelsen. Intervjuene er transkriberte og analysert i lys av problemstillingen og relevant teori.

Undersøkelsen viser at alle ledelsesvariablene har hatt en generell nedgang etter endringsprosessene og nedgangen er størst blant tidligere HiST-ansatte. Vi finner også en viss reduksjon blant tidligere NTNU-ansatte. Et viktig funn er at ansattes opplevelse av endringsledelse har mest sannsynlig sammenheng med hvor store tapsopplevelser de har hatt som følge av endringene. Graden av involvering og myndiggjøring gir større motivasjon og tilfredsstillelse med endringene. Det kan virke som at medarbeidersamtaler er et viktig virkemiddel for å utøve myndiggjørende ledelse, gi anerkjennelse og støtte til ansatte. Resultatene er drøftet og mulige tiltak basert på undersøkelsen er presentert. Forslag til videre forskning er belyst.

Summary

The purpose of this study is to gain a better understanding of how NTNU exercised change management during merger/transfer of business, reorganization and downsizing and how exercised change management has affected administrative / technical employees.

Our research questions are: How did NTNU apply change management during the process of mergers/acquisitions, reorganization and downsizing? What effect has this had on the administrative/technical employees at former HiST and NTNU respectively?

The theoretical framework is based on change management, change mindset, value-based change management and other relevant literature.

The methodological framework is quantitative analysis of ARK-data. We have compared the variables of (1) empowering management, (2) recognition from the immediate manager and (3) support from the immediate manager for technical/administrative staff. The survey was done among former NTNU employees in 2014, former HiST employees in 2015 and with results in 2017 for former HiST employees and NTNU employees, respectively. In order to answer the research questions we also conducted five qualitative interviews from both former HiST and NTNU employees, and thus used method triangulation in this study. The interviews are transcribed and analyzed in the light of the research question and relevant theory.

The survey shows that all three management variables declined after the change processes. The change and decline is largest among former HiST employees, but that we also have a reduction among former NTNU employees. It is an important finding that the employees' experience of change management is most likely related to the degree of loss they had experienced as a result of the changes. A higher degree of involvement and empowerment gives greater motivation and satisfaction with the changes. It seems that employees appraisals are an important tool for exercising empowering management, recognition and supporting the employees. The results are discussed and possible measures based on the survey are presented. Recommendations for further research are suggested.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Forord

Takk til Geir Hyrve for tålmodig og god veiledning.

Takk til Tor Georg Jakobsen for god veiledning.

Takk til Kirsti Undebakke Godal for mange gode tips.

Takk til Kyrre Svarva for utmerket hjelp med programmering i SPSS.

Takk til våre respondenter som villig stilte opp til intervju.

Takk til IMA, ISA og INB for kaffe og bruk av lokaler.

Takk til Sarah Pinard Askim for medisinsk bistand.

Takk til Jenny Aslaksen for hjelp med EndNote.

Takk til Kari Solem Aune, Anniken Røssing og Christina Mæland for grundig korrekturlesing.

Takk til NTNU som raust har latt oss bedrive studier i arbeidstiden.

Takk til alle som har tatt vare på Henriette (6 år) så mamma (Ingvild) kunne fullføre MPA i en spesiell tid.

Takk til familie og venner for tålmodighet for våre fravær i sosiale sammenhenger.

Ingvild og Anne-Grethe

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	II
Summary.....	III
1. Innledning.....	1
Problemstilling.....	2
Forskningsspørsmål 1:.....	3
Hypoteser.....	3
Hypotese 1:.....	4
Hypotese 2:.....	4
Hypotese 3:.....	4
Hypotese 4:.....	4
Hypotese 5:.....	4
Hypotese 6:.....	5
Hypotese 7:.....	5
Hypotese 8:.....	5
Forskningsspørsmål 2:.....	5
2. Kontekst.....	6
Strukturreformen.....	6
ABE-reformen.....	6
To reformer ble innført samtidig.....	7
NIFU-undersøkelsen.....	9
Evaluering av matriseorganiseringen ved Fakultet for naturvitenskap (NV).....	9
NTNUs Challenge-kampanje.....	10
Campusprosjektet.....	10
Oppsummering.....	10

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

3 Teori	11
Innledning	11
Lederstil E og lederstil O	11
Lederstil E	12
Lederstil O	14
Endringsledelse og verdiutvikling basert på den konseptuelle foretaksmodellen ..	15
Innledning	15
Modell av den konseptuelle foretaksmodellen	15
Modell for endringsledelse med utgangspunkt i den konseptuelle foretaksmodellen	16
Endringskraft.....	16
Adferdssystemet - Motivasjon	16
Koalisjonssystemet - Maktkonsentrasjon.....	17
Ledelsessystemet - Ledelseskompetanse	17
Endringsevne.....	17
Endringstrategier	18
Atferdsmessige endringsstrategier	19
Teknisk-rasjonelle endringsstrategier	19
Oppsummering	21
4 Metode	22
Empiri.....	22
Valg av forskningsdesign	22
Kvantitativ metode (bruk av ARK)	23
Verifisering.....	24
Pålitelighet (Reliabilitet).....	24

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Troverdighet (validitet).....	25
Overførbarhet av funnene til andre organisasjoner (ekstern gyldighet).....	26
Kvalitativ metode.....	27
Innledning	27
Gjennomføring av intervjuene.....	27
Presentasjon av respondentene.....	28
Transkribering av intervju	28
Intervjuanalyser	29
Verifisering.....	29
Pålitelighet (Reliabilitet).....	29
Slurv i nedtegning og analyse av data	29
Troverdighet (validitet).....	29
Overførbarhet av funnene til andre organisasjoner (ekstern gyldighet).....	30
Oppsummering og metoderefleksjon	30
5 Analyse	32
Innledning	32
Forskningsspørsmål 1:.....	32
Forskningsspørsmål 2:.....	33
Ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder, støtte fra nærmeste leder før og etter fusjonen.....	34
Tilbakelesning og analyse av myndiggjørende ledelse.....	35
Hva legger vi i myndiggjørende ledelse;.....	35
Kvantitativ tilbakelesning og analyse av myndiggjørende ledelse	36
Myndiggjørende ledelse etter alder	36
Myndiggjørende ledelse etter ansiennitet.....	37

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Myndiggjørende ledelse etter kjønn	39
Kvalitativ analyse av myndiggjørende ledelse	40
Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til myndiggjørende ledelse	40
Involvering -Top-down eller Bottom-up?	40
Verdier - (Verdigrunnlaget/motivasjonen bak fusjonen)	41
Drøfting av myndiggjørende ledelse opp imot teori etter kvantitativ og kvalitativ analyse	42
Involvering - Top-down eller Bottom-up	43
Verdier - (Verdigrunnlaget/motivasjonen bak fusjonen).....	48
Tilbakelesning og analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder	49
Hva legger vi i anerkjennelse fra nærmeste leder;	49
Kvantitativ tilbakelesning og analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder ...	49
Anerkjennelse fra nærmeste leder etter alder	50
Anerkjennelse fra nærmeste leder etter ansiennitet:	52
Anerkjennelse fra nærmeste leder etter kjønn:.....	53
Kvalitativ analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder.....	54
Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til anerkjennelse fra nærmeste leder	54
Nedbemanning av administrative stillinger	54
Ble det jobbet med arbeidsmiljø under fusjonen? Ble det endring i kulturen ved NTNU? Opplevelse av endringstretthet?	55
Ble HiST sine forventninger innfridd? Ble HiST-ansatte sine forventninger innfridd? Ble dine egne forventninger innfridd?	57
Drøfting av anerkjennelse fra nærmeste leder opp imot teori for både kvantitativ og kvalitativ analyse	58
Innledning	58

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Nedbemannning av administrative stillinger	59
Ble det jobbet med arbeidsmiljø under fusjonen? Ble det endring i kulturen ved NTNU? Opplevelse av endringstretthet?	61
Ble HiST sine forventninger innfridd? Ble HiST-ansatte sine forventninger innfridd? Ble dine egne forventninger innfridd?	62
Tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder	63
Hva legger vi i støtte fra nærmeste leder;	63
Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder	64
Støtte fra nærmeste leder etter alder	64
Støtte fra nærmeste leder etter ansiennitet	66
Støtte fra nærmeste leder etter kjønn	67
Kvalitativ analyse av støtte fra nærmeste leder	68
Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til støtte fra nærmeste leder	68
Ekstraarbeid	68
Oppgaver før og etter fusjonen	68
Tapsopplevelser	69
Drøfting av støtte fra nærmeste leder opp imot teori for både kvantitativ og kvalitativ analyse	69
Innledning	69
Ekstraarbeid	70
Oppgaver før og etter fusjonen	71
Tapsopplevelser	72
Kvantitativ analyse av medarbeidersamtalen:	73
Kvantitativ analyse av gjennomførte medarbeidersamtaler fordelt på de ulike undersøkelsene (hypotese 7)	73

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Kvantitativ analyse av de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen (hypotese 8)	74
Drøfting av hypotese 7 og 8:	75
6 Konklusjon og avslutning.....	76
Innledning	76
Drøfting	76
7 Referanser	82
8 Vedlegg	83

1. Innledning

Vi har i de senere årene sett en utvikling der det å sentralisere og slå sammen til større enheter, har vært et kjennetegn ved mange av de offentlige reformene. Dagens regjering har vist seg å være en sentraliseringsivrig regjering. Her kan vi nevne kommunereformen, politireformen, skatte- og tollreformen, strukturreformen i universitets- og høgskolesystemet, samt ABE-reformen som omfatter alle statlige virksomheter. Bakgrunnen for disse reformene har vært effektivisering av offentlig sektor og at «størst er best» for å nå dette målet.

I februar 2015 ble det som følge av strukturreformen i høyere utdanning, vedtatt å fusjonere Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Høgskolen i Gjøvik (HiG) og Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) med NTNU. Fusjonen ble iverksatt 01.01.2016, men foreløpig uten de store endringene. 01.01.2017 ble en omfattende omorganisering og nedbemanning gjennomført.

NTNU engasjerte våren 2018 NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) til å foreta en evaluering av fusjonen (Tønnesen Eva, 2018), der vitenskapelig personale ved NTNU ble spurt om å evaluere prosessene og hvordan de merket endringene i sin arbeidshverdag. Administrativt og teknisk personale ble ikke omfattet av undersøkelsen.

Dette gjorde oss nysgjerrige, ettersom administrativt og teknisk personale ved NTNU teller ca. 35 % av de ansatte. Vi ønsker å finne ut hvordan de administrativt og teknisk ansatte opplevde endringsledelsen i prosessene rundt fusjon, omorganisering og nedbemanning, og om dette kommer frem i arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK).

NTNU har satt seg omfattende strategiske mål som utdanningsinstitusjon. NTNU sitt motto er «Kunnskap for en bedre verden», og de har i 2018 rullet ut en «challenge – kampanje» i alle medier der de ønsket å bli utfordret på en rekke områder. Vi mener at om NTNU skal nå sine mål, må samspillet mellom de vitenskapelige og de administrativt ansatte fungere optimalt.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

I Hertzberg- to-faktorteori, (Bolman, Thorbjørnsen & Deal, 2009) representerer administrasjonen på mange måter hygienefaktorene, altså de tingene som må fungere for at man skal kunne produsere studenter og forskning så effektivt som mulig. Det kan likevel være lett å overse deres betydning. Omorganiseringen har påvirket administrasjonen direkte ved at infrastruktur og fullmaktslinjer er blitt endret og det ble foretatt en nedbemanning blant administrativt ansatte. De er blitt flyttet på og fått nye arbeidsoppgaver, kolleger og ledere. For administrativt og teknisk ansatte fra HiST har endringene vært mer omfattende pga. av at HiST er fusjonert med storebror NTNU. Mange oppfatter dette som en virksomhetsoverdragelse der NTNU har slukt HiST. Det er NTNU sin struktur, organisering, rutiner og systemer som er gjort gjeldende, og dette tror vi merkes spesielt godt for administrativt og teknisk ansatte fra HiST. Derfor spør vi hvordan administrativt og teknisk ansatte fra HiST kontra NTNU har oppfattet ledelsen før og etter fusjon, omorganisering og nedbemanning.

Problemstilling

Med bakgrunn i det ovenfor har vi ønsket å finne ut hvordan administrativt og teknisk ansatte har opplevd ledelsen under endringsprosessene. Dette gir oss en todelt problemstillingen:

1. Hvordan har NTNU utøvd endringsledelse ved fusjon/virksomhetsoverdragelse, omorganisering og nedbemanning?
2. Hvilken virkning har dette hatt på de administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Utøvd ledelse vil være en subjektiv opplevelse for den enkelte ansatte og i denne oppgaven har vi søkt å finne svar på hvordan NTNU har utøvd endringsledelse gjennom å analysere hva ansatte har svart på ARK-undersøkelsen og gjennom fem individuelle dybdeintervju. Dette håper vi vil gi oss en indikasjon på hvordan NTNU har utøvd endringsledelse, selv om dette ikke vil være en objektiv og omforent forståelse.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

For å operasjonalisere problemstillingen, har vi utarbeidet 2 forskningsspørsmål der forskningsspørsmål 1 omfatter del 2 i problemstillinga og der forskningsspørsmål 2 omfatter del 1 i problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1:

Vi har tatt utgangspunkt i Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK) for tidligere NTNU fra 2014, HiST i 2015, og NTNU/HiST i 2017. ARK er en spesialdesignet arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse for alle universiteter og høyskoler i Norge. Den er derfor velegnet til å sammenligne data på ulike tidspunkt på ulike enheter, og vil være en temperaturmåling for organisasjonen på gitte tidspunkt. Ved å sammenligne data før og etter fusjonen vil vi se utviklingen for ansattes oppfattelse av ledelsen. Vil de ansattes opplevelse av ledelsen bli bedre eller vil den forverres? Dette er bakgrunnen for forskningsspørsmål 1.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Hypoteser

For å operasjonalisere forskningsspørsmål 1 har vi formulert åtte hypoteser der vi sammenligner ARK-data før og etter fusjonen for tidligere HiST-ansatte (HiST-ansatte) og tidligere NTNU-ansatte (NTNU-ansatte) for 3 ledelsesvariabler; myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder. Våre hypoteser ønsker å teste om de ansattes opplevelse av fusjonen har utviklet seg negativt som følge av utøvd ledelse under fusjonen.

Videre ønsker vi å få svar på om det er andre variabler som kan påvirke opplevelsen av utøvd ledelse, som for eksempel alder, ansiennitet, kjønn. Vi ønsker å finne ut om opplevelsen av utøvd ledelse får en negativ utvikling med økende alder og ansiennitet. Vi har også en formening om at kvinner er mer negativ til utøvd ledelse

enn menn. Videre tror vi at vi vil få en nedgang i hyppighet og i ansattes vurdering av medarbeidersamtalen (MAS).

Samtidig tror vi at HiST-ansatte har en mer negativ utvikling enn NTNU-ansatte siden mange har gjennomgått mer omfattende endringer.

Hypotesene vi har valgt blir da som følger:

Hypotese 1:

De administrativt og teknisk ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

Hypotese 2:

De administrativt og teknisk ansattes opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

Hypotese 3:

De administrativt og teknisk ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

Hypotese 4:

Med bakgrunn i 2014/2015 og 2017-tallene for administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST, ønsker vi å se om deres opplevelse av myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling ved økende alder.

Hypotese 5:

Med bakgrunn i 2014/2015 og 2017-tallene for administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST, ønsker vi å se om deres opplevelse av myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling ved økende ansiennitet.

Hypotese 6:

Med bakgrunn i 2014/2015 og 2017-tallene for administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST, ønsker vi å se om kvinners opplevelse av myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling enn menn ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST.

Hypotese 7:

Med bakgrunn i 2014/2015 og 2017-tallene for administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST, ønsker vi å se om antall gjennomførte MAS under og etter fusjonen/virksomhetsoverdragelsen, sammenlignet med før fusjonen, har gått ned.

Hypotese 8:

De administrativt og teknisk ansattes vurdering av MAS har hatt en negativ utvikling fra 2014/2015 til 2017 fra henholdsvis tidligere HiST og tidl. NTNU-ansatte.

Forskningsspørsmål 2:

Med bakgrunn i de data vi har fått fra ARK-undersøkelsen, ønsket vi å finne ut mer om årsakene og de bakenforliggende faktorene for endringene i tallene. Dette førte oss over i forskningsspørsmål 2 og vi fikk behov for å foreta en kvalitativ undersøkelse. Vi valgte å snakke med fem personer fra både tidligere NTNU og tidligere HiST som hadde vært med på fusjonen. Vi ønsket å vite hvordan de hadde opplevd ledelsen under fusjonen og hvilke endringer de hadde gjennomgått.

Forskningsspørsmål 2:

Skyldes endringene i ARK-data fra 2014/2015 til 2017 utøvd ledelse i perioden og hvordan har de **administrativt** ansatte opplevd endringsledelsen?

Kommentert [AN1]: Administrativt og teknisk??????
Egentlig bare administrativt....

2. Kontekst

Strukturreformen

Bakgrunnen for fusjonen finner vi i Meld. St. 18 (2014-2015). Strukturreformen i Universitets- og høyskolesektoren. Her finner vi følgende tilråding fra Kunnskapsdepartementet 27. mars 2015, godkjent i statsråd samme dag.

“Norge må omstille seg for å møte samfunnsendringene og for å sikre arbeidsplasser og velferd i fremtiden. En viktig nøkkel er økt kvalitet i høyere utdanning og forskning. Derfor endrer vi universitets- og høyskolesektoren og samler ressursene på færre, men sterkere institusjoner. Vi legger en struktur for morgendagens kunnskapssamfunn.”

HiST hadde ønsket å bli fusjonert med NTNU flere år tidligere, men ble da avvist av NTNU ettersom interne representanter mobiliserte mot sammenslåing. HiST-ledelsen var derfor i 2015 ivrige på å bli en del av NTNU. NTNU var i utgangspunktet veldig interessert i Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund, pga. faglige synergieffekter. Det ble i forbindelse med strukturdebatten vanskelig å forbigå HiST. NTNU sitt vedtak om fusjonen kom i styremøte 28.01.2015, (NTNU-styreprotokoll) i forkant av Stortingsmeldingen. Det ble et knapt flertall 6 mot 5, der alle de interne styremedlemmene stemte imot.

ABE-reformen

I tillegg vedtok regjeringen ABE-reformen; Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen i budsjettet for 2015. Det ble innført som et flatt kutt på bevilgning, med forventning om at alle statlige virksomheter selv tok ansvar for å effektivisere sin enhet.

I forbindelse med fremleggingen av statsbudsjettet for 2015 gikk regjeringen ut med følgende pressemelding 8.oktober 2014.(Pressemelding - En mer effektiv sektor (ABE-reformen), 2014)

En mer effektiv offentlig sektor:

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

“Regjeringen foreslår å innføre en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform fra og med 2015. – Vi vil forvalte skattebetalernes penger med respekt og motarbeide sløsing med offentlige midler. Som i næringslivet er det også i offentlig forvaltning et potensial for å bli mer effektiv. For å hente ut potensialet må det stilles klare krav om mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger, sier finansminister Siv Jensen.”

NTNU valgte å løse effektiviseringskravet med å innføre ansettelsesstopp på alle administrative stillinger i 2016, og i 2017-budsjettet ble administrasjonen nedbemannet med ca. 100 årsverk. Vitenskapelige og tekniske stillinger ble skjermet fra kutt.

To reformer ble innført samtidig

Disse to reformene ble gjennomført samtidig og stilte derfor spesielt store krav til ledelsens endringskompetanse. Vi var ansatt i HiST og NTNU i denne perioden og synes det er spesielt interessant å se på hvordan ledelsen ved NTNU har utøvd styring i denne prosessen.

Et stort antall administrativt ansatte fikk store endringer vedrørende sin arbeidsplass, mange ble omplassert og fikk helt eller delvis nye arbeidsoppgaver. Hvordan oppgaver ble løst hos NTNU og de tidligere høgskolene har også vært ulik. Fusjonen/virksomhetsoverdragelsen og nedbemanningen medførte at tidligere NTNU sine arbeidsprosesser ble videreført, uten noen særlig debatt, inn i nye NTNU.

Som følge av dette kan man anta at de administrativt og teknisk ansatte ved høgskolene ble hardest rammet av omplasseringer, nye arbeidsoppgaver, kolleger og ledere, og ikke minst nye datasystemer og nye rutiner og måter å jobbe på.

Sammenslåingen ble derfor av mange i høgskolemiljøene oppfattet som en virksomhetsoverdragelse og ikke en fusjon (Tønnesen Eva, 2018).

Omorganiseringen medførte at høgskolene ble innordnet i NTNU ved at de ulike fagmiljøene ved høgskolene ble delt opp og underlagt ulike fakultet ved NTNU.

Organiseringen ved de tidligere høgskolene var i større grad profesjonsbasert, mens

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

ved NTNU er studiene stort sett disiplinorientert. For mange av høgskoleutdanningene har dette medført store endringer i organiseringen.

I vår masteroppgave ønsker vi å finne ut hvordan denne fusjonen/virksomhetsoverdragelsen, omorganiseringen og nedbemanningen har virket inn på de administrativt og teknisk ansattes oppfattelse av ledelsen og om det er noen forskjeller på denne effekten mellom tidligere HiST-ansatte og tidligere NTNU-ansatte. Her ønsker vi å bruke ARK-data fra før fusjonen/virksomhetsoverdragelsen, omorganiseringen og nedbemanningen for henholdsvis NTNU-ansatte i 2014 og HiST-ansatte i 2015. Deretter ble det gjennomført en ny ARK-undersøkelse for NTNU høsten 2017, altså etter fusjonen/virksomhetsoverdragelsen, omorganiseringen og nedbemanningen. Her vil vi differensiere mellom tidligere HiST-ansatte og tidligere NTNU-ansatte, for å kunne se hvordan variablene har utviklet seg siden før endringene ble iverksatt.

