

Ida Yuan Bolstad Siem
Nils Gunnar Barstad Eggen
Julie Pedersen

Hvordan ansatte på universiteter stiller seg til raske omstillinger på arbeidsplassen

En kvalitativ studie om endringsprosesser på
NTNU

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Logan Reed Vallandingham

April 2022

Ida Yuan Bolstad Siem
Nils Gunnar Barstad Eggen
Julie Pedersen

Hvordan ansatte på universiteter stiller seg til raske omstillinger på arbeidsplassen

En kvalitativ studie om endringsprosesser på NTNU

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Logan Reed Vallandingham
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Bacheloroppgaven er avsluttende oppgave på Bachelorstudiet for økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, skrevet våren 2022. Med felles interesse for endringsprosesser og digitalisering ble det naturlig for å se på endringsprosesser mot en mer digital hverdag. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og tidkrevende, men mest av alt lærerikt og spennende.

Vi ønsker å takke alle respondenter som tok seg tid til et intervju med oss, for gode og reflekterte samtaler. Uten disse intervjuene, ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. Respondentene er et utvalg fra universitetet NTNU, og det må derfor også rettes en takk til universitetet for engasjerte, ærlige og samvittighetsfulle ansatte.

Til slutt vil vi takke vår veileder Logan Reed Vallandingham for god oppfølging, konstruktive og verdifulle tilbakemeldinger. Ikke minst ønsker vi å takke for en fleksibilitet som har gjort den gode oppfølgingen, og videre oppgaven, mulig.

Sammendrag

Koronapandemien førte til en stor endring i undervisnings- og arbeidshverdagen på universiteter. Da pandemien ble et faktum påvirket ikke bare dette undervisning, men hverdagen til veldig mange ansatte på universitetet.

De aller fleste universiteter hadde hovedsakelig en fysisk hovedmodell, og flere hadde nesten ingen erfaring med streaming og opptak av undervisningsopplegg. Digital undervisning som hovedmodell var noe som var svært ukjent for universiteter flest, og de ansatte ble mer eller mindre kastet ut i en ny situasjon med lite tid til å forberede seg. Ansatte som aldri hadde hatt en digital forelesning før, måtte nå lage digitale undervisningsopplegg for hele semestre.

I tillegg til at selve arbeidshverdagen endret seg drastisk, med hjemmekontor og en midlertidig fulldigital hverdag, påvirket det også det sosiale med jobbhverdagen. Mange ansatte ved universiteter mistet mye av den daglige sosiale kontakten med studenter og kolleger. Dette førte til sterke tapsopplevelser for flere ansatte, og mange savnet kontakten de hadde med folk. Dette er emner som er svært relevante for oss som skal skrive bacheloroppgave i organisasjon og endring, og vi valgte derfor å fordype oss i hvordan de ansatte ved universitet opplevde endringene som følge av pandemien.

Med færre koronatiltak og en økende fysisk undervisnings- og arbeidshverdag, blir det spennende å se om noen av endringene som oppsto som en konsekvens av pandemien kommer til å fortsette. Hvordan fremtidens universitet blir, og lærdom vi kan hente fra pandemien, er av særlig interesse. Vi ønsket derfor med denne oppgaven å se nærmere på foreleseres syn på egen arbeidsdag under pandemien, deres erfaringer, meninger og tanker om fremtiden.

Abstract

With the Covid-19 pandemic universities experienced a drastic change in the way universities operated. The pandemic affected not only students, but the workday of many employees at universities. The vast majority of universities mainly had a physical teaching model, and several had little to no experience with streaming and recording of their lectures. Digital teaching as the main model was something that was unfamiliar to most universities, and the employees were more or less thrown into a new situation with little time to prepare. Employees who had never had a digital lecture before, now had to create digital teaching plans for entire semesters.

In addition to the lectures themselves changing drastically, home office became the norm, and with this less time for social interaction. Many university employees lost their daily social contact with students and colleagues. This led to an experience of loss for several employees, and many missed the contact they had with people as a natural part of their old working day. These are topics that are very relevant for us who are going to write a bachelor thesis in change management, and therefore we chose to immerse ourselves in how the employees experienced the changes as a result of the pandemic.