Kommentert [AN2]: Ta bort?

ARK-undersøkelsen i 2017 ble gjennomført tidlig etter fusjonen og mange av prosessene var ikke i mål på dette tidspunktet. Eksempler på dette, er at det blir jobbet videre med digitaliseringen og den faglige integrasjonen. Det blir spennende å følge utviklingen av ansattes opplevelse av endringsledelsen etter hvert som disse områdene blir slutført.

Vi ønsker å få svar på om utøvd ledelse ved NTNU fra 2014/2015 til 2017 har påvirket og endret de ansattes opplevelse av lederkompetansen. Dersom de tre variablene har forverret seg i denne perioden kan det være at dette har sammenheng med utøvd ledelse og styring av endringsprosessene. Om det er omorganiseringen, nedbemanningen, sammenslåingen eller andre faktorer som er skyld i avvikene, kan vi ikke si noe bestemt om. Alt skjedde på samme tid og vi vil i vår masteroppgave drøfte hvorvidt summen av endringene i variablene er et mulig resultat av utøvd ledelse i endringsprosessene.

Her er det viktig å huske på at ARK-undersøkelsene er en temperaturmåling på bestemte tidspunkt før og etter fusjonen. Og for å få bedre forståelse for funnene i ARK-undersøkelsen, vil vi gjennomføre kvalitative intervju med administrativt ansatte fra tidligere NTNU og HiST.

Kommentert [AN3]: Slettes?

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Dette kan gi oss indikasjoner på om endringene i ARK-data kan skyldes utøvd ledelse under fusjon, nedbemanning og omorganisering mellom 2014/2015 og 2017, samt hvordan de ansatte har opplevd endringsledelsen i perioden.

NIFU-undersøkelsen

Ledelsen ved NTNU bestilte en undersøkelse fra NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og undersøkelser) for å få svar på hva vitenskapelige ansatte mente om fusjonen våren 2018. (Tønnesen Eva, 2018) Den ble framlagt i juni 2018. Undersøkelsen omfattet, som tidligere nevnt, bare vitenskapelige ansatte. Likevel er funnene fra denne undersøkelsen interessant for vår problemstilling, og de viktigste funnene er blant annet:

- at 70% av vitenskapelige ansatte mente helt eller delvis at innflytelsen over viktige beslutninger ble svekket etter fusjonen
- at 2/3 av tidligere NTNU-ansatte mente at fusjonen har vært med på å svekke universitetets akademiske status
- at både tidligere HiST og NTNU-ansatte er kritiske til kvaliteten på de adm. tjenestene etter fusjonen
- at få ansatte fra tidligere HiST og NTNU mente at studentene har fått et bedre studietilbud etter fusjonen, hvor HiST ligger lavest
- at alder ikke ser ut til å ha noen innvirkning på resultatene, men at tilhørighet fra tidligere høyskoler eller NTNU har en viss innvirkning

Evaluering av matriseorganiseringen ved Fakultet for naturvitenskap (NV)

NV-fakultetet har gjennomført en evaluering av matriseorganisasjon som ble innført ved fusjonen 01.01.17 og omorganiseringen og funnene herfra vil kunne belyse lederkompetansen i endringsprosessen. De viktigste funnene var at bemanningen ved administrasjonen etter fusjonen var alt for lav og at det måtte settes fokus på å øke kompetansen hos de ansatte. Når det gjelder ledelse ble det konkludert med at det var behov for både individuell og kollektiv lederutvikling, blant annet, innen endringsledelse.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

NTNUs Challenge-kampanje

I etterkant av fusjon og omorganisering har NTNU gått ut med en kampanje der de setter fokus på verdier som NTNU skal stå for. Dette går blant annet på åpenhet, demokrati, kunnskap, inkludering, raushet og kultur, men spesielt på det å tåle og bli utfordret. Hvilke verdier har NTNU vist at det står for gjennom endringsprosessen som NTNU har vært igjennom? Enkelte mener at det kan være motstrid mellom de kommuniserte og utøvde verdiene. Challenge-kampanjen har provosert mange, både eksternt og internt. Vi vil i masteroppgaven fokusere på betydningen av de styrende verdiene under endringsprosessene og hvordan disse har påvirket henholdsvis HiST og NTNU, og hvilke verdier som er representert i kulturene ved NTNU. Da er det spesielt interessant å se på Challenge-kampanjen og de verdiene som NTNU ønsker å kommunisere utad.

Campusprosjektet

NTNU har hatt store planer om utbygging av Gløshaugen til å omfatte også de fagmiljøene som i dag befinner seg på Dragvoll. Også miljøet på Tungasletta skal flyttes ned til Gløshaugen eller Øya. Dette har medført og medfører fremdeles mange diskusjoner og stadig nye beslutninger vedrørende bygging, ombygging, flytting og organisering.

Campusprosjektet har hatt mye fokus og krevde mange ressurser parallelt med både fusjon og nedbemanning. Dette vil kunne ha påvirket hvilket fokus ledelsen hadde og hvordan ledelsen utøvde endringsledelse.

Oppsummering

Alt dette er tilsammen faktorer som har påvirket de administrativt ansattes opplevelse av ledelse under fusjonen og som vil være et bakteppe for vår videre utredning. Med så mange parallelle endringsprosesser som blant annet fusjon, omorganisering, nedbemanning (ABE) og Campusprosjekt, er det interessant å finne ut hvordan dette påvirker de ansatte.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Både NiFU og NV sin brukerundersøkelse avdekker både skepsis til nedbemanning og kvaliteten på administrative tjenester, og dette gjør oss nysgjerrige på hvordan administrativt og teknisk ansatte har opplevd denne prosessen og endringsledelsen.

3 Teori

Innledning

NTNU har siden 2016 vært gjennom store omstillinger med fusjon, omorganiseringer og nedbemanning av administrativt ansatte.

Med bakgrunn i NTNU sine endringsprosesser finner vi det naturlig å benytte kjente teorier om endringsledelse og endringsprosesser.

Vi finner mange likhetspunkter mellom NTNU sine endringsprosesser og endringsledelse sammenlignet med teoriene i Strategi E og Strategi O (Jacobsen, 2012), og ønsker å diskutere våre funn i ARK-undersøkelsen og måten NTNU har gjennomført endringsprosessene på, opp imot disse. Videre vil vi også se på Busch sin konseptuelle foretaksmodell (Busch, 2014), samt endringskynisme fra Amundsen og Kongsvik (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Lederstil E og lederstil O

Vi har valgt å fordype oss i fagfeltet endringsledelse vha. en teori som Dag Ingvar Jacobsen har skrevet om i boka "Organisasjonsendringer og endringsprosesser" (Jacobsen, 2012). Der analyserer han Lederstil E (økonomisk) og Lederstil O (organisatorisk). Lederstil E kan forklares som en "Top-down prosess", mens lederstil O er en "Bottom-up prosess".

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Tabell 3.1 Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og O. (Jacobsen, 2012s.180)

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur, systemer	Mennesker, grupper, kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Lederstil E

Bokstaven E i denne strategien kommer fra E for Economic. Et av hovedpoengene i denne strategien er at hovedmålet er effektivisering av organisasjonen og prosessen er drevet frem av toppledelsen. Her er den også omtalt som "kommandørmodellen" eller "diktatorisk endring".

Det grunnleggende i denne strategien er at 1) Det settes mål, 2) Vurderes alternative løsninger, 3) Beste løsning velges, 4) Implementering, 5) Evaluering. Prosessen har et klart startpunkt og en klar sluttdato.

De ulike skillene mellom de tre første punktene i denne prosessen har ikke vanntette skott, men er flytende. Det er i tillegg viktig at de er blitt godt utredet før iverksetting.

Målet for endring er synlige resultater. For organisasjoner i et marked vil dette være profitt eller bedring i avkastning. For vår problemstilling som ligger i offentlig sektor vil det være vanskelig å kanalisere profitt/bedring i avkastning. Det vil i stedet handle om mindre forbruk og en mer effektiv offentlig sektor som det synlige resultatet. Det er dette regjeringen legger opp til i de reformene som vi har nevnt tidligere. I offentlig sektor kan effektivisering synliggjøres i regnskap eller i produksjonsdata, som for

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

eksempel mer eller mindre forbruk, antall ansatte, antall produserte studiepoeng, antall uteksaminerte kandidater eller antall publikasjonspoeng.

I E-strategien går teorien ut på at de som er påvirket av organisasjonsendringen vil få jobbe mot klarere mål, og de vil få entydige resultater, så de skjærper evnen til å konsentrere seg rundt å oppnå noe. Dette gjelder både ansatte og ledere. Når ansatte har noe å strekke seg etter og de samtidig får en klar tilbakemelding på om man når oppsatte mål, medfører dette at de blir motivert.

I E-strategien som også kan beskrives som en Top-down prosess, vil toppledelsen ha en sentral rolle. Det handler mye om informasjonen som ledelsen får tilgang til. Dette er informasjon som toppledelsen besitter ene og alene fordi den er bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene. Lavere nivå i organisasjonen vil aldri ha samme tilgang til informasjon som toppledelsen har. Toppledelsen skal ha et fugleperspektiv på organisasjonen, mens de lavere nivåene naturlig nok vil ha et froskeperspektiv. De lavere nivåene i organisasjonen vil ha god oversikt over hvordan de skal håndtere sin enhet, men ha mindre oversikt over alle andre enheter i organisasjonen.

Ledelsen vil ifølge E-strategien være tilbøyelig til å benytte eksterne konsulenter i forbindelse med endringsprosesser på et tidlig tidspunkt. Konsulentene og ledelsen vil sammen definere målsettingen for endringsprosessene, og på den måten er tiltroen til eksternt ekspertise stor.

Toppledelsen har formell makt til å presse igjennom endringer dersom de møter motstand. De kan også isolere grupper der de møter motstand til endring og belønne de som bidrar til at ledelsen når sine mål. Den formelle makten er et middel til å sette mål og legge fram indikatorer som belønnes.

Det siste punktet som kommer til vurdering er at toppledelsen også har symbolsk makt. Toppledelsen er svært synlige både i media og for de ansatte. Det er viktig at eksemplets makt kommer til syne.

Svært populære teorier innen endringsledelse går på at man bør begynne med endring innen strategi og struktur, for deretter å følge opp med endringer i kultur. Grunner til dette kan være at de formelle elementene i en organisasjon lett lar seg kontrollere. Strukturer kan vedtas og implementeres.

Lederstil O

I denne endringsprosessen snakker vi mer om utvikling enn endring. Endringen sees mer på som en kontinuerlig og interaktiv prosess. Vi finner derfor ikke et klart definert start- og sluttunkt, og den kan også defineres som en læringsprosess. I denne konteksten har man lov til å gjøre feil og kan korrigere kursen underveis og lære av sine erfaringer. Målet for endringen er læringsevnen. Lederstil O har også fokus på økonomiske resultater, men legger vekt på hvilke prosesser som skal til for å oppnå disse, og setter fokus på de menneskelige ressursene og utvikling av felles verdier.

En av de mest populære teorier om individuell læring er utviklet av Agyris og Schön (Jacobsen, 2012), som har forsket frem at de fleste mennesker har sin egen måte å lære på, som kalles bruksteorier. De sentrale elementene hos de fleste er; 1) definere mål og forsøke å oppnå de, 2) forsøke å vinne og unngå å tape, 3) unngå å skape og vise negative følelser, 4) forsøke å være rasjonell. Dette kan gjøre det vanskelig å oppnå et godt læringsmiljø, fordi man raskt går i forsvarsposisjon, i stedet for å lære av sine feil. For å motvirke slike dysfunksjonelle bruksteorier må man skape et trygt læringsmiljø, der alle er trygge på hverandre og ikke redde for å bli angrepet og kritisert.

Strategi O gjør også bruk av eksterne konsulenter, men da bare som prosesskonsulenter for å styre interne prosesser der ansatte er premissleverandører og får bruke sin kompetanse.

Dette gir grunnlag for Lederstil O som fokuserer på individets evne til å lære og gruppers evne til å kommunisere og lære sammen. Målet er mer uklart enn de klare og synlige målene i Lederstil E. Lederstil O har fokus på å utvikle en kultur som legger vekt på en kontinuerlig læringsprosess, der det er et trygt læringsmiljø og lov til å gjøre feil.

Endringsledelse og verdiutvikling basert på den konseptuelle foretaksmodellen

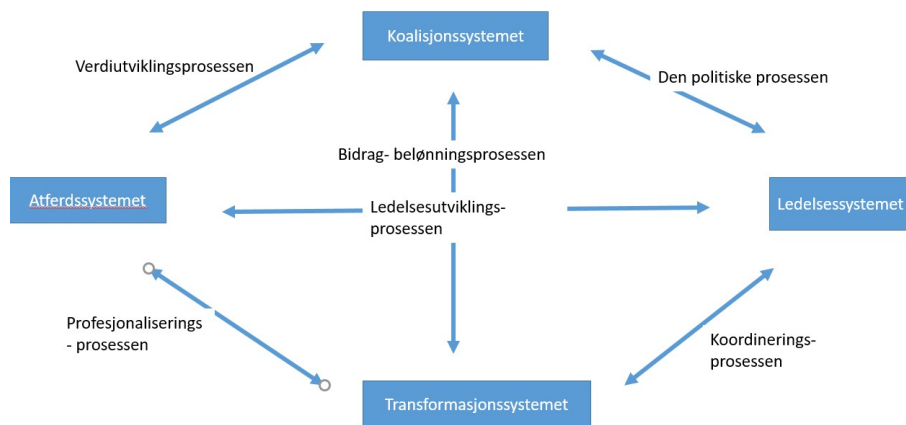
Innledning

En organisasjonsendring vil innebære endring av kultur og struktur.(Busch, 2014) I den forbindelse er det viktig å være klar over at begge disse elementene er like viktige. Peter Drucker's påstand om at "*kultur spiser strategi til frokost*" blir ofte brukt når man diskuterer organisasjonsendringer. Like viktig er det at man setter verdier høyt oppe på dagsorden.

Modell av den konseptuelle foretaksmodellen

Den konseptuelle foretaksmodellen er en systemmodell, der elementene påvirker hverandre. Om vi endrer noe i ett system, vil dette påvirke de andre systemene. Det er derfor viktig at det er balanse mellom de ulike systemene.

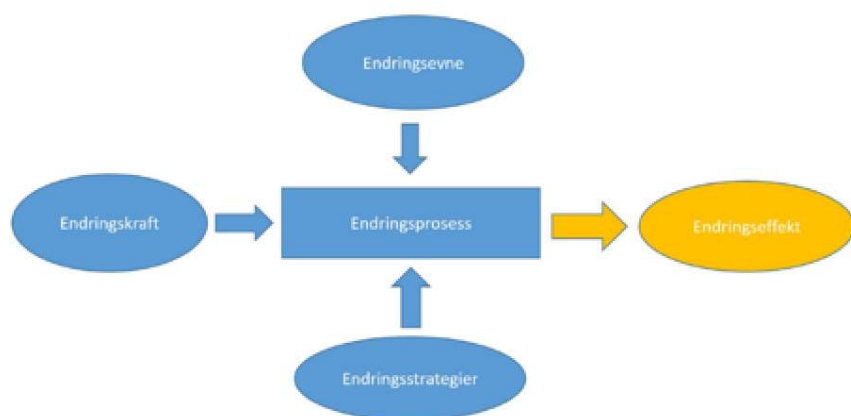
Figur 3.1 Den konseptuelle foretaksmodellen.



Modell for endringsledelse med utgangspunkt i den konseptuelle foretaksmodellen

Endringsledelse er en omfattende prosess som må ta hensyn til flere av systemene i den konseptuelle foretaksmodellen. For å synliggjøre elementene som er spesielt viktige i en endringsprosess tar vi utgangspunkt i modellen for endringsledelse.

Figur 3.2 Modell for endringsledelse



Endringskraft

Alle endringsprosesser må tilføres energi slik at målene blir nådd. Det er flere forhold som påvirker grad av endringskraft. Her vil vi ta med en dimensjon fra adferdssystemet som går på motivasjon, en dimensjon fra koalisjonssystemet som er maktkonsentrasjon og en dimensjon fra ledelsessystemet som er ledelseskompentanse.

Adferdssystemet - Motivasjon

Motivasjon skaper energi og endringskraft. God verdiforankring vil gi positive holdninger til endringsprosesser. Det kan være både positive og negative holdninger. Dersom målet for endringsprosessen er i godt samsvar med egne verdier oppstår positive holdninger. Negative holdninger skaper motkraft, noe som kan skape motstand mot endring og endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Nedbemanning av administrasjonen vil være negativt for de som jobber i administrasjonen. Dette vil kunne svekke motivasjonen for prosjektet. Motivasjon kan også knyttes til moral (etisk standard) og normativ (følge samfunnets normative institusjoner) (Busch, 2014). Disse formene for motivasjon overføres til pliktfølelse som kan tilføre energi til endringsprosessen.

Motivasjon er også viktig i realiseringen av egne behov som anerkjennelse, vekst, personlig utvikling, sikkerhetsbehov, relasjonsbehov og fysiologiske behov.

I denne sammenhengen er det viktig at endringsprosjektet skaper belønning for de som blir berørt. For eksempel vil en ansatt som blir flyttet mot sin vilje ikke føle seg trygg og få svekket sin motivasjon for endring om ikke flyttingen medfører en forbedret situasjon for vedkommende.

Koalisjonssystemet - Maktkonsentrasjon

Ut i fra et politisk perspektiv er det viktig at makten er konsentrert, dvs. at det er viktig at flest mulig av interessentene stiller seg bak endringsprosessen. Det tilfører prosjektet kraft. Om enkelte interessenter bruker sin makt til å jobbe mot endringsprosjektet, vil dette svekke endringskraften. Hvor stor endringskraft som kan mobiliseres er avhengig av prosessene som er knyttet til makt og interesser.

Ledelsessystemet - Ledelseskompentanse

Endringskraften blir også påvirket av ledelsens evne til målformulering, problemløsning og språkskaping (kommunikasjon) i samarbeid med relevante interessenter. God ledelse vil gi prosjektet retning og dynamikk, vil klargjøre mål og utvikle gode løsninger. Dette vil være energiskapende og gi endringskraft.

Endringsevne

Den totale endringsevnen er en symbiose mellom de fire systemene i den konseptuelle modellen som vist i figur 3.1. Innenfor adferdssystemet vil endringsevnen være avhengig av de ansattes problemløsningsevne og atferdsrepertoar ved dramatiske endringer i organisasjonen. Dersom organisasjonen gjennomgår store endringer stilles det store krav til de ansatte og organisasjonens læringsevne.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Transformasjonssystemet vil gjennom strukturendringer og teknologiske løsninger støtte verdimeslige endringer, der effektivisering er den viktigste verdien i endringsprosessen. Transformasjonssystemet er designet med tanke på å gi stor grad av stabilitet gjennom å gi effektiv belønning til de ulike interessentene. De eksisterende strukturene har gjerne eksistert i lang tid og de kan være såpass innarbeidet at de kan skape motstand mot endringer. Det hender at systemene i seg selv har fått egenverdi, og rutiner opprettholdes av gammel vane. Digitalisering vil være en sentral del av transformasjonssystemet. Det er vanskelig å få til strukturendringer og nedbemanning uten digitalisering og dette kan skape motstrid. For eksempel vil utnyttelse av allerede innkjøpte datasystemer i kombinasjon med kompetanseheving av ansatte kunne føre til effektivisering innenfor transformasjonssystemet.

Endring i koalisjonssystemet innebærer endringene i kontraktene som er inngått med interessentgruppene. Langsiktige kontrakter skaper stabilitet og forutsigbarhet, men endringsevnen blir på denne måten svekket. Maktforholdene mellom interessentgruppene får også stor betydning for endringsevnen. Det vil være vanskelig å utvikle verdiene hos interessentgrupper med stor makt.

Innenfor utdanningssektoren har profesjonene sterk verdiforankring i sin fagbakgrunn, og ledelsen og politiske myndigheter har store utfordringer med å påvirke disse gjennom endringsprosesser.

Endringstrategier

I den konseptuelle foretaksmodellen har vi 3 prinsipielle endringsstrategier:

1. Atferdsmessige endringsstrategier (adferdssystemet)
2. Teknisk-rasjonelle endringsstrategier (transformasjonssystemet)
3. Politiske endringsstrategier (koalisjonssystemet)

Alle disse strategiene kan rettes inn mot verdiutvikling i organisasjonen, men vi velger å benytte de Atferdsmessige endringsstrategiene og de Teknisk-rasjonelle endringsstrategiene i vår oppgave fordi disse vil kunne være med å forklare funnene fra ARK-undersøkelsene og de kvalitative intervjuene.

Atferdsmessige endringsstrategier

Disse er rettet mot den enkeltes atferd og læringsprosesser. Dette er veldig likt det som omtales som O-strategien i Dag Ingvar Jacobsens teori. (Jacobsen, 2012)

- 1) Fokus på læring og innovasjon, læringsprosesser for å oppnå endret organisatorisk atferd. (Busch, 2014)
- 2) Organisasjonen betraktes som et åpent sosialt system. Organisasjonen er et sosialt system som utvikles i tett samhandling med sine omgivelser. Her legges det vekt på konsensus med det formål å skape en lærende organisasjon.
- 3) Det legges vekt på etablering av læringsprosesser. Aktørene i fellesskap kan utvikle ny kunnskap som har betydning for endringsevnen i organisasjonen.
- 4) Ledere og prosesskonsulenter fungerer som endringsagenter. Prosesskonsulentene iverksetter læringsprosesser ved hjelp av involvering av deltagerne.
- 5) Endringsprosessen har fokus på kultur, identitet og atferdsendringer. Det legges vekt på langsiktig utvikling av individer og sosiale relasjoner gjennom felles fortolkning av verdier, normer og identitet.

Kritikk mot de atferdsmessige endringsstrategiene er en manglende vektlegging av teknisk ekspertise for å finne gode løsninger i transformasjonssystemet, og liten vekt på makt som en ressurs.

Teknisk-rasjonelle endringsstrategier

De teknisk-rasjonelle endringsstrategiene er sterkt knyttet til endringer av strukturelle og funksjonelle forhold i organisasjonen. Styrken her kan være at det er en effektiv måte å endre ansattes adferd på. Disse strategiene sorterer under E- strategien til Dag Ingvar Jacobsen (Jacobsen, 2012), som fokuserer på å endre strukturelle forhold.

1. Fokus på effektivitet og produktivitet (Busch, 2014)
2. Organisasjonen betraktes som et produksjonssystem

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

3. Den prinsipielle løsningsteknikken er restrukturering
Den formelle organisasjonen er i fokus, og det er tro på at den optimale strukturen gir bedre effektivitet
4. Ledere og eksperter fungerer som endringsagenter og strategiene er vanligvis toppstyrte, og eksperter og analytikere analyserer problemer og utvikler forslag til nye løsninger
5. Endringene bygger på rasjonelle kalkyler, og den instrumentelle rasjonaliteten dominerer, der det legges vekt på indikatorer for å måle kvalitet, effektivitet og produktivitet

Den dominerende ideen er at det finnes en optimal organisasjonsutforming, noe som i ytterste konsekvens er utopisk. Det finnes svakheter ved alle organisasjonskart, den perfekte løsning finnes ikke. Når en strukturendring over tid viser svakheter, vil dette løses ved nye strukturendringer. Dette kan i verste fall føre til en uendelig rekke strukturendringer. En annen svakhet ligger i at strukturendringene kan ha liten akseptuell forankring blant ansatte. Det kan derfor generere mye motstand.

Dette leder oss inn på temaet endringskynisme fra boka til Amundsen og Kongsvik (Amundsen & Kongsvik, 2008). Denne boka er basert på datainnsamling og forskning i forbindelse med forfatterens doktorgradsavhandling, og samler ulike teorier innen endringsledelse. De ser særlig på hvordan ansatte kan reagere på endringer.

Fra den ansattes perspektiv vil det kunne oppstå ulike tapsopplevelser som det er viktig at ledelsen er klar over og prøver å demme opp for. Eksempler på tapsopplevelser kan være:

- tap av kompetanse
- tap av retning (uklare mål)
- tap av trygghet
- tap av forbindelser og tilhørighet
- tap av territorium

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

- tap av identitet (hvem de er i ny struktur)

Ved omfattende endringer kan det oppstå en situasjon der lederen opplever at den ansatte ikke er lojal mot endringene. En forklaring på dette kan være endringskynisme.

Noen forklaringsmodeller på hvorfor endringskynisme (endringstretthet) kan oppstå er følgende:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

I den klassiske modellen til Hackman og Oldham (Hackman, Oldham & Yale Univ New Haven Ct Dept Of Administrative, 1974) snakker de om at den enkeltes opplevelse av arbeidsmotivasjonspotensial (MPS) er en funksjon av oppgavevariasjon (OV), oppgaveidentitet (OI), oppgavebetydning (OB), autonomi og tilbakemelding i arbeidet.

Dette kan sammenstilles til:

$$\text{MPS} = ((\text{OV} + \text{OI} + \text{OB}) / 3) * \text{Autonomi} * \text{tilbakemelding}$$

Sagt på en annen måte, består motivasjonspotensiale delvis av egenskaper ved selve jobbinholdet og av autonomi og tilbakemelding, som er egenskaper ved utøvd ledelse. Vi relaterer autonomi i jobben og tilbakemelding fra nærmeste leder opp imot våre variabler myndiggjørende ledelse, anerkjennelse og støtte fra nærmeste leder.

Oppsummering

I vår drøfting vil det være O og E-teorien som vil være dominerende (Jacobsen, 2012), men vi vil også benytte elementer fra endringsledelse og endringsprosesser fra den konseptuelle foretaksmodellen (Busch, 2014), samt fra Endringskynisme av Amundsen og Kongsvik (Amundsen & Kongsvik, 2008).

4 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for vårt valg av metode.

Empiri

Våre datakilder er følgende:

1. Data fra ARK-undersøkelsene (NTNU 2014, HiST 2015, NTNU 2017(fordelt på tidligere HiST og NTNU))
2. Fem kvalitative dybdeintervju

Valg av forskningsdesign

Vår problemstilling er todelt.

1. Hvordan har NTNU utøvd endringsledelse ved fusjon, virksomhetsoverdragelse, omorganisering og nedbemanning?
2. Hvilken virkning har dette hatt på de administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Ut i fra denne problemstillingen har vi utledet følgende forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Forskningsspørsmål 2:

Skyldes endringene i ARK-data fra 2014/2015 til 2017 utøvd ledelse i perioden og hvordan har de administrativt ansatte opplevd endringsledelsen?

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

For å få svar på forskningsspørsmål 1 har vi ønsket å benytte tall fra Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK-undersøkelsen) ved NTNU og HiST før og etter fusjonen ble gjennomført. Her bruker vi altså kvantitativ metode. Vi har søkt ARK, og fått dataene for administrativt og teknisk personale på utvalgte variabler på ei SPSS-fil (Statistical Package for the Social Sciences). Vi har utformet åtte hypoteser som vi har testet ved hjelp av disse dataene, og svart ut hvordan de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse har utviklet seg fra før fusjonen, og om det er noen forskjeller mellom HiST-ansatte og NTNU-ansatte.

For å få svar på forskningsspørsmål 2, om endringene skyldes utøvd ledelse i perioden og hvordan de administrativt ansatte har opplevd endringsledelsen under fusjonen, har vi valgt å foreta kvalitative dybdeintervju av fem ansatte fra både tidligere NTNU og HiST. Vi skal altså benytte metode triangulering (Jacobsen, 2015), for om mulig å få mere utdypende svar på hvordan NTNU har utøvd endringsledelse under fusjonen og hvordan de ansatte er blitt påvirket. Vi ønsker å se om de resultater vi får i ARK undersøkelsen understøttes av de kvalitative intervjuene.

Kvantitativ metode (bruk av ARK)

Vi ønsker å bruke 3 av 28 områder i ARK-undersøkelsen på to ulike tidspunkt, og sammenligne utviklingen på disse. Vi sammenligner data fra 2014 (tidligere NTNU) og 2015 (tidligere HiST) med data fra 2017 for administrativt og teknisk ansatte ved NTNU, der vi skiller ut tidligere HiST-ansatte og tidligere NTNU-ansatte, altså før og etter at endringene ble gjennomført. Fokuset på administrativt ansatte har bakgrunn i at denne ansattgruppen er de som ble direkte påvirket av nedbemanningen og omorganiseringen, og vi synes det vil være spesielt interessant å vite hvordan de har opplevd endringene.

Vi har valgt ut tre variabler; myndiggjørende ledelse, anerkjennelse og støtte fra nærmeste leder. Vi mener at disse variablene sier noe om hvordan utøvd ledelse er oppfattet på de to ulike tidspunktene. I perioden imellom er det skjedd endringsprosesser som kan ha påvirket de ansattes opplevelse av lederkompetansen. Det er de samme variablene både i 2014, 2015 og i 2017.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

I tillegg ser vi på sammenhengen mellom alder og ansiennitet opp imot oppfattelsen av ledelsen og hvordan den har utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST-ansatte og tidl. NTNU-ansatte. To av våre hypoteser går ut på at vi tror at opplevelse av ledelse har en sterkere negativ utvikling fra 2014/15 til 2017 ved økt alder og ansiennitet. Alder og ansiennitet er elementer som det kan være viktig å ta hensyn til i en endringsprosess, og det kan være nyttig med forebyggende tiltak for å oppnå et godt resultat. Derfor ønsker vi å få svar på om disse variablene har en negativ utvikling.

For å utdype forskningsspørsmål 1 ønsker vi å se på forskjellene mellom kjønnene når det gjelder opplevelsen av ledelsen og hvordan den har utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST- og NTNU-ansatte. Vår hypotese går på at kvinners opplevelse av ledelse har en sterkere negativ utvikling enn menn fra 2014/15 til 2017.

Til slutt har vi lyst til å se om antall gjennomførte MAS har gått ned etter fusjonen og hvordan administrativt og teknisk ansatte har opplevd MAS. Våre hypoteser går på antall MAS har gått ned etter fusjonen og at opplevelsen av MAS har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte i forhold til NTNU-ansatte fra 2014/15 til 2017. Bakgrunnen for dette er at HiST-ansatte har gjennomgått større endringer under fusjonen, og vi er nysgjerrig på om dette har påvirket opplevelsen av MAS.

Verifisering

Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabilitet betyr pålitelighet, og om gjentatte målinger vil gi det samme resultatet (Jacobsen, 2015). Når man utfører et naturvitenskapelig eksperiment er det forventet at det er nært opptil 100% samsvar, men i samfunnsvitenskapelig forskning der vi forsker på mennesker, vil vi aldri kunne oppnå dette. Vi må ta høyde for variasjoner som følge av menneskelige målefeil som hukommelsesvariasjoner, humørsvingninger og vikarierende motiv. Det vil alltid være en mulighet for overveiende negative svar fordi det ofte er de misfornøyde som ønsker å respondere. De som er fornøyde ser ikke behovet for å forandre på situasjonen. Reliabiliteten øker med antall respondenter, og det ideelle er ca. 1000 respondenter.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Da vil vi med større sikkerhet kunne forutsette at fenomener fra utvalget vil gjelde for hele populasjonen.

Styrken ved kvantitativ analyse er at vi opererer med forhåndsdefinerte variabler som standardiserer informasjonen. En av svakhetene er at ikke alle momentene nødvendigvis blir fanget opp. En annen er at datainnsamlingen kan oppfattes som rigid. Alternativet til det, er at oppgaven blir så fleksibel at den ikke fullføres. Rigiditeten er derfor også en av styrkene til kvantitativ metode. Standardiserte spørsmål og svar kan være ledende, og påtvinge respondenten spesielle meninger som de ikke har.

Det er viktig med forhåndskategorisering av begreper slik at vi kan standardisere informasjonen i form av tall. Dette henter vi fra ARK-undersøkelsen. Dette vil bli grunnlaget for å kunne lage en statistisk analyse med mange respondenter og gir grunnlag for å kunne generalisere for hele populasjonen med stor sannsynlighet. Begrepsmessig gyldighet står sentralt.

Det er de samme variablene som blir besvart i 2014/2015 som i 2017. Undersøkelsen er anonym og burde derfor gi ærlige svar. En feilkilde som vi er nødt til å ta hensyn til når det gjelder MAS, er at den er egenrapportert. Mange ledere kan dokumentere at de har gjennomført MAS, men ikke alle ansatte husker eller har forstått at de har hatt MAS.

Vi har mottatt data fra ARK fra følgende undersøkelser; NTNU 2014, HiST 2015 og NTNU 2017. Den siste undersøkelsen har vi splittet opp i tidligere NTNU- og HiST-ansatte. Tidligere HiST-ansatte er de samme som har svart i 2017 og i 2015. Det vil derfor kunne være tidligere HiST-ansatte i NTNU-tallene for 2017 som ikke svarte i 2015, men som nå svarte i 2017. Dette er en feilkilde som kommer til syne i antall respondenter på HiST 2017, ved at antallet har gått ned fra 203 i 2015 til 81 i 2017.

Troverdighet (validitet)

Spørsmålet her er om vi måler akkurat det vi ønsker å måle, altså om variablene har gyldighet og relevans til problemstillingen. (Jacobsen, 2015) Det går på forholdet mellom et teoretisk begrep og den operasjonelle definisjonen av en variabel. Validitet forutsetter reliabilitet, og i tillegg kreves teoretisk vurdering.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Vi ønsker altså å finne ut om de ansattes opplevelse av utøvd ledelse har utviklet seg i løpet av fusjonen, og for å finne ut dette bruker vi de åtte hypotesene vi har utarbeidet. Spørsmålet blir om de variablene vi har valgt ut fra ARK gir svar på hvordan opplevelsen av utøvd ledelse har utviklet seg.

Når de administrativt og teknisk ansatte svarer på hvordan de oppfatter de tre hovedvariablene vi har valgt; myndiggjørende ledelse, anerkjennelse og støtte fra leder, mener vi å kunne få svar på hvordan oppfattelsen av lederkompetansen har utviklet seg i perioden. Hypotese 4, 5 og 6 undersøker om oppfattelsen av utøvd ledelse påvirkes negativt med økende alder og ansiennitet og om kvinner er mer negative enn menn. Hypotese 7 og 8 omhandler MAS, endringer i antall gjennomførte samtaler før og etter fusjonen og endringen i oppfattelsen av den. MAS er et virkemiddel i utøvd ledelse og knyttes derfor opp imot de tre ledelsesvariablene.

Overførbarhet av funnene til andre organisasjoner (ekstern gyldighet)

Vil våre funn i ARK-undersøkelsen kunne ha ekstern gyldighet for andre organisasjoner eller universiteter som sammenslås? For å få et godt svar på dette må det foretas en lignende studie ved andre universitet og høyskoler som er sammenslått i forbindelse med strukturreformen. ARK-undersøkelsen er lik for alle universitet og høyskoler i Norge siden den er spesialtilpasset denne sektoren. Den er også blitt så anerkjent at den er eksportert til andre europeiske land. Det hadde vært meget interessant og foretatt en replikasjon av vår undersøkelse for å finne ut om den har ekstern gyldighet.

Kvalitativ metode

Innledning

Med bakgrunn i funn fra ARK-undersøkelsen, har vi gjennomført kvalitative intervju med fem administrativt ansatte fra tidligere NTNU og tidligere HiST. Hensikten var å finne eventuelle indikasjoner på om endringene i ARK-data kan skyldes utøvd endringsledelse under fusjon, nedbemanning og omorganisering mellom 2014/2015 og 2017, samt hvordan de ansatte har opplevd endringsledelsen.

Forskningsspørsmål 2:

Skyldes endringene i ARK-data fra 2014/2015 til 2017 utøvd ledelse i perioden og hvordan har de administrativt ansatte opplevd endringsledelsen?

Gjennomføring av intervjuene

Vi har valgt en middels-struktureringsgrad på intervjuene. Vi har utarbeidet en intervjuguide som ligger vedlagt. Intervjuene har hatt en varighet på 1-1,5 time og de har foregått i trygge omgivelser på NTNU. Vi har altså benyttet et selektivt utvalg for å kunne foreta teoretiske generaliseringer og teoretisk forståelse av endringsledelse i NTNU i fusjonsprosessen. (Grønmo, 2016) Siden vi selv jobber på NTNU, kjenner vi respondentene, og det er mennesker som er trygge på oss. Vi er opptatt av at de skal beholde sin anonymitet, så vi vil begrense informasjonen om dem.

Vi har valgt ut ansatte som har vært ansatt i HiST eller NTNU siden før fusjonen, og som har vært villige til å stille opp. De er både tidligere administrative ledere og administrative saksbehandlere på 2. og 3. nivå innenfor flere områder som økonomi, studie og forskningsadministrasjon.

Selv om respondentene fikk de samme spørsmålene forløp intervjuene svært forskjellig. Vi er veldig fornøyd med den faglige og hierarkiske bredden blant de fem og graden av refleksjon som de har vist i intervjuene.

Presentasjon av respondentene

Respondent 1:

Administrativt ansatt fra tidligere HiST som har hatt administrativt lederansvar i mange år og har vært ansatt siden 2001 på nivå 2. Er ikke leder etter fusjonen men er saksbehandler innenfor sitt saksområde på nivå 2.

Respondent 2:

Administrativt ansatt fra tidligere HiST som har hatt et fagansvar uten personalansvar i HiST på nivå 2 og har vært ansatt siden 2004. Har i dag ikke fagansvar, men er saksbehandler innenfor sitt fagområde på nivå 2.

Respondent 3:

Administrativt ansatt fra tidligere NTNU med administrativt lederansvar på nivå 3 som har fortsatt som administrativt leder etter fusjonen på nivå 3. Har vært ansatt siden 2004 i NTNU. Lang erfaring som leder.

Respondent 4:

Administrativt ansatt fra tidligere NTNU som var saksbehandler på nivå 2 før fusjonen og som har fortsatt i samme stilling også etter fusjonen på samme nivå. Har vært ansatt i NTNU siden 2001.

Respondent 5:

Administrativt ansatt fra tidligere HiST som var saksbehandler på nivå 2 før fusjonen og som etter fusjonen har fortsatt på nivå som høyere saksbehandler. Har vært ansatt siden 2000 i HiST.

Transkribering av intervju

Vi valgte å notere underveis og foreta lydopptak av intervjuene samt å transkribere dem i etterkant. På denne måten ble det enklere å systematisere materialet. For å trekke ut det essensielle fra intervjuene har vi valgt å markere viktige utsagn med farger. Vi har fått godkjenning fra NSD på å bruke lydopptak, der intervjuene ble klassifisert med lav personvernulempe.

Intervjuanalyser

Vi utarbeidet først en sammenstilling av intervjuene, der intervjuguiden ble brukt som disposisjon og svarene fra respondentene ble lagt inn under hvert punkt. Dette var et godt utgangspunkt for å gå inn i en dypere analyse av materialet.

Verifisering

Her skal vi se på forskningsoppleggets pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (validitet) og overførbarhet til andre organisasjoner eller universiteter som sammenslås.

Pålitelighet (Reliabilitet)

Alle undersøkelsesopplegg påvirker resultatet i noen grad. Vi snakker om undersøkereffekt/intervjuereffekt og konteksteffekt.

I vårt opplegg vil vi ha intervjuereffekt ved at intervjuer vil kunne påvirke respondenten. Siden vi undersøker vår egen organisasjon, kjenner vi de som blir intervjuet. Dette kan slå både positivt og negativt ut. Vi mener vi greide å skape en trygg og avslappet atmosfære, der de ble nokså åpenhjertige og ærlige. På den annen side kan det være lettere for intervjuer å påvirke respondenten. Dette har vi prøvd å motvirke ved å ha et semistrukturert intervju der alle fikk samme spørsmål. Likevel ble intervjuene veldig forskjellige, siden alle har sin unike historie og ulike personligheter (Jacobsen, 2015).

[Slurv i nedtegnning og analyse av data](#)

For å forhindre slurv, har vi benyttet lydopptak og transkribering av intervjuene, samt systematisering av intervjuene i etterkant. Vi var begge til stede under intervjuene og vekslet på å føre ordet og notere underveis.

Troverdighet (validitet)

Dette punktet skal redegjøre for om våre funn forklarer forskningsspørsmål 2. Endringer i ARK-dataene kan skyldes andre faktorer enn endringsledelse. For eksempel kan nedgangen i ARK-dataene være tilfeldige avvik. De kan skyldes personlige utfordringer som ikke har noe med jobbhverdagen å gjøre eller For

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

eksempel personlige motsetningsforhold i arbeidsmiljøet. ARK-dataene er kun en temperaturmåling på ulike tidspunkt og vi søker å forklare hva som er skjedd i mellomtiden. Er det utøvd ledelse under fusjonen eller kan det skyldes andre faktorer? Dette søker vi svar på i intervjuene. En slik metode triangulering gjøres for å sikre troverdighet til funnene.

ARK-dataene bygger på tall for både teknisk og administrativt ansatte. Det var ikke teknisk mulig å hente ut data kun for administrasjonen, og utvalget HiST-ansatte i 2017 ville mest sannsynlig blitt for lite med kun administrativt ansatte. Det var administrasjonen som var gjenstand for de største endringene i fusjonen fordi de teknisk ansatte ikke ble nedbemannet. I de kvalitative intervjuene har vi snakket kun med administrativt ansatte for å få svar på om endringene i ARK-dataene kunne forklares med utøvd ledelse og hvordan endringsledelsen ble opplevd. Vi forventer de mest interessante funnene blant ansatte i denne gruppen.

[Overførbarhet av funnene til andre organisasjoner \(ekstern gyldighet\)](#)

Vil våre funn i ARK-undersøkelsen og i de kvalitative intervjuene kunne ha ekstern gyldighet for andre organisasjoner eller universiteter som sammenslås? For å få et godt svar på dette må det foretas replikasjon av vår studie i andre lignende kontekster. Vi mener likevel vi kan foreta en teoretisk generalisering, etablere kausalmekanismer og påpeke spesielle forutsetninger for at endringsledelsen skal ha effekt. Dette fordi vi har benyttet metode triangulering med kvantitative tall fra ARK som impliserer en utvikling, sammen med dybdeintervju som utdyper de ansattes opplevelser.

Oppsummering og metoderefleksjon

Vi har i denne masteroppgaven benyttet kvalitativ og kvantitativ tilnærming til metode. I den første delen av oppgaven har vi benyttet oss av ARK-data hvor vi har tilbakelest data fra tre undersøkelser. Disse dataene er sekundær-data, ettersom vi har mottatt all empiri fra allerede innhentet data, der den jobben er gjort av andre og ikke av oss. Dette har vi omtalt tidligere i oppgaven.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Vi har mottatt data fra følgende undersøkelser; NTNU 2014, HiST 2015 og NTNU 2017. Den siste undersøkelsen har vi splittet opp i tidligere NTNU-ansatte og tidligere HiST-ansatte.