Now that the corona measures have eased and physical education is allowed once more, it will be interesting to see if any of the changes that arose as a consequence of the pandemic are still going to be a part of universities. We wish to take a closer look at how lecturers at universities experienced the changes through the pandemic, their experiences, opinions and thoughts of the future.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Innledning	6
1.1 Problemstilling	6
1.2 Hensikt med undersøkelsen	7
1.3 Oppgavens oppbygning	8
2. Teori	8
2.1 Endring i organisasjoner	8
2.1.1 Lewins modell for endringsprosesser (Unfreeze, change, refreeze)	9
2.1.2 Dunphy og Staces strategier for endring	
2.1.3 Motstand mot endring	11
2.2 Digitalisering	11
3. Metode	14
3.1 Valg av forskningsdesign	14
3.2 Utvalg	15
3.3 Validitet og reliabilitet	16
3.4 Koding og Datatabeller	18
4. Case	20
4.1 NTNU	20
5. Analyse/data	21
5.1 Unfreeze, change, freeze	21
5.1.1 Streaming av undervisning i fremtiden	21
5.1.2 Økt bruk av digitale verktøy	22
5.1.3 Bedret omstillingsevne	22
5.2 Dunphy og Staces strategier for endring	23
5.2.1 Fra en diktatorisk prosess til en deltakende	23
5.2.2 Motstand mot en tvunget endringsprosess?	24
5.2.3 NTNU får skryt fra foreleserne	25
5.3 Motstand mot endring	25
5.3.1 Motivasjonstap	25
5.3.2 Forståelse for heldigitalisering under pandemien	26
5.4 Digitalisering	27
5.4.1 Dårlig samkjøring av digitaliseringsstrategi	27
5.4.2 Dårlig informasjonsflyt	28
6. Diskusjon	29
6.1 Nedfrysing av gjennomførte endringer	29
6.2 Dunphy og Staces strategier for endring	30
6.3 Motstand mot endring	31

6.4 Digitalisering	31
6.5 Konklusjon av diskusjon	32
7. Oppsummering og konklusjon	33
8. Referanseliste	34
9. Vedlegg	36
Intervjuguide	36

1. Innledning

Covid-19 pandemien har hatt en betydelig innvirkning på de fleste universiteter.

Hjemmeundervisning og hjemmekontor ble gjennomført ved bruk av digitale løsninger gjennom Zoom, Microsoft Teams og Blackboard, og for mange førte pandemien til deres første møte med digital undervisning i tillegg til digital hjemmeeksamen. Nærmest over natten ble undervisningsinstitusjoner, deriblant NTNU, nødt til å legge om til heldigital undervisning. Nå, nesten to år senere, er det fortsatt utstrakt bruk av både digital undervisning og hjemmeeksamen. Omleggingen kan ses på som en liten digital revolusjon/transformasjon, en revolusjon som var ventet på forhånd, men som måtte gjennomføres raskere og tidligere enn tiltenkt (Eide & Solheim, 2021). Sjøkkdigitaliseringen har imidlertid ført til delte meninger om hvorvidt de digitale løsningene skal holdes på, eller om digitaliseringen kun har vært en midlertidig løsning i dagens situasjon.

Digitale forelesninger gir studenter og forelesere en mer fleksibel hverdag hvor man kan se eller ha forelesninger når det best passer, samtidig har muligheten for å følge forelesninger digitalt ført til at mange studenter velger dette fremfor å møte opp fysisk. For forelesere kan tomme saler virke demotiverende da de ikke lenger får kommunisert og diskutert med studenter på samme måte som tidligere. I tillegg kan digitale verktøy føre til nye utfordringer for ansatte som ikke har vokst opp med digitale verktøy på samme måte som oss studenter (Fanghol, 2022). Samtidig gir digitaliseringen en fleksibilitet som for mange kan være til stor hjelp for både studenter og undervisere.