De tidligere HiST-ansatte som ikke besvarte ARK i HiST 2015, inngår nå i NTNU 2017 og ikke HiST 2017. Dette betyr at tidligere HiST-ansatte kan være med å påvirke NTNU 2017-tallene.

Når det gjelder variabelen for ansiennitet, kan det være en fare for at noen har feiltolket spørsmålet, som var hvor lenge har du vært ansatt i NTNU. Om ansatte ved tidligere HiST ikke inkluderte sin ansiennitet fra HiST, vil de være overrepresentert i utvalget med to års ansiennitet eller mindre.

En annen feilkilde som vi er nødt til å ta hensyn til når det gjelder MAS, er at den er egen-rapportert, mange ledere kan dokumentere at de har gjennomført MAS, men ikke alle ansatte husker eller har forstått at de har hatt MAS.

I den kvalitative delen har vi benyttet middels strukturerte dybdeintervju med fem respondenter for å forsøke å finne svar på vår problemstilling. Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker på mobiltelefon deretter transkribert, sammenstilt og analysert.

Til slutt vil vi komme med noen kritiske vurderinger til metodebruken, noe som også er omtalt i starten av oppgaven. Som studenter på erfaringsbasert master er det naturlig at vi har med oss en historie og noen tanker rundt temaet som vi har tatt for oss. Det vil også kunne påvirke hvordan vi oppfatter informasjonen som vi får fra våre respondenter. Det er vanskelig å være helt objektiv i en oppgave der en skriver om arbeidsplassen sin. Dette kan også omtales som at ørnen blir maur, en skal vokte seg vel for å forske på egen organisasjon. (Jacobsen & Repstad, 2004) Det er lett å tillegge informanter meninger som de ikke har, men som passer inn i vår tolkning av problemstillingen. Vi har forsøkt å forholde oss til det som respondentene har sagt, men siden disse endringene i høyeste grad gjelder oss selv, vil vi aldri greie å være 100 % nøytrale. Vi sammenstilte intervjuene i en tabell og forsøkte å analysere de så objektivt som mulig.

Med lang erfaring fra universitets- og høyskolesystemet har vi mange kolleger som kunne vært spurt om å være respondenter. Vi har valgt å plukke ut personer med ulike opplevelser fra fusjonen og fra ulike områder innenfor administrasjon på nivå 2

og 3, og både fra tidligere HiST og NTNU (Grønmo, 2016). Det er interessant å tenke på at funnene fra den kvalitative delen muligens ville vært annerledes om utvalget hadde vært tilfeldig.

Vi kan på ingen måte være sikre på at nedgangen i opplevelsen av ledelse har med utøvd ledelse å gjøre. I vår kvantitative analyse ser vi på om kjønn, alder og ansiennitet kan være med på å påvirke opplevd ledelse. Fordi dette er en holdningsundersøkelse, vil disse faktorene ha begrenset innvirkning på opplevd ledelse.

Det kan være andre faktorer som har påvirket respondentenes oppfattelse negativt, for eksempel personlige utfordringer og personlige motsetninger. Dette kan være en feilkilde og vi har derfor sett behovet for å foreta en kvalitativ undersøkelse for å få mer informasjon om hvordan ansatte har opplevd endringsprosessene.

5 Analyse

Innledning

I vår analyse har vi valgt å strukturere oppgaven med utgangspunkt i de tre hovedvariablene i ARK-dataene som er myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder. Vi vil gjøre rede for de viktigste funnene fra de kvantitative analysene fra ARK-dataene og funnene fra de kvalitative intervjuene som er relatert til de tre ledelsesvariablene. Vi vil videre drøfte disse funnene opp imot relevant teori under hver av ledelsesvariablene.

Vi svarer ut både forskningsspørsmål 1 og 2 under hvert av ledelsesvariablene.

Forskningsspørsmål 1:

Vi har fått resultatene fra ARK-undersøkelsen på en SPSS-fil som vi har jobbet med i SPSS, der vi har kjørt analyser på tallmaterialet. Fra ARK kan vi se utviklingen av tallmaterialet fra 2014 og 2015 til 2017 for hypotese 1-8, og om de er blitt forverret eller forbedret etter fusjon, omorganisering og nedbemanning for henholdsvis HiST-ansatte og NTNU-ansatte.

ARK-dataene svarer ut forskningsspørsmål 1 som er knyttet opp imot del 2 av problemstillingen vår som er:

Hvilken virkning har dette hatt på de administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST og NTNU?

Med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 utformet vi åtte hypoteser som ble grunnlaget for kvantitativ analyse av ARK-data.

Forskningsspørsmål 2:

Med bakgrunn i funnene fra ARK-undersøkelsen, ønsket vi å finne ut om utøvd ledelse kunne forklare funn i ARK-data etter fusjonen. Derfor har vi gjennomført fem kvalitative dybdeintervju av ansatte ved NTNU som har lang erfaring og som kommer fra både tidligere HiST og NTNU.

Vi ønsket å få mer informasjon om hvordan myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder under fusjonen ble opplevd av ansatte og hvilke faktorer som påvirker de ansattes opplevelse av ledelse. Vi har ARK-data på hvordan alder, ansiennitet og kjønn påvirker de ansattes opplevelse av ledelsesvariablene. I vår kvalitative analyse avdekker vi flere faktorer som påvirker de ansattes opplevelse av utøvd ledelse i endringsprosessene.

Den kvalitative analysen er knyttet til forskningsspørsmål 2 som svarer ut del 1 i problemstillingen som er:

Hvordan har NTNU utøvd endringsledelse ved fusjon, virksomhetsoverdragelse, omorganisering og nedbemanning?

Forskningsspørsmål 2:

Skyldes endringene i ARK-data fra 2014/2015 til 2017 utøvd ledelse i perioden og hvordan har de administrativt ansatte opplevd endringsledelsen?

Ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder, støtte fra nærmeste leder før og etter fusjonen

Vi ønsker først å lage en samlet oversikt over de funn vi har gjort i ARK-data vedrørende myndiggjørende ledelse, anerkjennelse fra nærmeste leder og støtte fra nærmeste leder.

Hypotese 1: De ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

Hypotese 2: De ansattes opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

Hypotese 3: De ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder har en sterkere negativ utvikling for HiST-ansatte enn for NTNU-ansatte fra 2014/2015 til 2017.

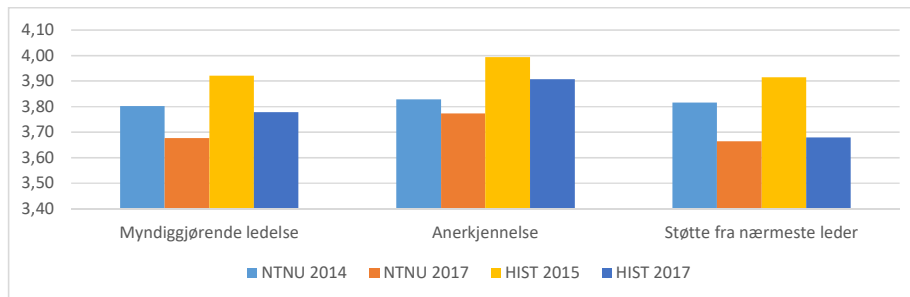
Tabell 5.1 Ansattes opplevelse av ledelse før og etter fusjonen

	NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HIST reduksjon
Myndiggjørende ledelse	3,80	3,68	0,13	3,92	3,78	0,14
Anerkjennelse	3,83	3,77	0,06	3,99	3,91	0,09
Støtte fra nærmeste leder	3,82	3,66	0,15	3,91	3,68	0,24

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Figur 5.1 Ansattes opplevelse av ledelse før og etter fusjonen



Histogram over ledelsesvariablene fordelt på de 4 ARK-undersøkelsene

Hypotesene 1, 2 og 3, om at HiST-ansatte har en sterkere negativ utvikling i oppfattelsen av ledelsen er riktig ifølge tallene. Forskjellene mellom NTNU-ansatte og HiST-ansatte er nokså liten, men utviklingen er negativ for både NTNU-ansatte og HiST-ansatte. Under punktet myndiggjørende ledelse er reduksjonen på 0,13 for NTNU-ansatte og 0,14 for HiST-ansatte. For anerkjennelse fra nærmeste leder er ikke reduksjonen fullt så stor. Kun 0,06 for NTNU-ansatte og 0,09 for HiST-ansatte. Når vi kommer til støtte fra nærmeste leder har vi den største nedgangen. For NTNU-ansatte er nedgangen 0,15 og for HiST-ansatte 0,24, altså en klart størst nedgang for HiST-ansatte.

Tilbakelesning og analyse av myndiggjørende ledelse

Hva legger vi i myndiggjørende ledelse;

Den enkeltes opplevelse av selvråderett i en endringsprosess, og det å bli spurt til råds og bli tatt hensyn til. Det å føle seg involvert i beslutninger som gjelder egen arbeidssituasjon. Rettferdige beslutninger i en endringsprosess vil være viktig og at man har «likhet for loven». Balanserte prosesser mellom likestilte parter vil være nødvendig for å føle seg myndiggjort. Det at ledelsen respekterer ansattes meninger og behov, selv om de strider mot ledelsens uttalte målsettinger, er viktig for at ansatte skal føle seg myndiggjort. En viktig faktor vil være aksept for en uenighetskultur, der det er lov til å ytre sin mening uten at det får uheldige konsekvenser. Det motsatte kjennetegner en opplevd fryktkultur.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

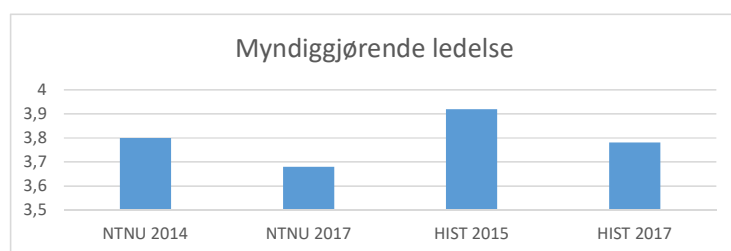
Kvantitativ tilbakelesning og analyse av myndiggjørende ledelse

Tabell 5.2 Ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse før og etter fusjonen

	NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HiST reduksjon
Myndiggjørende ledelse	3,80	3,68	0,13	3,92	3,78	0,14

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Figur 5.2 Ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse før og etter fusjonen



Hypotesen om at HiST-ansatte har en sterkere negativ utvikling i oppfattelsen av ledelsen er riktig ifølge tallene. Forskjellene mellom NTNU-ansatte og HiST-ansatte er nokså liten når det gjelder myndiggjørende ledelse, men utviklingen er negativ for både NTNU og HiST-ansatte. Reduksjonen er på 0,13 for NTNU-ansatte og 0,14 for HiST-ansatte, der HiST-ansatte relativt sett ligger over NTNU-ansatte i vurderingen av myndiggjørende ledelse både før og etter fusjonen.

Myndiggjørende ledelse etter alder

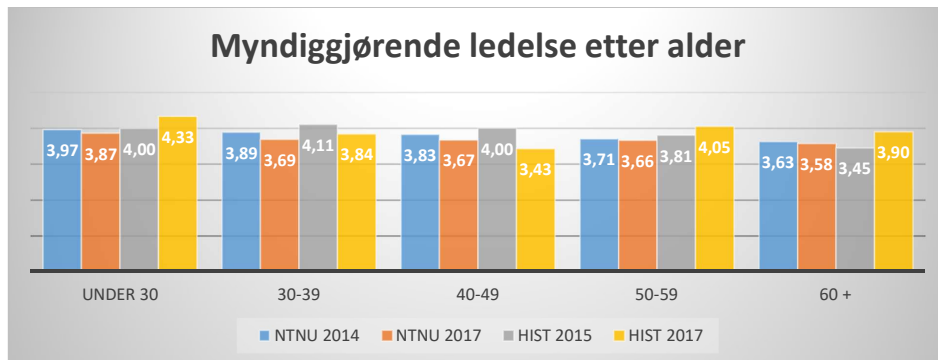
I hypotese 4 ønsker vi å undersøke om alder innvirker på opplevelsen av myndiggjørende ledelse.

Tabell 5.3 Myndiggjørende ledelse etter stigende alder fordelt på de ulike tidspunktene

	Myndiggjørende ledelse etter alder			
	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
under 30	3,97	3,87	4,00	4,33
30-39	3,89	3,69	4,11	3,84
40-49	3,83	3,67	4,00	3,43
50-59	3,71	3,66	3,81	4,05
60 +	3,63	3,58	3,45	3,90

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Figur 5.3 Myndiggjørende ledelse etter stigende alder fordelt på de ulike tidspunktene



Dersom en ser bare på NTNU 2014 isolert sett, så synker opplevelsen av myndiggjørende ledelse med økt alder. Den samme tendensen ser man for NTNU 2017, men tallene er lavere etter fusjonen. For HiST 2015 stiger tallene for de under 30 til de under 40 år, men synker igjen fra og med 40 år, altså synkende tendens etter 40 år. Ved et konfidensintervall på 95 % er tallene for HiST 2017 ikke signifikante, for funnene spriker og utvalget er mye mindre.

Myndiggjørende ledelse etter ansiennitet

Tabell 5.4 Myndiggjørende ledelse etter stigende ansiennitet fordelt på de ulike tidspunktene

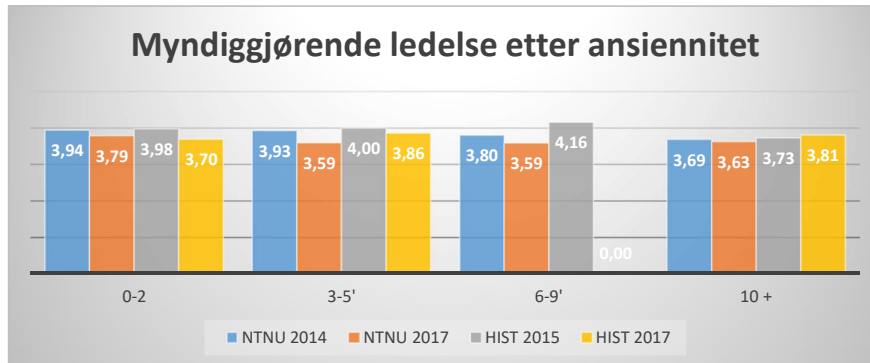
Ansiennitet	Myndiggjørende ledelse etter ansiennitet			
	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
0-2	3,94	3,79	3,98	3,70
3-5'	3,93	3,59	4,00	3,86
6-9'	3,80	3,59	4,16	*
10 +	3,69	3,63	3,73	3,81

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score

*:for lite utvalg.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Figur 5.4 Myndiggjørende ledelse etter stigende alder fordelt på de ulike tidspunktene



0,00: For lite utvalg

Ved å foreta en lineær regresjonsanalyse for ansiennitet versus myndiggjørende ledelse for de 4 utvalgene har vi funnet at oppfattelsen av myndiggjørende ledelse ikke er signifikant (ved et konfidensintervall på 95 %) for HiST 2015 og HIST 2017, men at de er signifikante for NTNU 2014 og NTNU 2017, og her er oppfattelsen av myndiggjørende ledelse synkende med økt ansiennitet. Det ville ikke ha påvirket resultatet å øke konfidensintervallet til 90%.

I regresjonsanalysen forklarer R^2 hvor god en modell er og hvor stor del av variasjonen i myndiggjørende ledelse som kan forklares med ansiennitet. I denne regresjonsanalysen finner vi imidlertid at R^2 er veldig lav, noe som tilsier at variasjonen i myndiggjørende ledelse med over 98% sannsynlighet ikke kan tilskrives ansiennitet. Dette er vanlig i holdningsundersøkelser. Dette øker behovet for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for om mulig å forklare endringene i ARK-data med utøvd ledelse.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

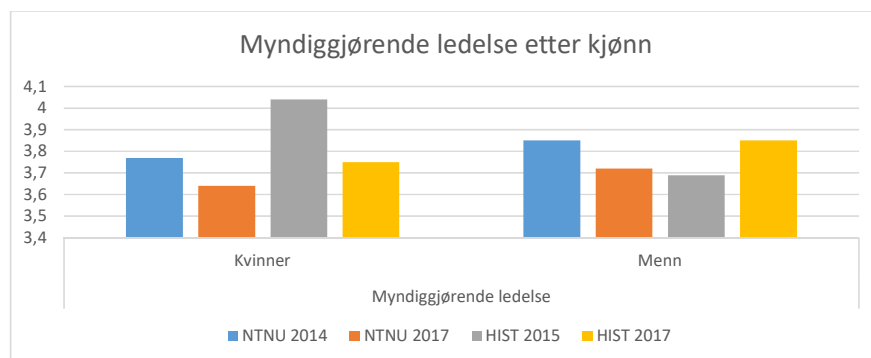
Myndiggjørende ledelse etter kjønn

Tabell 5.5 Myndiggjørende ledelse etter kjønn

		NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HIST reduksjon	HIST - NTNU
Myndiggjørende ledelse	Kvinner	3,77	3,64	-0,12	4,04	3,75	-0,29	-0,17
	Menn	3,85	3,72	-0,13	3,69	3,85	0,16	0,29

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score

Figur 5.5 Myndiggjørende ledelse etter kjønn



ARK-dataene viser at det er forskjeller i utviklingen i hvordan kvinner og menn har opplevd utøvd myndiggjørende ledelse fra 2014/15 til 2017. NTNU-kvinner og NTNU-menn har en negativ utvikling fra 2014 til 2017. Vi ser at NTNU-menn har en sterkere negativ utvikling enn kvinner. Ved HiST er ikke utviklingen like entydig. HiST kvinner har en sterkere negativ utvikling enn både HiST-menn, NTNU-kvinner og NTNU-menn. HiST-menn har en økning i opplevd ledelse på variabelen myndiggjørende ledelse.

Vi har foretatt en t-test, som er en signifikanstest av gjennomsnittet av ulike grupper. Denne brukes når vi har en kategorisk variabel som for eksempel kjønn, og en kontinuerlig variabel, som for eksempel myndiggjørende ledelse som vurderes fra 1-5.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Tabell 5.6 P-verdiene; Signifikansverdi

	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
Myndiggjørende ledelse	0,052	0,056	0,018	0,620

Grønt viser at gjennomsnittet er signifikant. Rødt viser at gjennomsnittet ikke er signifikant

Her har vi funnet P-verdien for myndiggjørende ledelse på de ulike tidspunktene. Pga. små forskjeller mellom kjønnene og til dels små utvalg er mange av funnene ikke signifikante for hele populasjonen (alle administrativt og teknisk ansatte ved NTNU). De er markert med rødt. Når så mange av funnene ikke er signifikante (ved et konfidensintervall på 95 %) kan vi ikke være sikre på sammenhengen mellom kjønnene, men funnene kan indikere at det er en tendens for at kvinner har en forverret opplevelse av myndiggjørende ledelse etter fusjonen. Dette gjelder både for HiST-kvinner og NTNU-kvinner.

Kvalitativ analyse av myndiggjørende ledelse

Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til myndiggjørende ledelse

Involvering -Top-down eller Bottom-up?

Alle våre respondenter omtaler prosessen som en Top-down- prosess. Det begrunnes med blant annet dårlig forankring hos de ansatte, noe som i seg selv er et dårlig utgangspunkt for implementering.

Flere av respondentene signaliserer at de ikke deltok i fusjonsprosessen. Verken på informasjonsmøter, fusjonskafeer eller lignende. De begrunnet dette blant annet med at det tidlig ble klart at de hadde rett og plikt til sin stilling, eller at de visste hvor de skulle og hva de skulle gjøre. Mange signaliserte liten tiltro til sin mulighet for påvirkning. Enkelte av respondentene gikk så langt som å beskrive en fryktkultur der det ikke var akseptert å ytre meninger som gikk på tvers av ledelsens planer for omorganiseringen og nedbemanningen.

En av våre respondenter fra tidligere NTNU var som leder involvert i prosessen i både organisering av nytt institutt, bemanningsplan og ny måltavle. Vedkommende

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

betegner det som en god prosess, der de sammen skapte et superinstitutt som var i stor grad desentralisert og der de fikk tilført toppkompetanse.

Respondenter fra tidligere HiST melder ikke om den samme involveringen.

En av våre respondenter fra NTNU sier at:

“NTNU har liten erfaring på prosessledelse”

Andre respondenter fra HiST sier:

“Medbestemmelsen var illusorisk og prosessen ble stadig endret. Det utløste mye frustrasjon blant ansatte”.

“Rotete prosess, i den forstand at det ble gitt mye forskjellig informasjon, endring i prosessen underveis og sprikende informasjon. Og det var ikke en omforent forståelse av veien mot målet”

[Verdier - \(Verdigrunnlaget/motivasjonen bak fusjonen\)](#)

Under intervjuene kom det frem at alle respondentene mente at motivasjonen for å fusjonere, nedbemanne og omorganisere i første rekke var økonomi, og et mål om å effektivisere NTNU. Flere mente at sentralisering av universitets- og høgskolesektoren lå til grunn for vedtak om fusjonen. Kunnskapsdepartementet (KD) ønsket færre enheter å administrere for å effektivisere styringsprosesser og oppnå stordriftsfordeler (Strukturreformen i Universitets- og høgskolesektoren (Meld.St. 18 2014-2015), 2015).

NTNU ønsket med bakgrunn i faglige synergieffekter å fusjonere med HiG og HiÅ. For å bli det største universitetet i Norge måtte de også fusjonere med HiST. HiST hadde vært interessert i sammenslåing i flere år, men noen av respondentene fra HiST signaliserte likevel at deres kompetanse ikke var så etterspurt ved NTNU.

Det ble nevnt at de faglige synergieffektene muligens var noe overvurdert av NTNU og at utfordringene både var undervurdert og underkommunisert i fusjonsarbeidet. Sammenslåingen ble solgt inn overfor ansatte som en fusjon, men ble i løpet av prosessen oppfattet som en ren virksomhetsoverdragelse der HiST ble de-strukturert og de faglige miljøene delvis destabilisert. En av respondentene fra HiST beskriver fusjon og nedbemanning på samme tid som en kardinalsynd, for det er det motsatte

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

som burde vært gjort, nemlig å tilføre midler i en omorganiserings- og effektiviseringsprosess, for deretter å hente ut den økonomiske gevinsten.

Drøfting av myndiggjørende ledelse opp imot teori etter kvantitativ og kvalitativ analyse

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST-ansatte og NTNU-ansatte?

Med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 utformet vi åtte hypoteser som ble grunnlaget for kvantitativ analyse av ARK-data.

Forskningsspørsmål 2:

Skyldes endringene i ARK data fra 2014/2015 til 2017 utøvd ledelse i perioden og hvordan har de ansatte opplevd endringsledelsen?

Vi har nå gjort rede for hvilke funn som er gjort i både den kvantitative og kvalitative analysen. I den kvantitative analysen ønsket vi å få svar på om de ansattes opplevelse av myndiggjørende ledelse utviklet seg negativt i løpet av fusjonen for henholdsvis HiST-ansatte og NTNU-ansatte. Her fant vi at nedgangen for myndiggjørende ledelse for HiST-ansatte var på 0,14 og NTNU-ansatte var 0,13.

Videre ønsket vi å finne ut om opplevd myndiggjørende ledelse ble påvirket av økende alder og ansiennitet og kjønn. Analysene viste at det var en tendens til at disse faktorene hadde en viss innvirkning, men enkelte funn var ikke signifikante og modellen viste gjennom R^2 at disse faktorene har under 2% innvirkning på myndiggjørende ledelse og at andre faktorer utgjør ca 98%. Det er viktig å tilføye at dette er normalt for holdningsundersøkelser og ikke et uvanlig resultat (Ringdal, 2007).

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Dette bringer oss videre til forskningsspørsmål 2 der vi spør om årsaken til nedgangen i opplevd myndiggjørende ledelse og hvordan de ansatte har opplevd myndiggjørende ledelse under fusjonen. Dette fikk vi mange gode svar på gjennom den kvalitative undersøkelsen.

Vi har vurdert myndiggjørende ledelse til å omfatte den enkeltes opplevelse av selvråderett i en endringsprosess, og det å bli spurt til råd og bli tatt hensyn til. Det å føle seg involvert i beslutninger som gjelder din arbeidssituasjon. Rettferdige beslutninger i en endringsprosess vil være viktig og at man har «likhet for loven». Balanserte prosesser mellom likestilte parter vil være nødvendig for å føle seg myndiggjort. Det at ledelsen respekterer ansattes meninger og behov, selv om de strider mot ledelsens uttalte målsettinger, er viktig for at ansatte skal føle seg myndiggjort. En viktig faktor vil være aksept for en uenighetskultur, der det er lov til å ytre sin mening uten av det får uheldige konsekvenser. Det motsatte kjennetegner en opplevelse av fryktkultur.

Involvering - Top-down eller Bottom-up

Våre respondenter har ulik erfaring med hensyn til involvering i fusjonsarbeidet. En sier at det har vært nyttig og givende å delta i å skape ny måltavle og bygge opp et nytt, desentralt institutt med høy administrativ kompetanse. Det må nevnes at dette er en tidligere NTNU-ansatt som også er mellomleder både før og etter fusjonen. Det kan indikere at høy involvering er motiverende og engasjerende og oppleves å gi gode resultater. Dette kan relateres til strategi O der endringen sees på som en læringsprosess og der det er stor grad av involvering av egne ansatte. Det legges vekt på hvilke prosesser som skal til for å oppnå målene og det setter fokus på de menneskelige ressursene i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

Andre respondenter rapporterer om liten involvering og til dels store endringer som blir gjennomført uten at det er forankret hos de ansatte. Dette er spesielt tidligere HiST-ansatte som har fått endret både arbeidssted, ledelse, kolleger, arbeidsinnhold og dermed også kan oppleve tap av mestring (Amundsen & Kongsvik, 2008) .

Dette kan vi relatere til strategi E (Jacobsen, 2012). Det er kanskje ikke blitt lagt vekt på å forbedre arbeidsprosesser gjennom deltagelse og læring underveis, for dette tar

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

tid og er ressurskrevende. Omorganiseringen hadde et klart startpunkt og sluttpunkt. Det var utstrakt bruk av eksterne konsulenter på toppnivået i rektors prosjektgruppe. Det er brukt finansielle incentiver i kraft av nedskjæringer og premiering av studiepoengproduksjon og publisering. Dette var ment å motivere, men for flere av våre respondenter ble det ikke opplevd slik.

Enkelte respondenter melder om liten involvering som følge av opplevd fryktkultur gjennom lengre tid. Når endringsprosesser initieres vil det være en fordel i en organisasjon om det tillates en uenighetskultur. I NTNU som favner mange ulike profesjoner vil det til enhver tid være mange ulike meninger om hva som er den beste måten å løse en utfordring på. Khrono siterer professor i pedagogikk, Tom Trippestad, (Trippestad, 2019) Han bruker ordet «uenighetskultur». I det legger han at det vil være utviklende for en organisasjon at det er lov å være uenig. Uenighet er produktiv. Det er farlig dersom ledere kun omgir seg med ja-folk, for det er viktig å gi rom for saklig uenighet, raushet og åpenhet. Dette vil være med på å skape vitenskapelige innsikter.

«Det er viktig at uenigheten gjelder helt opp til toppnivå, ellers risikerer vi at lederne isolerer seg på øde øyer og blir misfornøyd med sine ansatte og deres gjennomføringsevne». (sitat Trippestad)

Når flere endringer skal gjennomføres samtidig mener han at vi presses inn i et demokratisk underskudd og deltakerdemokratiet blir skadelidende. Noe som fort skaper konflikter i stedet for samarbeid.

Han uttrykker bekymring rundt et ensidig fokus på målstyring og New public management (NPM), der det er stor vekt på den teoretiske rollen til lederskap. Det er fare for at det oppstår en opplevd fryktkultur der reformer presses igjennom på kort tid.

Vi kan også vise til Agyris og Schön (Jacobsen, 2012) som skriver om dysfunksjonelle bruksteorier der det er viktig å vinne og ikke tape, noe som fører til at man går i forsvarsposisjon og ikke ønsker å dele kunnskap. Dette skaper problemer i endringsprosesser der det er viktig med et godt læringsmiljø og at ansatte er trygge på hverandre.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Alle våre respondenter omtaler prosessen som en Top-down prosess. I den konseptuelle foretaksmodellen snakker de om endringskraft. Og innenfor koalisjonssystemet vil maktkonsentrasjon gi gjennomslag for endringsprosjektet (Busch, 2014). I NTNU har endringsprosessen vært en topptung prosess, der makten har vært konsentrert høyt oppe i systemet. Det har vært lagt vekt på strukturelle endringer som er relativt enkle for toppledelsen å gjennomføre. Maktkonsentrasjonen er høyt oppe i NTNU og i implementeringen kan de møte motstand fordi forankringen nede i organisasjonen ikke nødvendigvis er til stede. Dette er også et viktig element i strategi E (Jacobsen, 2012).

Endringskraften er også viktig innenfor ledelsessystemet, der ledelsens evne til målformulering, problemløsning og språkskaping overfor interne interessenter spiller en avgjørende rolle.

Rektor Gunnar Bovim er tydelig i sine mål for NTNU og er flink til å kommunisere budskapet sitt. Ingen vil være i tvil om hans meninger. Han har vært en tydelig leder både i presse og i sosiale medier, og var dyktig på å selge inn budskapet om at fusjonen var positiv for alle parter og at HiST skulle tas på alvor og få videreføre sine gode løsninger. En av respondentene så behovet for dette innsalget, men at de derfor underkommuniserte bevisst eller ubevisst ulempene og utfordringene med fusjonen.

Rektor var under fusjonen rundt på fakulteter og snakket med ansatte og studenter og et av hans velkjente slagord ble: "Jeg hører hva du sier". Dette medførte ikke nødvendigvis at han tok informasjonen til etterretning. Enkelte av våre respondenter følte at de bidro i prosessen uten å oppleve at innspill ble synlig i resultatet, noe de omtaler som skinndemokrati.

I Strategi E er det fokus på effektivisering og økonomiske verdier. Dette kjenner vi igjen fra NTNU, der målsettingen for fusjonen delvis var effektivisering og der middelet ble nedskjæring av administrasjonen. Målet på en vellykket fusjon har blant annet vært økt publisering, færre administrativt ansatte og økt studiepoengsproduksjon, noe som også premieres i budsjettfordelingsmodellen internt. Altså stort sett fokus på kvantitative incentiver. Det er ikke så lett å måle kvalitet. Dette er klassisk NPM-tankegang.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Vi kjenner igjen flere elementer fra strategi E i NTNU, blant annet at fusjonen var toppstyrt, hadde en tidsbegrenset varighet og stor bruk av eksterne konsulenter, der grunnleggende stadier er: 1) det settes mål, 2) det vurderes alternative løsninger, 3) den beste løsningen velges, 4) implementering, 5) evaluering.

Tidligere HiST-ansatte signaliserer at deres kompetanse og erfaring ikke er blitt tatt med i vurderingen når nye løsninger skulle velges. Det ble først signalisert at "best practice" skulle gjelde og at sammenslåingen var en fusjon. Mange av respondentene mener at det i virkeligheten ble en virksomhetsoverdragelse der NTNU sine systemer og rutiner ble gjort gjeldende i nye NTNU. De mener at mye av HiST sine gode løsninger og desentrale struktur er gått tapt.

Det har ved ujevne mellomrom vært diskutert i NTNU-styret at bruken av eksterne konsulenter har vært uforholdsmessig høy. I Strategi E er bruken av eksterne konsulenter et ledelsesverktøy der konsulentene deltar i målutforming og overordnet planlegging som støtte for toppledelsen. Dette kan vi delvis kjenne igjen fra NTNU der eksterne konsulenter har vært tungt inne som støtte for prosjektgruppen sentralt og på ulike fakultet. Regnskapstall fra BEVISST (Rapporteringsverktøyet ved NTNU) viser en markant økning i kjøp av tjenester fra eksterne konsulenter.

Forbruket av konsulenttjenester har utviklet seg som følger:

Tabell 5.7 Tall på bruk av eksterne konsulenter

2015	229 millioner
2016	411 millioner
2017	523 millioner

Det har vært reist spørsmål fra fagforeningene hva årsaken til denne økningen er, for de ser på dette som et faresignal. Spesielt siden administrasjonen ble nedbemannet med ca. 100 stillinger, og at fagforeningene ikke ønsker at eksterne konsulenter skal erstatte faste administrativt og teknisk ansatte.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Økningen av eksterne konsulenter kan sees på som en trussel, fordi de blir ofte brukt i prosesser der det hadde vært nyttig å bruke interne krefter. Bruk av egne ansatte kan ifølge strategi O være med å gi indre motivasjon og lojalitet til resultatet, og gi læring som senere forblir i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Ved en så kraftig nedbemanning av administrasjonen vil det kunne skape et økt tidspress som igjen begrenser ansattes mulighet til å delta i utviklingsarbeid og myndiggjørende prosesser.

I Strategi O ønsker man i første rekke å bruke interne prosesskonsulenter i organisasjonsutviklingen, der de legger opp til en kontinuerlig læringsprosess som et ledd i å bygge en kultur med læring som overordnet mål. Dette finner vi ikke på samme måte igjen i NTNU.

I strategi E er det stor tro på motivasjon gjennom finansielle incentiver og klare målbare målsettinger, og ikke stort fokus på involvering fra ansatte. Dette kan vi kjenne igjen fra endringsprosessene ved NTNU der enkelte av våre respondenter ikke føler at deres kompetanse er verdsatt og at HiST sine arbeidsmåter ikke er videreført. Flere rapporterer om tungvinte løsninger i NTNU, samt lite brukervennlige administrative systemer som ikke er oppdaterte i forhold til hva man hadde ved HiST.

Dette kan vi relatere til den klassiske modellen til Hackman og Oldham (Hackman et al., 1974) der arbeidsmotivasjonspotensial (MPS) påvirkes blant annet av selve jobbinholdet, autonomi i arbeidsutførelsen og tilbakemelding på utført arbeid. Endringene som både NTNU-ansatte og HiST-ansatte har gjennomgått ser ut til å ha påvirket opplevelsen av myndiggjørende ledelse ved at den ansatte ikke har selvråderett over utførelsen av oppgaven og føler at arbeidsutførelsen er forringet etter fusjonen. Dette vil kunne gå utover arbeidsmotivasjonen og være med på å forklare nedgangen i ARK-data.

Verdier - (Verdigrunnlaget/motivasjonen bak fusjonen)

Flere av respondentene mente at økonomiske verdier var utgangspunktet for fusjonen, omorganiseringen og ikke minst nedbemanningen. Vi ser en del likhetspunkter mellom måten NTNU har gjennomført endringsprosessene på og Strategi E (Jacobsen, 2012). Et av hovedmålene for NTNU var økonomisk effektivisering og verdiene i fusjonsprosessen blir farget av dette. Effektivisering for NTNU vil si at færre ansatte skal gjøre samme jobben, dvs. publiserer mer, produserer flere studiepoeng og administrerer billigere. Dette er målbare variabler som lett lar seg rapportere.

Kvaliteten på arbeidet er ikke like enkelt å kvantifisere. Ifølge adferdssystemet kan motivasjon knyttes til moralsk og normativ standard. (Busch, 2014). Disse formene for motivasjon overføres til pliktfølelse som ofte kan tilføre viktig energi til endringsprosessen. I NTNU vil ansatte kunne føle plikt til å utføre samfunnsoppdraget med høyest mulig kvalitet, som for eksempel vil si å utdanne gode kandidater og drive fremragende forskning. Dette er viktige verdier i NTNU og gjør at ansatte vil kunne identifisere seg med NTNU sine mål, men disse verdiene kan komme i motstrid med de økonomiske verdiene som har vært sentrale i endringsprosessen. I adferdssystemet snakker vi om at det er viktig med god verdiforankring for å skape energi og endringskraft. Det motsatte kan skje om verdiforankringen mangler, og det kan være med å skape motstand mot endringene i NTNU. Politiske myndigheter har ofte problemer med å påvirke verdiene til sterke profesjoner i universitetssektoren. Busch beskriver denne konflikten i koalisjonssystemet der det vektlegges at flest mulig av interessentene stiller seg bak endringsprosessen. Det tilfører prosjektet kraft. Om enkelte interessenter bruker sin makt til å jobbe mot endringsprosjektet, vil dette svekke endringskraften. Hvor stor endringskraft som kan mobiliseres er avhengig av prosessene som er knyttet til makt og interesser.

I strategi E har man klocketro på at endring av strukturen vil endre adferd gjennom styrt omorganisering, omfordeling av oppgaver og lederstyrte prosesser (Jacobsen, 2012). Omorganiseringen ved NTNU har visse likhetstrekk med en slik prosessforståelse. Et element er KD sitt ønske om sammenslåing av universiteter

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

gjennom strukturreformen for å oppnå stordriftsfordeler (Strukturreformen i Universitets- og høyskolesektoren (Meld.St. 18 2014-2015), 2015), samt NTNU sin omorganiseringsprosess med sammenslåing til større enheter og integrering av bachelorutdanningene inn i NTNU sin organisering etter fagdisipliner.

Toppledelsen har formell makt til å endre strukturen på kort tid selv om de møter motstand (Jacobsen, 2012). De har også symbolsk makt gjennom media og sosiale kanaler (Bolman et al., 2009). Dette gjelder i høyeste grad NTNU, der rektor Gunnar Bovim var meget synlig både i presse og på sosiale medier under fusjonen og fikk på den måten kommunisert sine målsettinger og strategier. Det ble lagt vekt på de faglige og økonomiske synergieffektene for å øke oppslutningen og entusiasmen rundt fusjonen (Jacobsen, 2012). Enkelte av våre respondenter mener at utfordringene med fusjonen på grunn av dette både ble underkommunisert og undervurdert. Det vil være et dilemma i alle omorganiseringer å vurdere hvor mye fokus fordelene skal få uten å ta hensyn til ulempene. Innsalget vil alltid være viktig, men ulempene vil alltid komme for en dag og etterpåklokskapen kan koste dyrt.

Tilbakelesning og analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder

Hva legger vi i anerkjennelse fra nærmeste leder;

Vi har definert anerkjennelse fra nærmeste leder som det å bli sett og anerkjent for den kompetansen den ansatte har, at de blir behandlet rettferdig og likestilt i ny organisasjon, men også at ansatte får anerkjennelse for den kulturen og verdiene som de bringer inn i endringsprosessene/fusjonen og at forventningene hos de ansatte blir tatt hensyn til.

Kvantitativ tilbakelesning og analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder

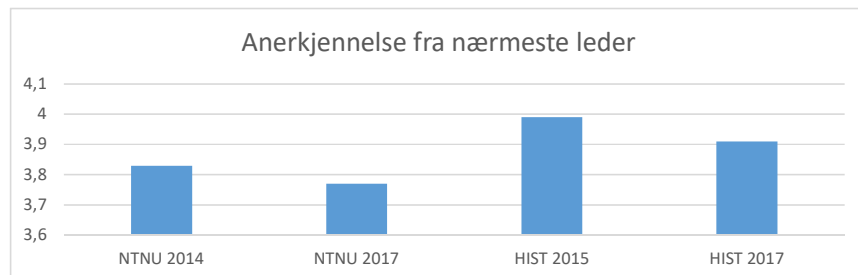
Tabell 5.8 Ansattes opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder før og etter fusjonen

	NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HIST reduksjon
Anerkjennelse	3,83	3,77	0,06	3,99	3,91	0,09

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Figur 5.6 Ansattes opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder før og etter fusjonen



Vi ser av tallene at vi har en nedgang for anerkjennelse fra nærmeste leder for HiST-ansatte var på 0,09 og NTNU-ansatte var på 0,06. HiST-ansatte har altså en større nedgang enn NTNU-ansatte, men ligger over NTNU-ansatte relativt sett både før og etter fusjonen.

Anerkjennelse fra nærmeste leder etter alder

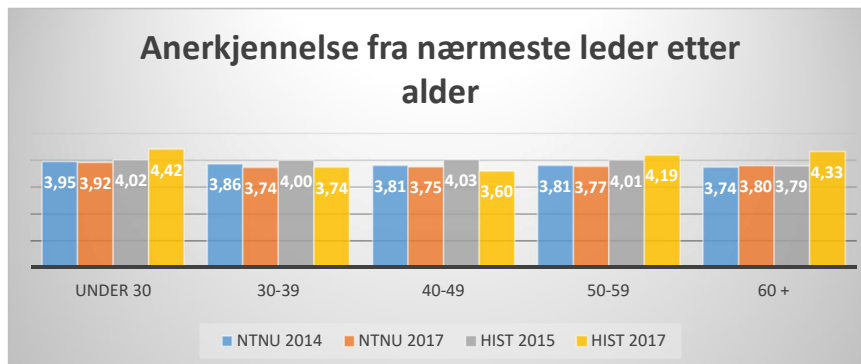
Tabell 5.9 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter stigende alder fordelt på de ulike tidspunktene

Alder	Anerkjennelse fra nærmeste leder etter alder			
	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
under 30	3,95	3,92	4,02	4,42
30-39	3,86	3,74	4,00	3,74
40-49	3,81	3,75	4,03	3,60
50-59	3,81	3,77	4,01	4,19
60 +	3,74	3,80	3,79	4,33

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Figur 5.7 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter stigende alder fordelt på de ulike tidspunktene



Ved å foreta en lineær regresjonsanalyse for alder opp imot anerkjennelse fra nærmeste leder for de 4 utvalgene har vi funnet at oppfattelsen av anerkjennelse fra nærmeste leder ikke er signifikant (ved et konfidensintervall på 95 %) for HiST 2015 og HIST 2017 og NTNU 2017, men at de er signifikante for NTNU 2014. Her er oppfattelsen av anerkjennelse fra nærmeste leder synkende med økt alder. Det ville ikke ha påvirket resultatet å redusere konfidensintervallet til 0,90 fra 0,95.

I regresjonsanalysen forklarer R^2 hvor god en modell er og hvor stor del av variasjonen i anerkjennelse fra nærmeste leder som kan forklares med alder. I denne regresjonsanalysen finner vi at R^2 er veldig lav, noe som tilsier at variasjonen i anerkjennelse fra nærmeste leder med over 98% sannsynlighet ikke kan tilskrives alder. Dette er vanlig i holdningsundersøkelser. Dette øker behovet for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for om mulig å forklare endringene i ARK-data med utøvd ledelse.