1.1 Problemstilling

Etter et par år med pandemi, har universitet erfart både en normal studiehverdag og en studenttilværelse preget av restriksjoner. Ikke minst har pandemien ført til at både digitale forelesninger og eksamener har blitt den nye normalen for dagens studenter og forelesere. Høsten 2021 var det imidlertid planlagt å gjennomføre flere fysiske eksamener ved flere universitet. Blant annet ved Norges største utdanningsinstitusjon, NTNU, trosset de skyhøye smittetall og misnøye blant studenter. Etter massiv kritikk og smitteoppblomstring i landet satte regjeringen inn nye landsdekkende tiltak, og alle planlagte eksamenene ble gjort om til digitale hjemmeeksamener. I tillegg vil de fleste eksamener våren 2022 også foregå digitalt (Mikkelsen, 2022). I diskusjonen om gjennomføring av både eksamen og undervisning de

siste årene har det kommet frem flere synspunkter som både taler for digitaliseringsprosessen, men også begrunnelser for å gå tilbake til fysiske forelesninger slik det var før Covid-19. De ansattes reaksjoner på sjokkdigitaliseringen er mange og forskjellige, noe som gjør det interessant å se nærmere på hvordan ansatte ved et universitet stiller seg til de raske omstillingene. Tilknyttet digitaliseringsprosessen er det videre også hensiktsmessig å se på hvordan de ønsker at digitaliseringen etter Covid-19 skal prege fremtidens universitet. Dette gir problemstillingen:

Hvordan stiller ansatte på universiteter seg til de raske omstillingene som ble gjennomført, og hvordan ønsker de at endringene skal prege fremtidens undervisning og studiehverdag?

1.2 Hensikt med undersøkelsen

Gjennom denne oppgaven har vi valgt å se på ansatte på universitet, og hvordan de har opplevd en nokså krevende endringsprosess. Valg av tema falt på de splittede meningene til våre egne forelesere, og hvordan studentenes meninger, enten var direkte motstridende eller ble aktivt støttet av undervisere. Under Duskens kom for eksempel med et debattinnlegg om hvordan hjemmeeksamen bør fortsette også etter pandemien, (Ramstad, 2022). Ved å bruke kvalitativ metode vil vi utføre dybdeintervju med et utvalg av våre undervisere, for å få dypere innsikt om de ansattes opplevelser og erfaring under endringsprosessen – og hva de tenker om fremtiden.

Oppgaven skal forsøke å utforske og belyse problemstillingen og vi vil etterstrebe å analytisk generalisere funnene våre, blant annet gjennom å se på foreleseres opplevelser av på endringsprosessen i lys teori. Gjennom å sammenligne funnene våre med teori, håper vi å kunne se overensstemmelser og avvik fra et utvalg av teorier som omhandler endring, digitalisering og motstand mot endring.

Ettersom vi har blitt gitt noen begrensninger innen omfanget av oppgaven, vil vi for enkelhets skyld kun forholde oss til et begrenset antall intervjuobjekter. Vi vil også kun forholde oss til NTNU, selv om tema godt kunne vært utforsket mye bredere. Valget av NTNU begrunnes med at de er den største undervisningsinstitusjonen i Norge. NTNU har i tillegg vært mye profilert i media, blant annet i diskusjonen rundt deres valg av eksamensform og senere den forhastede omleggingen av eksamensform høstsemesteret 2021 (Brandvol & Hellstad, 2021).

1.3 Oppgavens oppbygning

Det første kapittelet har belyst det som ligger til grunn for den videre oppgaven, med begrunnelse for vårt valg av tema og hensikt med oppgaven. I det neste kapittelet vil vi ta for oss de teoriene som er mest relevante i forhold til vårt valg av tema. Dette er derfor hovedsakelig teorier knyttet til omstilling, endring og motstand mot endring, og digitalisering. Kapittel 3 tar for seg forskningsmetodene brukt i vår studie. Kapittelet omfatter med andre ord datainnsamling, analyse av data i tillegg til refleksjon av den innhentede dataen. Kapittel 4 blir en introduksjon av NTNU som case. Analysen av det som ble innhentet utgjør kapittel 5, hvor vi vil diskutere og presentere funnene. Deretter vil vi i kapittel 6 drøfte det som er funnet i analysen, før vi i kapittel 7 oppsummerer og prøver å svare på problemstillingen.