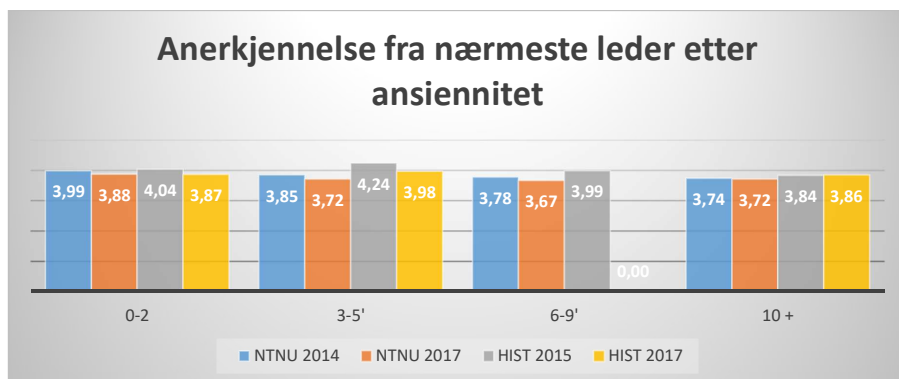
Anerkjennelse fra nærmeste leder etter ansiennitet:

Tabell 5.10 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter stigende ansiennitet fordelt på de ulike tidspunktene

Ansiennitet	Anerkjennelse fra nærmeste leder etter ansiennitet			
	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
0-2	3,99	3,88	4,04	3,87
3-5'	3,85	3,72	4,24	3,98
6-9'	3,78	3,67	3,99	*
10 +	3,74	3,72	3,84	3,86

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score

Figur 5.8 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter stigende ansiennitet fordelt på de ulike tidspunktene



Ved å foreta en lineær regresjonsanalyse for ansiennitet opp imot anerkjennelse fra nærmeste leder for de 4 utvalgene har vi funnet at oppfattelsen av anerkjennelse fra nærmeste leder ikke er signifikant (ved et konfidensintervall på 95 %) for HiST 2015 og HIST 2017, men at de er signifikante for NTNU 2014 og NTNU 2017 og her er oppfattelsen av anerkjennelse fra nærmeste leder synkende med økt ansiennitet. R² er imidlertid veldig lav, noe som tilsier at variasjonen i anerkjennelse fra nærmeste leder med over 98% sannsynlighet ikke kan tilskrives ansiennitet. Det ville ikke ha påvirket resultatet å øke konfidensintervallet til 90%. Dette øker behovet for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for om mulig å forklare endringene i ARK-data med utøvd ledelse.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Anerkjennelse fra nærmeste leder etter kjønn:

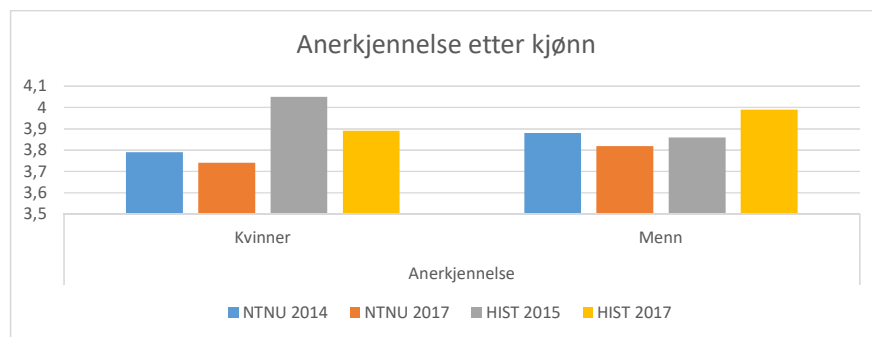
Tabell 5.11 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter kjønn fordelt på de ulike tidspunktene og endringene

		NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HiST reduksjon	HIST - NTNU
Anerkjennelse	Kvinner	3,79	3,74	-0,05	4,05	3,89	-0,16	-0,11
	Menn	3,88	3,82	-0,06	3,86	3,99	0,12	0,18

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score

Gjennomsnitt. Grønt viser at gjennomsnittet er signifikant. Rødt viser at gjennomsnittet ikke er signifikant

Figur 5.9 Anerkjennelse fra nærmeste leder etter kjønn fordelt på de ulike



ARK-dataene viser at det er forskjeller i utviklingen i hvordan kvinner og menn har opplevd utøvd ledelse fra 2014/15 til 2017. NTNU-kvinner og NTNU-menn har en negativ utvikling fra 2014 til 2017 for anerkjennelse fra nærmeste leder. Vi ser at NTNU-menn har en sterkere negativ utvikling enn kvinner (-0,06). Ved HiST er utviklingen ikke like entydig. HiST-kvinner har en sterkere negativ utvikling (-0,16), enn både HiST-menn (0,12), NTNU-kvinner (-0,05) og NTNU-menn (-0,06). HiST-menn har en økning i opplevd ledelse på anerkjennelse fra nærmeste leder.

Vi har foretatt en t-test, som er en signifikanttest av gjennomsnittet av ulike grupper. Denne brukes når vi har en kategorisk variabel, som for eksempel kjønn, og en kontinuerlig variabel, som for eksempel anerkjennelse fra nærmeste leder, som vurderes fra 1-5.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Tabell 5.12 P-verdiene; Signifikansverdi

	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
Anerkjennelse	0,041	0,036	0,102	0,615

Grønt viser at gjennomsnittet er signifikant. Rødt viser at gjennomsnittet ikke er signifikant

Her har vi funnet P-verdien for anerkjennelse fra nærmeste leder på de ulike tidspunktene. Pga. små forskjeller mellom kjønnene og til dels små utvalg er mange av funnene ikke signifikante for hele populasjonen (alle administrativt og teknisk ansatte ved NTNU). De er markert med rødt. Det betyr at det er liten forskjell mellom kvinner og menn i utvalget og derfor vanskelig å gjøre gjeldende for populasjonen. Dette gjelder HiST-utvalgene som jo er små i forhold til NTNU-utvalgene.

Funnene fra HiST er ikke signifikante, men de kan indikere at det er en tendens for at kvinner har en forverret opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder etter fusjonen, spesielt gjelder dette for HiST-kvinner.

For NTNU-kvinnene er funnene signifikante og snittet ligger under alle de andre både før og etter fusjonen, men nedgangen for NTNU-menn er større enn kvinnene. Dette motstrider hypotese 6.

Kvalitativ analyse av anerkjennelse fra nærmeste leder

Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til anerkjennelse fra nærmeste leder

[Nedbemanning av administrative stillinger.](#)

Styret ved NTNU valgte å håndheve regjeringens krav fra ABE-reformen ved å foreta et kutt på administrative stillinger. I 2016 ble det innført ansettelsesstopp og i 2017 ble det nedbemannet ca. 100 stillinger innen administrasjonen. Vitenskapelige og tekniske stillinger ble skjermet. Det ble påpekt av enkelte respondenter at rektor og styreleders holdning til administrative ansatte kunne tolkes som nedlatende, og som at administrasjonen lett kunne ofres i en nedbemanningsprosess. Det signaliseres videre at ledelsen muligens har for liten kunnskap om symbiosen mellom administrasjon og vitenskapelig virksomhet, og at forståelsen for offentlige oppgaver

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

er for dårlig. Det viser seg at administrasjonen ved flere enheter er blitt oppbemannet etter fusjonen som følge av at den vitenskapelige virksomheten ble skadelidende.

Flere av respondentene påpeker at administrasjonen ved NTNU har lav status, at det kan oppfattes som et A- og B-lag.

En av respondentene sier;

“At en slik nedbemanning strider mot mitt menneskesyn, vi er alle likeverdige. Vi er alle mennesker. Vi er frie og like, ingen grupper bør vernes”

En annen sier

“Dette er et svik mot ansatte”.

Det er også opplevd forskjellsbehandling når det gjelder innplassering, og det var forskjeller fra enhet til enhet med tanke på hvem som fikk tildelt en rett-og-pliktstilling (Rett til stilling med bakgrunn i egne arbeidsoppgaver som vedkommende hadde før fusjonen), hvem som fikk en annen passende stilling (rett til stilling med lignende arbeidsoppgaver som vedk. hadde før fusjonen) og hvem som fikk passende stilling (rett til stilling ved NTNU med andre arbeidsoppgaver enn vedkommende hadde før fusjonen). Flere enheter forbeholdt rett-og-pliktstillinger til tidligere NTNU-ansatte, også der hvor HiST kom inn med stor studentportefølje.

[Ble det jobbet med arbeidsmiljø under fusjonen? Ble det endring i kulturen ved NTNU? Opplevelse av endringstretthet?](#)

Det har i varierende grad vært jobbet med arbeidsmiljø under fusjonen. Noen har hatt seminar i form av «bort-reise» eller utenlandsreise, mens andre kun har hatt møtevirksomhet lokalt. Det virker ikke som graden av ««bort-reise-seminar»» nødvendigvis har en påvirkning på arbeidsmiljøet, for der opplevd fryktkultur er rådende har dette liten virkning. Samtidig signaliseres det god virkning av stedlig møtevirksomhet der det er opprettet kontakt og tillit mellom partene. Enkelte har erfart god virkning av ««bort-reise-seminar»» der to ulike institutt-kulturer ble slått sammen, hvor det ble etablert god kommunikasjon på tross av ulikheter.

Spesielt HiST-ansatte signaliserer at de merker stor endring i kulturen etter fusjonen, der NTNU kulturen er blitt gjeldende og de verdier som lå i høgskolesystemet er blitt nedvurdert. Som eksempel kan vi nevne betydningen av undervisning og nærhet til

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

studenter, ansatte, regionen og praksisfeltet, mens NTNU har som hovedmålsetting å drive fremragende forskning internasjonalt og har omfattende ekstern forskningsfinansiering. Et annet eksempel er at i HiST ble ABE-reformen håndtert ved å foreta et flatt kutt i tildelingen sentralt, slik at dette påvirket alle likt. Dette representerer en mer egalitær kultur der ingen ansattgrupper betydde mer eller mindre enn andre.

Flere har snakket om at det ikke er tatt medmenneskelige hensyn i denne prosessen, der mange føler seg overkjørt.

En av våre respondenter sier at:

“Region Trøndelag kommer dårlig ut av denne fusjonen i sammenligning med Vestlandet, der har de beholdt høgskolestrukturen. Universitetet i Bergen er fortsatt et universitet, og Høgskolen i Vestlandet har slått sammen sine høgskoler og består fortsatt. HiST kunne bestått, selv om NTNU blir sammenslått med Gjøvik og Ålesund. Et universitet er ikke svaret på alt.”

En annen sier at:

“Dette er et svik mot studentene og et svik mot praksisfeltet, vil en student med mastergrad i sykepleie sitte ved sengekanten på et sykehjem? En mastergrad er ikke svaret på alt. Når vil politikerne ta innover seg samfunnets behov for kompetanse”

Tidligere HiST-ansatte signaliserer stor grad av endringstretthet og frustrasjon, spesielt som følge av at det ved HiST har pågått endringsarbeid siden 2014.

En respondent sier:

“Vi er fusjonsdeprimerte. Vi vil jo være i utvikling, men vi har behov for å bli gode på noe”

En annen sier:

“Nå er det nok. Det er en stille sabotasje, det er ikke bevisst, men vi greier ikke flere endringer”

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Ble HiST sine forventninger innfridd? Ble HiST-ansatte sine forventninger innfridd? Ble dine egne forventninger innfridd?

På spørsmål om de trodde HiST sine forventninger til fusjonen ble innfridd, svarer alle nei, bortsett fra en NTNU-ansatt som ikke har hatt befattning med HiST i fusjonen og som derfor ikke kjenner til HiST sine forventninger.

De andre respondentene mener at HiST-miljøene er blitt splittet opp og fordelt innenfor universitetets struktur. Mange hadde forventet å få beholde bachelor-løpene slik de var. Spesielt ingeniørfagene er blitt splittet opp og fordelt på ulike fakultet og institutt. De hadde ønsket en School of Engineering for å kunne ta vare på kvalitetene fra høgskoleutdanningene. Dette ble ikke imøtekommet. Respondentene peker på at det ikke var noen i ledelsen som snakket HiST sin sak i fusjonen. HiST-lederne forsvant ut en etter en, siden de fleste ikke hadde professorkompetanse og derfor ikke hadde kvalifikasjoner som ble krevd for lederverv i NTNU. En respondent mente at en viserektor fra HiST ville kunnet vært talsperson for høgskolemiljøet inn i det nye NTNU.

Forventningene om å komme inn i en effektiv organisasjon der HiST kompetansen ble verdsatt er ikke innfridd signaliserer våre respondenter. HiST-kompetansen føles ikke etterspurt.

Respondentene fra HiST kommenterer at i NTNU må mange saker godkjennes lenger opp i linjen. Datasystemene er tildels gamle og oppfattes som tungvinte.

HiST var en mindre og nokså desentral organisasjon, noe som gjorde at det var mulig «å snu seg» fortere ved behov. For eksempel kunne undervisningen endres raskt om søkertall gikk ned eller frafallet var stort. Tiltak kunne settes inn raskt.

Tidligere HiST-ansatte sier de har fått oppleve at egen erfaring ikke har noen verdi. En av våre respondenter jobbet tidligere ved NTNU og kjente litt til organisasjonen. Vedkommende ønsket seg ikke tilbake. Det er blitt kommentert at negative forventninger slo verre til enn forventet, noe som medførte en situasjonsbetinget sykmelding. Den nye situasjonen for spesielt tidligere HiST-ansatte gjorde at de som arbeidstakere ikke fikk noen «næring» tilført på grunn av en utrygg og «ny-i-jobben situasjon».

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

En av våre respondenter fra NTNU forventet at fusjonsprosessen ville gå bredere ut ved å involvere de vitenskapelige ansatte, slik at en kunne gå grundigere til verks for å finne ut hvordan de vitenskapelige ansatte selv vurderer sine behov for administrativt personale.

En av de NTNU-ansatte kommenterer at forventningene til fusjonen ble innfridd ettersom vedkommende fikk være med på å bygge opp et nytt institutt, med høyt kvalifisert administrasjon og stor grad av desentral organisering av administrative oppgaver.

Drøfting av anerkjennelse fra nærmeste leder opp imot teori for både kvantitativ og kvalitativ analyse

[Innledning](#)

Vi har nå gjort rede for hvilke funn som er gjort i både den kvantitative og kvalitative analysen. I den kvantitative analysen ønsket vi å få svar på om de ansattes opplevelse av anerkjennelse fra nærmeste leder utviklet seg negativt i løpet av fusjonen for henholdsvis HiST-ansatte og NTNU-ansatte. Her fant vi at nedgangen for anerkjennelse fra nærmeste leder for HiST-ansatte var på 0,09 og NTNU-ansatte var 0,06.

Videre ønsket vi å finne ut om opplevd anerkjennelse fra nærmeste leder ble påvirket av økende alder, ansiennitet og kjønn. Analysene viste at det var en tendens for at disse faktorene hadde en viss innvirkning, men enkelte funn var ikke signifikante. Modellen viste gjennom R^2 at disse faktorene har under 2% innvirkning på anerkjennelse fra nærmeste leder og at andre faktorer utgjør ca. 98%. Det er viktig å tilføye at dette er normalt for holdningsundersøkelser.

Dette bringer oss videre til forskningsspørsmål 2 der vi spør om årsaken til nedgangen i opplevd anerkjennelse fra nærmeste leder og hvordan de ansatte har opplevd anerkjennelse fra nærmeste leder under fusjonen. Dette fikk vi mange gode svar på gjennom den kvalitative undersøkelsen.

Vi definerer anerkjennelse fra nærmeste leder som det å bli sett og anerkjent for den kompetansen den ansatte har, og bli behandlet rettfærdig og likestilt i ny organisasjon. I tillegg at ansatte får anerkjennelse for den kulturen og verdiene som

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

de bringer inn i endringsprosessene/fusjonen og at forventningene hos de ansatte blir tatt hensyn til.

[Nedbemanning av administrative stillinger.](#)

Nedbemanningen av administrasjonen er en økonomisk betinget løsning som føyer seg inn i Strategi E, der fokuset er effektivisering av virksomheten og er en toppstyrt prosess (Jacobsen, 2012). Dette var nok et forsøk på å skjerme den faglige virksomheten, som anses for å være viktigst for å løse samfunnsoppdraget ved NTNU. De fleste respondentene og spesielt de fra HiST føler at de administrativt ansatte anses som et B-lag og har mindre verdi. I adferdssystemet legges det vekt på de ansattes kunnskaper, følelser, verdier og motivasjon og at dette påvirker atferd i minst like stor grad som strukturendringer (Busch, 2014). En nedbemanning som den i NTNU er en strukturendring der ivaretagelse av kulturen er minst like viktig. Nedbemanning av administrasjonen vil være negativt for de som er rammet. Dette vil kunne svekke motivasjonen for endringene.

Noe av årsaken til at NTNU har et så sterkt skille mellom administrativt og vitenskapelig ansatte, kan muligens ha sammenheng med at det i grunnfilosofien er et teknisk universitet (Jacobsen, 2012). Dette kan være en naturlig forklaring og NTNU ønsker å fremstå som en teknologisk høyborg. Dette har en sterk symboleffekt, som kommer til syne i NTNU sin måte å takle endringer på.

Høgskolene hadde med seg en mer egalitær kultur, der vitenskapelige og administrative var mer likestilt. Fokuset deres lå mer i å uteksaminere dyktige yrkesutøvere og forskningen hadde et anvendelsesperspektiv. Tverrfaglig samarbeid var viktig. Måten HiST håndterte ABE-reformen på, ved å innføre flatt kutt, er et bevis på den egalitære kulturen.

Ved NTNU ønsker man å være verdensledende innenfor flere forskningsfelt. Vi ser her en kulturkollisjon som er en av de utilsiktede konsekvensene ved bruk av E-strategien (Jacobsen, 2012).

Mange av de administrative stillingene som ble fjernet er nå på plass igjen, og dette viser at mange av arbeidsoppgavene ikke forsvant som følge av fusjonen. Her kan vi bringe inn strategi O. Den fokuserer også på å effektivisere, men prosessen starter blant de ansatte som gis medbestemmelse gjennom å utvikle bedre

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

arbeidsprosesser. Motivasjon skapes blant annet gjennom involvering og læringsprosesser. NTNU startet ikke med slike prosesser før i etterkant, selv om digitalisering har vært et uttalt mål fra starten. Både arbeidet med å utvikle arbeidsprosessene og å digitalisere kunne vært gjort i forkant av omorganiseringen. Dette hadde kanskje hadde gitt de ansatte en annen oppfattelse av endringsledelsen og det kunne ført til minst like gode resultater. Da ville også HiST kunne blitt hørt med hensyn til "best practice" på enkelte områder.

En av våre respondenter mener som sagt at det var en kardinalsynd å nedbemanne administrasjonen samtidig med fusjonen og at man i stedet burde tilføre ressurser i en slik prosess. Her får vedkommende støtte fra en Workshop som ble gjennomført ved NTNU i mars 2019, der toppledelsen, Sentralt samarbeidsutvalg (SESAM) og administrative ledere ved NTNU deltok sammen med konsulentbyrået Ernst&Young (EY), der temaet var hvordan ABE-reformen skal videreføres i NTNU (Ferstad, 2019). Erfaring fra andre universiteter i Europa tilsier at man bør tilføre ressurser i en effektiviseringsprosess.

I boka «Endringskapasitet» skriver Meyer og Stensaker (Meyer & Stensaker, 2011) om at ressurser må tilføres i en endringsprosess og at dette vil skape endringskapasitet. De skisserer her ulike måter å løse dette på. Det er blant annet frigjøring av ressurser som kan allokere inn i endringsarbeidet, øke eller tilføre ressurser og til slutt utvikle endringsressurser.

NTNU har valgt å involvere færrest mulig for å holde i gang daglig drift uten å tilføre ekstra ressurser, og heller nedbemanne samtidig med endringsprosessene.

Oppbemanningen i etterkant av fusjonen viser at den vitenskapelige virksomheten er avhengig av et velfungerende administrativt apparat for å skape resultater. Her kan vi sammenligne med maskinbyråkratiet som Mintzberg (Bolman et al., 2009) snakker om i form av administrasjonen, som møter det profesjonelle byråkratiet i form av den vitenskapelige søylen i NTNU. Ved NTNU har det profesjonelle byråkratiet høyest status og ledelsen på alle nivåer er ofte hentet fra de vitenskapelige rekkene. Disse har større legitimitet som ledere enn en med administrativ bakgrunn. Dette kan bidra til å skape en kultur der administrasjonen oppfattes som et B-lag.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Ble det jobbet med arbeidsmiljø under fusjonen? Ble det endring i kulturen ved NTNU?
Opplevelse av endringstretthet?

Det har i NTNU vært lagt vekt på å endre strukturen for å oppnå målene og respondentene opplever at det ikke har vært mye fokus på å bygge opp kulturen i de nye enhetene. Dette kjenner vi igjen fra Strategi E (Jacobsen, 2012) og fra de teknisk-rasjonelle endringsstrategiene i den konseptuelle ledelsesmodellen til Busch (Busch, 2014).

Spesielt tidligere HiST-ansatte kjenner på at de møter en helt ny kultur som de må forholde seg til uten at deres gamle høgskolekultur blir verdsatt eller forsøkt integrert i NTNU.

I strategi O legges det vekt på å bygge opp en ny kultur med felles verdier i forkant av en omorganisering ved hjelp av involvering, og der det gis mulighet til å prøve og feile og sammen jobbe mot et felles mål (Jacobsen, 2012). Dette skaper lojalitet og eierskap til endringene. Gjennom intervjuene med respondentene kan det virke som om de som har blitt sett, hørt og føler at de er blitt tatt på alvor, er mer tilfredse med resultatet enn de andre. En av våre respondenter fra NTNU har vært med på å skape et nytt «superinstitutt». Der har de jobbet med at to ulike kulturer skal bli sammensmeltet. Dette ved å involvere de ansatte i arbeidet.

Flere av respondentene signaliserer at de har tapt et godt arbeidsmiljø etter fusjonen og at det for enkelte oppleves utrygt. I Amundsen og Kongsvik skriver de om at disse tapsopplevelsene kan føre til motstand mot endring og endringstretthet (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Jakobsen skriver også om at kulturendringer er en læringsprosess som tar lang tid og der ansatte må involveres for å oppnå gode løsninger (Jacobsen, 2012).

I motsetning til struktur, strategi og systemer, så kan ikke kultur endres gjennom et vedtak i styret. En ny kultur er ikke implementert før den tas for gitt.

NTNU som en stor organisasjon vil normalt ha ulike verdier, særlig vil dette være aktuelt siden det er snakk om et universitet med mange ulike fagdisipliner. HiST hadde også ulike fagdisipliner, men grunntanken til undervisningen ved en høgskole er ulikt grunntanken til undervisningen ved et universitet. En av kjerneverdiene til en

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

høgskole er nærheten til studentene. Noen vil til og med si at ansatte ved høgskolene "holder studentene i hendene" til de har gjennomført eksamen. Samtidig er undervisningen ved en høgskole mindre forskningsbasert enn ved et universitet. Ved mindre enheter kan det også være lettere å snu og endre på administrative rutiner. HiST-ansatte kom inn i NTNU med en forventning om at noen av HiST sine gode løsninger ville bli videreført i NTNU. Det ble først kommunisert at alle administrative rutiner skulle opp til vurdering og at "best practice" blant fusjonspartnerne skulle bli gjennomført. Det som skjedde var at NTNU stort sett videreførte tidligere NTNU sine rutiner. Dette har medført at høgskolene i mindre grad er blitt hørt. Årsaken kan være at det var mindre kostnadskrevende å videreføre NTNU sine rutiner fordi de var flere og det ville kreve mye å endre. Systemene må ut på anbud for å skiftes ut, noe som er kostnads- og tidkrevende, og HiST kunne enkelt innlemmes i NTNU sine avtaler. Prorektor ved NTNU Anne Borg uttalte på et frokostmøte om fusjonen at det kanskje burde vært en viserektor fra HiST også, ikke bare ved Gjøvik og Ålesund, slik at også HiST hadde en representant i ledelsen (Busch, 2014).

I enhver organisasjonsendring er det kjent at negative holdninger skaper motkraft, som igjen skaper motstand mot endring og endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008). Det at ledelsen ved NTNU valgte å løse regjeringen sitt krav til ABE-reformen med nedbemanning av administrativt ansatte er negativt for de administrativt ansatte. Dette kommer til syne i ARK-undersøkelsen, og da spesielt blant HiST-ansatte.

[Ble HiST sine forventninger innfridd? Ble HiST-ansatte sine forventninger innfridd? Ble dine egne forventninger innfridd?](#)

På bakgrunn av det våre respondenter har uttalt, ser det ikke ut til at HiST eller HiST-ansatte har fått innfridd sine forventninger til fusjonen. Dette kan ifølge Amundsen og Kongsvik sin bok "Endringskynisme", føre til endringstretthet eller endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008).

HiST-ansatte føler en manglende synliggjøring av positive resultater for dem. En av våre respondenter stiller spørsmål ved om faglige synergieffekter er overvurdert mens utfordringene i forbindelse med fusjonen er undervurdert.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Videre må vi huske at HiST-ansatte har vært gjennom flere omorganiseringer i forkant av fusjonen med NTNU. Flere signaliserer at de er slitne av endringer og at nå er det nok. Siden forventningene for mange ikke er innfridd, føles det som endringer for endringens skyld og motivasjonen uteblir.

Respondentene fra HiST signaliserer at de er de-strukturert og de-stabilisert. Enkelte fagmiljø er flyttet på og inngår nå i NTNU sine eksisterende fagdisipliner. Fokuset på god undervisning oppleves av mange som nedvurdert i NTNU, og i sum føles dette som om HiST sin identitet er tapt. Flere HiST-ansatte er blitt flyttet på og inngår nå i NTNU sin administrasjon, og mange signaliserer at kompetansen fra HiST ikke blir verdsatt fullt ut. En av våre respondenter sier at de sitter på kompetanse om HiST sine gode måter å jobbe på, men dette oppfattes ikke som interessant i NTNU. Dette kan også omtales som tapsopplevelser, spesielt følgende punkter; tap av retning, tap av trygghet, tap av identitet, tap av forbindelser og tilhørighet.

En av respondentene hadde forventet en Bottom-up prosess, og ble skuffet over en Top-down prosess.

En av respondentene fra NTNU har fått sine forventninger innfridd siden vedkommende har vært med på å bygge opp et nytt institutt ved å delta i arbeidet med ny struktur, målformulering og bemanningsplan. Dette kan relateres til strategi O der involvering og prosess blir brukt for å motivere og skape gode resultater (Jacobsen, 2012).

Tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder

Hva legger vi i støtte fra nærmeste leder;

Vi definerer her støtte fra nærmeste leder som forståelse og støtte fra ledelsen i forbindelse med økt belastning og tapsopplevelser i endringsprosesser. Det at ressurser blir tilført og opplæring gitt ved store endringer definerer vi som støtte fra ledelsen. Det at ledelsen opptre som tilrettelegger i endringsprosesser vil oppleves som støttende. God kommunikasjon vedrørende arbeidsutførelse er en forutsetning for støttende ledelse.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

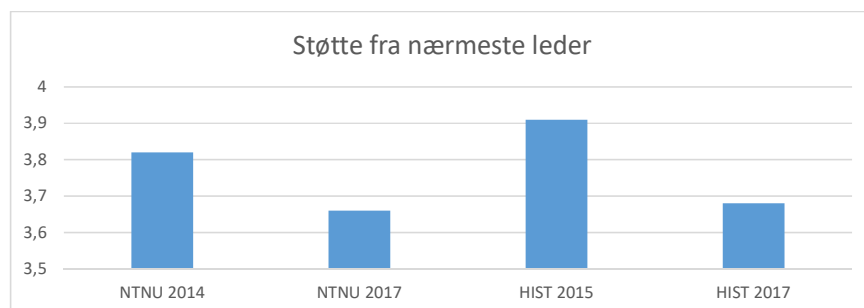
Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder

Tabell 5.13 Ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder før og etter fusjonen

	NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HiST reduksjon
Støtte fra nærmeste leder	3,82	3,66	0,15	3,91	3,68	0,24

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Figur 5.10 Ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder før og etter fusjonen



Når det gjelder opplevd støtte fra nærmeste leder ser vi den største nedgangen etter fusjonen sammenlignet med de andre ledervariablene. For NTNU-ansatte er nedgangen 0,15 og for HiST-ansatte 0,24. Det kan se ut som at HiST-ansatte opplevde størst endring i støtte fra nærmeste leder fra før fusjonen.

[Støtte fra nærmeste leder etter alder](#)

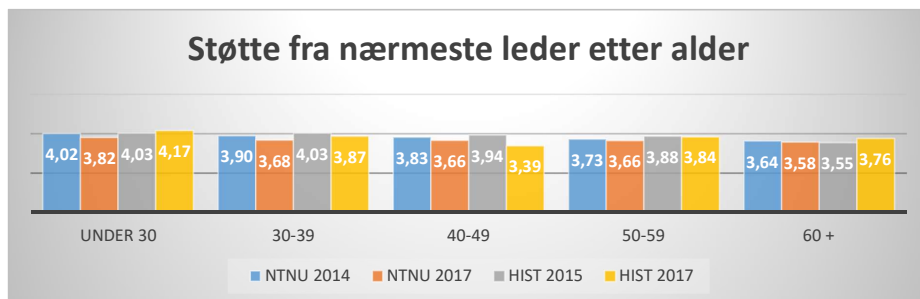
Tabell 5.14 Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder etter alder

Alder	støtte fra nærmeste leder etter alder			
	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
under 30	4,02	3,82	4,03	4,17
30-39	3,90	3,68	4,03	3,87
40-49	3,83	3,66	3,94	3,39
50-59	3,73	3,66	3,88	3,84
60 +	3,64	3,58	3,55	3,76

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Figur 5.11 Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder etter alder



Alle ansatte i teknisk administrative stillinger opplever at støtte fra nærmeste leder blir svekket med økt alder. Resultatene fra alle ARK-undersøkelsene er signifikante foruten HiST 2017. Dette utvalget er ikke signifikant. (ved et konfidensintervall på 95 %). Det ville ikke ha påvirket resultatet å øke konfidensintervallet til 90 %.

Tallene fra I HiST 2017 viser at det er 87,5 % sannsynlighet for å ta feil ved å forkaste H0 (0-hypotesen), som er at det ikke er noen sammenheng mellom alder og opplevelse av støtte fra nærmeste leder. Derfor kan vi ikke forkaste H0 (0-hypotesen). Én mulig forklaring på at HiST 2017 ikke er signifikant, er at utvalget over 60 år kun teller 7 besvarelser.

I regresjonsanalysen forklarer R^2 hvor god en modell er og hvor stor del av variasjonen i støtte fra nærmeste leder som kan forklares med alder. I denne regresjonsanalysen finner vi imidlertid at R^2 er veldig lav, noe som tilsier at variasjonen i støtte fra nærmeste leder med over 97% sannsynlighet ikke kan tilskrives alder.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Støtte fra nærmeste leder etter ansiennitet

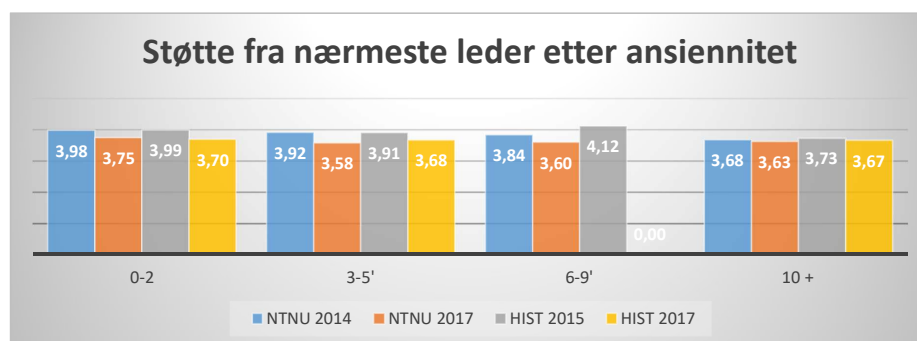
Tabell 5.15 Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder etter ansiennitet

Støtte fra nærmeste leder etter ansiennitet				
Ansiennitet	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
0-2	3,98	3,75	3,99	3,70
3-5'	3,92	3,58	3,91	3,68
6-9'	3,84	3,60	4,12	*
10 +	3,68	3,63	3,73	3,67

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

*: for lite utvalg

Figur 5.12 Kvantitativ tilbakelesning og analyse av støtte fra nærmeste leder etter ansiennitet



0,00: for lite utvalg

Ved å foreta en lineær regresjonsanalyse for ansiennitet versus støtte fra nærmeste leder for de 4 utvalgene har vi funnet at oppfattelsen av støtte fra nærmeste leder ikke er signifikant for HiST 2015 og HIST 2017, men at de er signifikante for NTNU 2014 og NTNU 2017. Her er oppfattelsen av støtte fra nærmeste leder synkende med økt ansiennitet. R^2 er imidlertid veldig lav, noe som tilsier at variasjonen i støtte fra nærmeste leder med over 97% sannsynlighet ikke kan tilskrives ansiennitet. Det må nevnes at dette er helt vanlig for holdningsundersøkelser.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

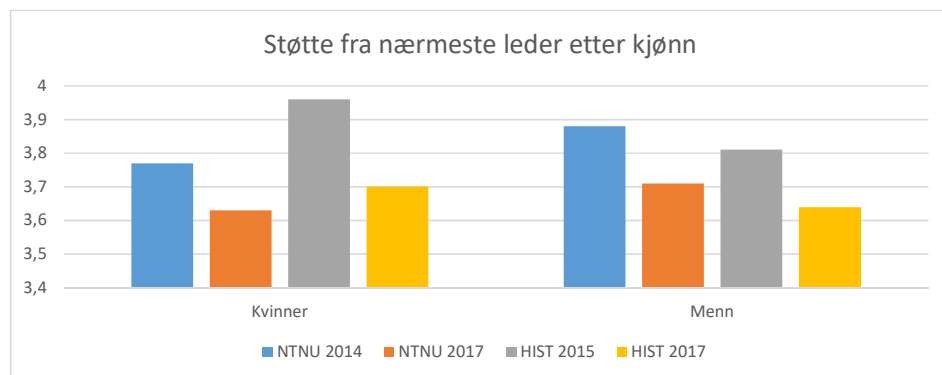
Støtte fra nærmeste leder etter kjønn

Tabell 5.16 Støtte fra nærmeste leder etter kjønn

		NTNU 2014	NTNU 2017	NTNU reduksjon	HIST 2015	HIST 2017	HIST reduksjon	HIST - NTNU
Støtte fra nærmeste leder	Kvinner	3,77	3,63	-0,14	3,96	3,70	-0,27	-0,13
	Menn	3,88	3,71	-0,17	3,81	3,64	-0,17	0,00

Skalaen for besvarelsene er: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken/eller, 4.Enig, 5.Svært enig, der 5 er beste score.

Figur 5.13 Støtte fra nærmeste leder etter kjønn



ARK-dataene viser at det er forskjeller i utviklingen i hvordan kvinner og menn har opplevd støtte fra nærmeste leder fra 2014/15 til 2017. NTNU-kvinner og NTNU-menn har en negativ utvikling fra 2014 til 2017 vedrørende støtte fra nærmeste leder. Vi ser at NTNU-menn har en sterkere negativ utvikling enn kvinner. Ved HiST er ikke utviklingen like entydig. HiST-kvinner har den sterkeste negative utviklingen på støtte fra nærmeste leder. HiST-menn har en negativ utvikling på støtte fra nærmeste leder, men ikke så sterk som hos HiST-kvinnene.

Tabell 5.17 P-verdiene; Signifikansverdi

	NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
Støtte fra nærmeste leder	0,011	0,072	0,204	0,787

Grønt viser at gjennomsnittet er signifikant. Rødt viser at gjennomsnittet ikke er signifikant

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Vi har foretatt en t-test, som er en signifikanttest av gjennomsnittet av ulike grupper. Denne brukes når vi har en kategorisk variabel, som for eksempel kjønn, og en kontinuerlig variabel, som for eksempel støtte fra nærmeste leder, som vurderes fra 1-5.

Her har vi funnet P-verdien for de ulike variablene og tidspunktene. Pga. små forskjeller mellom kjønnene og til dels små utvalg er mange av funnene ikke signifikante for hele populasjonen (alle administrativt og teknisk ansatte ved NTNU) (ved et konfidensintervall på 95 %). De er markert med rødt. Det kan bety at det er liten forskjell mellom kvinner og menn i utvalget, men funnene kan indikere at det er en tendens for at kvinner har en forverret opplevelse av støtte fra nærmeste leder etter fusjonen. Dette gjelder både for HiST-kvinner og NTNU-kvinner.

Kvalitativ analyse av støtte fra nærmeste leder

Viktige funn fra intervjuene med respondentene knyttet til støtte fra nærmeste leder

[Ekstraarbeid](#)

Her er HiST-ansatte og NTNU-ansatte delt, der HiST-ansatte signaliserer mye ekstraarbeid som følge av at 17 nye datasystemer skulle implementeres: Dette innebar at de måtte lære seg datasystemene som NTNU benyttet, selv om de var tildels gamle og ble oppfattet som umoderne av HiST-ansatte. I tillegg kom uavklarte fullmaktskart, nye rutiner og merarbeid i forbindelse med selve overgangen. NTNU-ansatte signaliserer ikke noe ekstraarbeid i forbindelse med fusjonen, men NTNU-lederen har fått arbeidsgiveransvar for flere ansatte. Vedkommende oppfatter det som berikende og mer effektivt og kompetansehevende.

[Oppgaver før og etter fusjonen](#)

Alle respondentene fra HiST fikk ny tilhørighet, pga. at tidligere fakultet ble splittet. Alle har også fått nye oppgaver. En av respondentene har fått mer ansvar, høyere stillingskode, har samme arbeidssted og har beholdt en del av fagmiljøet, mens de andre fra HiST har fått nytt arbeidssted, og opplevd reduserte ansvarsområder og fått ny leder. De tidligere NTNU-ansatte har beholdt stilling, ansvar, tilknytning, fagmiljø og arbeidssted og leder.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

De som har opplevd positiv endring i jobbinnhold er mer positiv til endringsledelsen, enn de som har opplevd en negativ endring pga. fusjonen. Dette har påvirket motivasjonspotensialet ulikt, ut i fra om de var NTNU-ansatte eller HiST-ansatte.

Tapsopplevelser

Det er HiST-ansatte som har opplevd flest tapsopplevelser blant våre respondenter. Enkelte bruker ord som fusjonsdeprimert og svik, noe som signaliserer sterke reaksjoner. De snakker om tap av mestringfølelse og kompetanse, siden både systemer, rutiner og delvis arbeidsoppgaver er nye. Fire av fem har erfart tap av nære medarbeidere og arbeidsmiljø. To har opplevd tap av både ansvar og arbeidsoppgaver. Dette gir tap av status og territorium. Lønnsutviklingen har stagnert og de føler seg ikke som verdifulle arbeidstakere i NTNU. En av respondentene snakker mye om opplevd fryktregime både under og etter fusjonen, noe som gir utrygghet i arbeidsmiljøet.

“Flinke folk som tør å si ifra, blir flyttet på, sier opp eller får seg annen jobb i NTNU. Det er en sterk maktallianse i ledelsen. Alt er bra på overflata, men arbeidsmiljøet er dårlig. De som sier ifra, mister jobben etter hvert. Dette føles som et fryktregime”.

Flere erfarer utrygghet fordi de er på en ny enhet med ny ledelse og ny kultur.

En av våre respondenter sier:

“Mange kan ikke prate om den gamle tiden på HiST uten å gråte”

Drøfting av støtte fra nærmeste leder opp imot teori for både kvantitativ og kvalitativ analyse

Innledning

Vi har nå gjort rede for hvilke funn som er gjort i både den kvantitative og kvalitative analysen. I den kvantitative analysen ønsket vi å få svar på om de ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder utviklet seg negativt i løpet av fusjonen for henholdsvis HiST-ansatte og NTNU-ansatte. Her fant vi at nedgangen for støtte fra nærmeste leder for HiST-ansatte var på 0,24 og NTNU-ansatte var 0,15.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Videre ønsket vi å finne ut om opplevd støtte fra nærmeste leder ble påvirket av økende alder, ansiennitet og kjønn. Analysene viste at det var en tendens for at disse faktorene hadde en viss innvirkning, men enkelte funn var ikke signifikante og modellen viste gjennom R^2 at disse faktorene har under 2% innvirkning på støtte fra nærmeste leder og at andre faktorer utgjør ca. 98%. Det er viktig å tilføye at dette er normalt for holdningsundersøkelser.

Dette bringer oss videre til forskningsspørsmål 2, der vi spør om årsaken til nedgangen i opplevd støtte fra nærmeste leder og hvordan de ansatte har opplevd støtte fra nærmeste leder under fusjonen. Dette fikk vi mange gode svar på gjennom den kvalitative undersøkelsen.

I denne oppgaven definerer vi støtte fra nærmeste leder som forståelse og støtte fra ledelsen i forbindelse med økt belastning og tapsopplevelser i endringsprosesser. Det at ressurser blir tilført og opplæring gitt ved store endringer definerer vi som støtte fra ledelsen. Det at ledelsen opptre som tilrettelegger i endringsprosesser vil oppleves som støttende. God kommunikasjon vedrørende arbeidsutførelse er en forutsetning for støttende ledelse.

Ekstraarbeid

Blant våre respondenter fra tidligere HiST, melder de om mye ekstraarbeid i forbindelse med fusjonen i motsetning til de tidligere NTNU-ansatte. Ifølge Jacobsen (Jacobsen, 2012), kan ekstraarbeid medføre økt motstand mot endring. Årsaker til dette ekstraarbeidet hadde sammenheng med at HiST-ansatte måtte lære alle nye datasystemer på nytt, samt nye rutiner og nye arbeidsprosesser. Det ble ikke satt inn ekstra ressurser for at denne overgangen skulle gå knirkefritt, men derimot ble ABE-reformen håndtert ved å skjære ned på administrasjonen med 100 årsverk samtidig med fusjonen og omorganiseringen. Ifølge Busch (Busch, 2014) bør endringer i transformasjonssystemet gi belønning til interessentene gjennom digitalisering og effektivisering, og dette vil kunne støtte opp om målene for endringsprosessene. Det vi ser i NTNU, er at digitaliseringen er veldig forsinket, noe som gir mye merarbeid, spesielt for tidligere HiST-ansatte, og dette kan skape motkrefter.

En av våre respondenter kaller dette en kardinalsynd i endringsarbeidet.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

En annen av våre respondenter var klar på at NTNU hadde undervurdert og underkommunisert utfordringene endringsprosessene medførte.

Respondentene fra NTNU rapporterte ikke om betydelig ekstraarbeid, mens HiST-ansatte opplevde mye ekstraarbeid uten at ledelsen tok særlig hensyn til dette eller satte inn mottiltak. Dette kan være med å forklare forskjellen i ARK-data mellom HiST- og NTNU-ansatte.

[Oppgaver før og etter fusjonen](#)

Blant våre respondenter er det tidligere HiST-ansatte som har fått de største endringene i sin arbeidshverdag slik som beskrevet ovenfor. Dette vil av mange være betegnende for at vi snakker om en virksomhetsoverdragelse og ikke en fusjon mellom to likeverdige parter. Det er her storebror NTNU som har tatt over HiST, og ansatte ble innplassert i NTNU sin organisasjon som følge av dette. Blant våre respondenter ble konsekvensene for HiST-ansatte derfor større enn for tidligere NTNU-ansatte. Våre respondenter fra NTNU fikk ikke store endringer i sine arbeidsoppgaver som følge av fusjonen.

Busch skriver om hvordan man kan skape endringskraft i endringsprosesser, der motivasjon hentes via adferdssystemet (Busch, 2014). Her legges det vekt på at endringsprosjektet bør skape belønning for de ansatte via anerkjennelse, vekst, personlig utvikling, relasjonsbehov, trygghet og fysiologiske behov. De endringsprosjekt som skaper belønning for de ansatte har større sjanse for å lykkes. Mange tidligere HiST- og NTNU-ansatte opplevde ingen slik belønning som følge av endringsprosessene, men følte seg tvert imot utrygg i prosessen, der mange ble flyttet mot sin vilje. To av våre respondenter ble flyttet mot sin vilje og dette endte i situasjonsbetinget sykemelding.

“Fusjonsbonusen” på ca.kr. 5000,- pr. person som ble utbetalt i mars 2018, ble av mange sett på som en provokasjon snarere enn en motivasjonsfaktor.

En slik økonomisk belønning kan indikere at NTNU styrer sin endringsprosess inspirert av Strategi E, der økonomiske incentiver blir benyttet fremfor personlig involvering og anerkjennelse (Jacobsen, 2012).

Tapsopplevelser

Blant våre respondenter er det de HiST-ansatte som rapporterer om flest tapsopplevelser i forbindelse med endringsprosessene.

I et endringsledelsesperspektiv skriver Amundsen og Kongsvik (Amundsen & Kongsvik, 2008) at det er viktig at ledelsen er klar over at det kan oppstå slike tapsopplevelser og at de prøver å demme opp for disse.

Omfattende tapsopplevelser vil kunne gi stor motstand mot endringene og kan sammenlignes med sorgreaksjoner.

Ingen av våre respondenter har erfart at NTNU har prøvd å dempe de tapsopplevelsene de hadde, eller anerkjent åpent at slike har vært gjeldende. Igjen kan det virke som om NTNU har undervurdert konsekvensene av endringene og hvordan de virker på de ansatte. I Bolman og Deal omtaler de at store endringer i organisasjoner kan ha godt av å forberede reaksjoner og foreta tapsritualer for på denne måten både å anerkjenne tap og forebygge sorgreaksjoner (Bolman et al., 2009). Eksempler på dette kan være at medarbeidere som må flytte arbeidsplass internt får en markering på samme måte som om de skulle sluttet i NTNU. Da får man både anerkjennelse på den jobben de har gjort og tatt farvel med gode kolleger, samt at de får aksept for at de går inn i en ny jobb.

Vi har tidligere skrevet at Busch i sin bok om «ledelse, kultur og verdier» omtaler at det å skape endringskraft i en endringsprosess er en viktig del i prosessen for å lykkes med endringen (Busch, 2014). For å skape endringskraft er det viktig med belønning i form av anerkjennelse, vekst, personlig utvikling, relasjonsbehov, trygghet og fysiologiske behov. Tapsopplevelsene som enkelte av våre respondenter har opplevd, vil kunne ha motsatt virkning og vil kunne skape motstand mot endringene. Det er tydelig at de ikke føler seg ivaretatt. Ut i fra dette kan vi si at det er en svikt i utøvd endringsledelse, og det kan være dette som kommer til syne i endringen i ARK-data.

Kvantitativ analyse av medarbeidersamtalen:

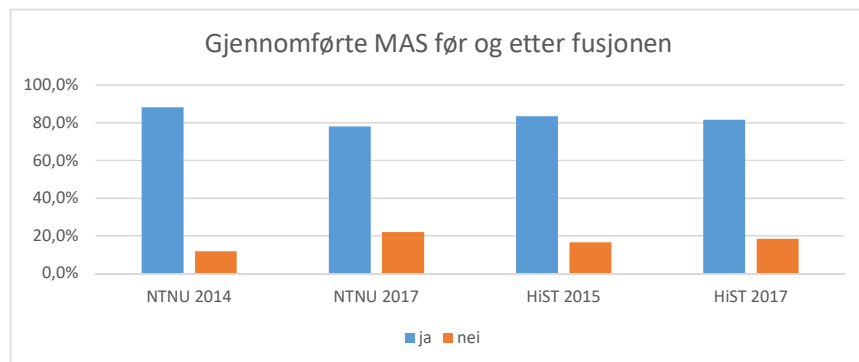
Med bakgrunn i 2014/2015 og 2017-tallene for administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere NTNU og HiST, ønsker vi å se om antall gjennomførte MAS i prosent under og etter fusjonen/virksomhetsoverdragelsen, sammenlignet med før fusjonen, har gått ned.

[Kvantitativ analyse av gjennomførte medarbeidersamtaler fordelt på de ulike undersøkelsene \(hypotese 7\)](#)

Tabell 5.18 Gjennomførte MAS for de ulike utvalgene før og etter fusjonen

	NTNU 2014	NTNU 2017	HiST 2015	HiST 2017
ja	88,2%	78,0%	83,5%	81,6%
nei	11,8%	22,0%	16,5%	18,4%

Tabell 5.14 Gjennomførte MAS for de ulike utvalgene



Antall gjennomførte MAS for tidligere NTNU ansatte har gått ned fra 88,2% til 78 % og antallet som ikke har gjennomført MAS i prosent har steget fra 11,8 % til 22 %. For HiST-ansatte har gjennomførte MAS også gått ned 83,5 % til 81,6 %. Antall som ikke har gjennomført MAS i % har gått opp fra 16,5 % til 18,4 %. Hypotesen om at antall gjennomførte MAS har gått ned etter fusjonen stemmer både for HiST- og NTNU-ansatte.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Kvantitativ analyse av de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen (hypotese 8)

Vår påstand var at de administrativt og teknisk ansattes vurdering av MAS har hatt en negativ utvikling for 2014/2015 til 2017 fra henholdsvis tidligere HiST- og NTNU-ansatte.

Hvis vi ser på de som er negativ til MAS, dvs. svaralternativ 1 og 2 i tabellene nedenfor, går tallene for NTNU-ansatte opp etter fusjonen, mens den for HiST-ansatte går ned. Færre ved tidligere HiST er altså negative til MAS etter fusjonen.

Vi ser også en økning i alternativ 3 for både HiST og NTNU. Dvs. at det er en økning blant de som er likegyldige til gjennomføring av MAS.

Blant de som er positive til MAS ser vi en negativ utvikling fra 2014/2015 til 2017 for både NTNU- og HiST-ansatte.

Tab 5.19 Ansattes vurdering av medarbeidersamtalen før og etter fusjonen

Skala		NTNU 2014	NTNU 2017	HIST 2015	HIST 2017
Bortkastet tid	1 og 2: negativ til MAS	11,9 %	13,3 %	10,7 %	6,3 %
2					
3	Likegyldig	18,7 %	21,1 %	15,7 %	23,8 %
4	4 og 5: positiv til MAS	69,3%	65,6 %	73,6 %	69,8 %
Svært positivt					
	N	1425	1461	159	63

Sum N: 3108

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Drøfting av hypotese 7 og 8:

Hypotese 7 om at antall gjennomførte MAS har gått ned etter fusjonen stemmer både for tidligere HiST-ansatte og NTNU-ansatte. En forklaring til nedgangen kan være at færre ledere har tatt seg tid til å gjennomføre MAS. Det kan også være en feilkilde at ARK er egenrapportering og at enkelte har glemt at de har gjennomført MAS når de blir spurt.

Hvis vi i hypotese 8 ser på de som er negativ til MAS, dvs. svaralternativ 1 og 2 i tabellene, går tallene for NTNU-ansatte opp etter fusjonen, mens den for HiST-ansatte går ned, men flere er likegyldige til MAS både fra NTNU og HiST. Spesielt er økningen stor blant likegyldige fra HiST. Blant de som er positive til MAS ser vi en negativ utvikling fra 2014/2015 til 2017 for både NTNU- og HiST-ansatte. Vi vurderer vår hypotese som riktig og årsaken til endringen kan muligens være endringstretthet etter flere år med store endringer eller oppgitthet etter tapsopplevelser i forbindelse med omorganiseringen (Amundsen & Kongsvik, 2008). Det kan være lett å gli inn i likegyldighet der man mener ikke å kunne ha påvirkning.

Punktet vedrørende MAS kan sees i sammenheng med alle ledelsesvariablene som vi har analysert over. Det er et viktig signal at så mange er likegyldig til MAS etter fusjonen og at færre er positive. Det er også betenkelig at gjennomførte MAS har gått ned etter fusjonen, siden det er et virkningsfullt virkemiddel for å myndiggjøre ansatte, sørge for å kunne gi anerkjennelse og er en mulighet for lederen til å støtte de ansatte (Jacobsen, 2012). Det kan virke som om ledelsen ved NTNU ikke fullt ut er bevisst dette virkemiddelet.

6 Konklusjon og avslutning

Innledning

Vi har i denne oppgaven besvart problemstillingen; hvordan NTNU har utøvd endringsledelse ved fusjon/virksomhetsoverdragelse, omorganisering og nedbemanning og videre hvilken virkning endringsledelsen har hatt på de administrativt og teknisk ansatte ved henholdsvis tidligere HiST og NTNU.

I dette kapittelet vil vi søke å oppsummere og konkludere denne problemstillingen.

Vi vil starte med å gjøre rede for forskningsspørsmål 1 og hvilke funn vi har avdekket i ARK-undersøkelsen.

Videre vil vi presentere funn fra forskningsspørsmål 2 som utdyper funnene fra forskningsspørsmål 1.

Drøfting

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har de administrativt og teknisk ansattes opplevelse av utøvd ledelse utviklet seg fra 2014/2015 til 2017 for henholdsvis tidligere HiST- og NTNU-ansatte?

De viktigste funnene i ARK-undersøkelsen er at opplevelsen av alle ledelsesvariablene har hatt en nedgang etter endringsprosessene og endringen er størst blant tidligere HiST-ansatte, slik vi antok i hypotese 1-3, men at vi også har en reduksjon blant tidligere NTNU-ansatte. Her må vi huske fra metoderefleksjonen at de tidligere HiST ansatte som ikke besvarte ARK i 2015, nå inngår i NTNU 2017 og ikke HiST 2017. Dette betyr at tidligere HiST-ansatte kan være med å påvirke NTNU 2017-tallene.

Størst er nedgangen blant HiST-ansatte når det gjelder støtte fra nærmeste leder, men også anerkjennelse fra nærmeste leder og myndiggjørende ledelse har en reduksjon.

Vi har ved hjelp av ARK-data sjekket om nedgangen kan ha noe med økende alder (hypotese 4) og ansiennitet (hypotese 5) og evt. kjønn (hypotese 6) å gjøre.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Sett under ett reduseres opplevd ledelse etter endringsprosessene med økende alder og ansiennitet. Kvinners opplevelse av utøvd ledelse er forverret i 2017 i forhold til menn fra HiST, men for NTNU er forverringen større for menn enn kvinner.

Ikke alle funnene er signifikante med et konfidensintervall på 95%. Dette kan til dels skyldes utvalgenes størrelse og/eller sprikende svar, men vi ser likevel en tendens i tallmaterialet for en reduksjon for HiST-kvinner.

Analysen av ARK-data i hypotese 7 og 8 om MAS viser at gjennomførte MAS er gått ned etter fusjonen og at flere ansatte er likegyldige til MAS. Videre er færre positive til MAS etter fusjonen, både blant NTNU- og HiST-ansatte.

Vi vurderer våre hypoteser 7 og 8 som riktige og årsaken til endringen kan muligens være endringstretthet etter flere år med store endringer eller oppgittethet etter tapsopplevelser i forbindelse med omorganiseringen. Det kan være lett å gli inn i likegyldighet der man mener ikke å kunne ha påvirkning (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Punktet vedrørende MAS kan sees i sammenheng med alle ledelsesvariablene som vi har analysert over. Det er et viktig signal at så mange er likegyldig til MAS etter fusjonen og at færre er positive. Det er også betenkelig at gjennomførte MAS har gått ned etter fusjonen, siden det er et virkningsfullt virkemiddel for å myndiggjøre ansatte, sørge for å kunne gi anerkjennelse og er en mulighet for lederen til å støtte de ansatte (Jacobsen, 2012). Det kan virke som om ledelsen ved NTNU ikke fullt ut er bevisst dette virkemiddelet.

ARK-analysen avdekket at kun 1-2% av variasjonen i ledelsesvariablene kan forklares med økende alder og ansiennitet og kjønn og at opp til 98% av resultatet blir påvirket av andre forhold. Dette leder oss til forskningsspørsmål 2 der vi spør om endringene i ARK-data skyldes utøvd ledelse i perioden og hvordan de administrativt ansatte har opplevd endringsledelsen.

For å få svar på dette har vi benyttet kvalitativ metode og dette gir metodetriangulering i denne oppgaven (Jacobsen, 2015).

Mange av de som har opplevd personlige belønninger i form av bedre lønn, bedre arbeidsvilkår, nye interessante oppgaver, større autonomi og som føler at de er blitt

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

respektert og hørt, viser seg å være mye mer fornøyd med endringsledelsen og prosessene enn de som har opplevd tap av status, tap av kompetanse, tap av arbeidsmiljø, som har fått mindre interessante arbeidsoppgaver og som har fått dårligere lønnsutvikling (Amundsen & Kongsvik, 2008). De med store tapsopplevelser har en tendens til å nedvurdere endringsledelsen og de prosessene som de har gjennomgått. Busch beskriver at motivasjon hentes i adferdssystemet i form av belønninger for den enkelte, og at dette kan skape endringskraft. Det motsatte gir gjerne motstand mot endring (Busch, 2014).

Et viktig funn er at opplevd ledelse er en subjektiv forståelse på bakgrunn av egne erfaringer i endringsprosessene og i hvilken grad de har medført personlige positive endringer. Selv om tap er uunngåelig i endringsprosesser har vi avdekket at mange ikke opplever anerkjennelse for at de er påført tap og at det ikke er satt inn kompensierende tiltak for å redusere opplevelsen. For mange er dette sorgreaksjoner som ikke er ivaretatt av ledelsen.

Nedgangen i ARK-data når det gjelder anerkjennelse og støtte fra nærmeste leder kan godt være knyttet til tapsopplevelser hos ansatte (Amundsen & Kongsvik, 2008). Nedgangen er større hos tidligere HiST-ansatte, og dette får vi bekreftet av våre respondenter. Våre respondenter fra NTNU har langt mindre tapsopplevelser enn de fra tidligere HiST.

Tapsopplevelsene er knyttet til flere forhold som for eksempel ny arbeidsplass, ny leder for alle HiST-ansatte og nytt arbeidsmiljø. Flere melder om at opparbeidet HiST-kompetanse ikke blir anerkjent ved NTNU. HiST-kulturen og -verdiene er for mange helt forsvunnet, og i disse tilfellene er det satt i gang få prosesser for å inkludere disse i NTNU. Flere er bekymret for at både praksisfelt, regionen og studentene vil oppleve endringene som et svik og at vi dermed ikke vil løse samfunnsoppdraget tilfredsstillende. Flere respondenter opplever at HiST sine forventninger vedrørende opprettholdelse av høgskolekulturen ikke er oppfylt. Det er også nevnt at anvendt forskning ikke har samme status ved NTNU som ved tidligere HiST fordi ambisjonene på NTNU er mye høyere.

Blant våre respondenter oppfattes utfordringene og problemene knyttet til fusjonen som underkommunisert. Spesielt HiST-ansatte opplevde mye ekstraarbeid og store

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

endringer som følge av at de måtte ta i bruk NTNU sine eksisterende systemer og rutiner (Jacobsen, 2012). Disse ble oppfattet som til dels tungvinte i forhold til HiST sin måte å gjøre ting på. Tapsopplevelser og merbelastning kan føre til økning i endringstretthet og likegyldighet (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette kan vi også knytte opp imot MAS der de som har en likegyldig holdning til den, ifølge ARK-data, har en økning. Det at nedbemanning ble gjort samtidig med omorganisering og fusjon/virksomhetsoverdragelse blir sett på som en kardinalsynd av enkelte respondenter. Det har ifølge respondenter skapt mye ekstraarbeid som ikke er blitt demmet opp for av NTNU. Planlagt digitaliseringen var forsinket og utløste mindre effektivisering av rutiner enn forventet (Busch, 2014).

Et annet viktig funn er at involvering og medbestemmelse virker å ha en motiverende effekt (Jacobsen, 2012). Der ansatte ikke opplever å bli involvert har det motsatt virkning og kan føre til endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008). Enkelte har gitt det navnet fusjonsdepresjon, og at de følger seg umyndiggjort og maktesløs i en ny situasjon. En av respondentene er meget positiv til endringsprosessen siden vedkommende har fått delegert myndighet til å bygge opp et nytt institutt, danne egne mål for instituttet og har lyktes med å opp bemanne administrasjonen med nødvendig kompetanse (Jacobsen, 2012).

Alle våre respondenter har betegnet endringsprosessene i NTNU som en Top-down prosess med makten plassert høyt opp i systemet og med utstrakt bruk av eksterne konsulenter, samtidig med nedbemanning av administrative ansatte.

Brukerundersøkelsen ved NV konkluderte blant annet med at bemanningen var blitt for lav etter fusjonen, noe også våre tilbakemeldinger kan tyde på (Hemmer, 2018). NIFU-undersøkelsen viser at 70 % av de vitenskapelige ansatte mente helt eller delvis at innflytelsen over viktige beslutninger var blitt svekket etter fusjonen (Tønnesen Eva, 2018), noe som delvis sammenfaller med våre funn blant respondentene. Også professor Trippestad (Trippestad, 2019) påpeker at deltakerdemokratiet fort blir skadelidende når flere reformer presses gjennom samtidig og resulterer i et demokratisk underskudd. Dette mener han kan skape konflikter i stedet for samarbeid.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Flere av respondentene har påpekt at administrasjonen blir oppfattet som et B-lag i forhold til de vitenskapelige ansatte som har mye høyere status i NTNU, og at dette er blitt mer synlig i endringsprosessene. Mange tidligere HiST-ansatte har opplevd dette som et kultursjokk og følt tap av status (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Nøkkelbegreper i våre funn vil være at endringsledelse bør ivareta involvering ved å organisere endringsprosessene nedenfra og opp (Jacobsen, 2012). Ved å myndiggjøre ansatte vil man oppnå læring som organisasjon og enkeltmenneske. Endringsledelse må forebygge tapsopplevelser, og bygge felles kultur og sørge for tilstrekkelige ressurser til endringsarbeidet (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Brukerundersøkelsen ved NV avdekket et behov for kompetanseheving blant lederne, både individuelt og kollektivt med vekt på endringsledelse, noe som sammenfaller med våre funn (Hemmer, 2018).

Mulige tiltak

Sannsynligheten er stor for at NTNU vil måtte gjennomgå flere endringsprosesser i årene som kommer.

Ut i fra våre funn om endringsprosessene ved NTNU, vil vi derfor foreslå at de ved fremtidige endringsprosesser prøver å involvere de ansatte tidligere i prosessen og i større grad enn tidligere. Dette vil kunne føre til bedre forankring av resultatet og mindre tapsopplevelser blant ansatte, samt et resultat med utgangspunkt i erfaringer fra ansatte, som vil gi organisasjonen mulighet for å lære av sine feil. Det vil være en fordel om NTNU prøver å viske ut oppfattelsen om at de vitenskapelige ansatte og administrasjonen utgjør et A- og B-lag.

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

Hva kunne vært interessant å forske på fremover?

Det hadde vært interessant og foretatt en lignende undersøkelse ved andre sammenslåtte høyskoler og universitet for å se om vi ville fått lignende funn som ved NTNU. ARK er designet for høyskole- og universitetssektoren og gir derfor mulighet for å sammenligne data. Om vi hadde fått sammenfallende funn, ville det gitt større troverdighet for de konklusjoner vi har kommet frem til i vår masteroppgave.

Videre hadde det vært interessant å gjenta denne undersøkelsen når den nye ARK-undersøkelsen er gjennomført høsten 2019, for å se hvordan den økte digitaliseringen og faglige integrasjonen har påvirket oppfattelsen av utøvd ledelse.

7 Referanser

- Amundsen, O. & Kongsvik, T.Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bolman, L.G., Thorbjørnsen, K.M. & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforl.
- Ferstad, T.K. (2019, 15.03.19). ABE-kutt.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. & Yale Univ New Haven Ct Dept Of Administrative, S. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects.
- Hemmer, H.m.f. (2018). *Matriseevaluering ved NV 2018*. Hentet fra
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.) (2.utgave utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*.
- NTNU-styreprotokoll. (28.01.2015). Styreprotokoll
- Pressemelding - En mer effektiv sektor (ABE-reformen). (2014). Pressemelding-En mer effektiv sektor (ABE-reformen). Hentet 26.05.2018, 2018, fra <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2015/Satsinger/?pid=65149#hopp>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Strukturreformene i Universitets- og høyskolesektoren (Meld.St. 18 2014-2015). (2015). *Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreformene i Universitets- og høyskolesektoren (Meld.St. 18 2014-2015)*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartement,.
- Trippstad, T. (2019, 15.04.2019). «I lang tid vil det være umulig å hente ut gevinster av reformene, fordi det reformeres for hurtig og fordi reformene er for store». Hentet 26.03.2019, 2019, fra <https://khrono.no/hvl-iselin-nybo-reform/i-lang-tid-vil-det-vaere-umulig-a-hente-ut-gevinster-av-reformene-fordi-det-reformeres-for-hurtig-og-fordi-reformene-er-for-store/271049>
- Tønnesen Eva, L.T. (2018). Gjøvik og Ålesund mest fornøyd med fusjonen. fra <https://khrono.no/nifu-ntnu-fusjon-fusjon/ny-rapport-gjovik-og-alesund-er-mest-fornoyd-med-ntnu-fusjonen/226582>

Master of Public Administration.
Anne-Grethe Nilsen og Ingvild Nilsdatter Fuglem

8 Vedlegg

- 1) Godkjenning fra NSD vedrørende personvern av intervjuobjekter
- 2) Intervjuguide
- 3) Samtykkeskjema