2. Teori

Teoridelen av oppgaven kommer til å gjøre rede for noen sentrale teorier brukt i analyse- og diskusjonsdelen av oppgaven. Vi kommer og til å diskutere tidligere forskning relatert til digitale endringsprosesser i skolehverdagen under pandemien, for å få et bedre bilde og referansepunkt til pandemiens effekt på undervisning.

2.1 Endring i organisasjoner

Organisasjoner vil til tider oppleve ytre press og endringer i sine omgivelser som kan ha dype innvirkninger på bedriften. Økonomiske nedgangstider, terror, naturkatastrofer eller en pandemi, alle disse kan påvirke en organisasjons omgivelser, og dermed også hvordan organisasjonen skal organiseres, koordineres og ledes fremover (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s.214). Om dette er langvarige, og strategiske endringer eller plutselige omstillinger på grunn av en pandemi, vil også påvirke hvordan man skal gå frem for å håndtere dette.

Amundsen og Kongsvik (2016, s. 39-43) skiller i boka Endringskynisme mellom organisasjonsutvikling og omstilling. Førstnevnte karakteriseres blant annet som en planlagt strategisk endring som bidra til effektivisering. Sistnevnte beskrives som en ledelsesstyrt og tidsavgrenset prosess som skal jobbe mot konkrete mål. Covid-19 er endringer i omgivelsene som tvinger regjeringen til å sette inn tiltak, der organisasjonene måtte tilpasse seg de nye restriksjonene. Regjeringens mål var å kontrollere pandemiens sykdomsbyrde på kapasitet i

helsevesenet, yte offentlige tjenester på et forsvarlig nivå og beskytte økonomien (Strategi og beredskapsplan for håndteringen av covid19-pandemien, 2021). Dette kan ses på som et midlertidig mål, der omstillingene ikke vil være varige, men heller endres tilbake igjen når krisen er over.

Likevel har de raske omstillingene ført til at nye digitale løsninger og alternativer har blitt lettere tilgjengelig. En undersøkelse fra SIFO studerte hvordan vi taklet digital hjemmeskole og hjemmekontor under pandemien. Helhetsvurderingen var vel at de fleste taklet de raske omstillingene til en heldigital arbeidshverdag godt. Både de som hadde hjemmeskole og de med hjemmekontor virket stort sett fornøyde, men koronasituasjonen har også forsterket den digitale avhengigheten til folk og gjort oss mer sårbar hvis digitale tjenester, internett eller strømforsyning skulle svikte. (Slette-meås, D. & Storm-Mathisen, A., 2020)

SINTEF utførte også en undersøkelse hvor de så på hvordan digital hjemmeskole påvirket undervisning og læring. Noen av funnene viste at det både var positive og negative sider ved infrastruktur, arbeidsbetingelser og læringsmiljø, samt hvor kompetente de ulike lærerne var ved bruk av digitale verktøy. Undersøkelsen viste at digital undervisning begrenset elevenes sosiale læringsmiljø og sosiale forhold, skapte økt arbeidsmengde og mindre skille mellom jobb og fritid. Manglende ledelses- og pedagogisk støtte ble også påpekt. Samtidig ga også de digitale løsningene muligheter til å differensiere elevene enklere, lærerne fikk utvidet sine pedagogiske verktøykasse og generelt klarte de fleste overgangen greit. (Fjørtoft, S., O., 2020)

2.1.1 Lewins modell for endringsprosesser (Unfreeze, change, refreeze)

I planlagte endringsprosesser vil organisasjoner, etter Kurt Lewins teori (Lewin, 1947) gå gjennom ulike faser i endringen (Jacobsen, 2018). De respektive stegene i en slik endring er: «opptining, bevegelse og nedfrysing», og er videre virkemidler for å dempe og motvirke motkreftene som ønsker stabilitet. Endringsagentene må alternativt kunne forsterke drivkreftene som fremmer endring.

Opptining, baserer seg på at den menneskelige atferden er basert på en «kvasi-stasjonær likevekt» som støtter seg på et komplekst felt av krefter og motkrefter. Lewin mente videre at denne likevekten måtte «tines opp» før den gamle atferden kunne bli lagt bort til fordel for en ny måte som nå kan implementeres (Burnes, 2004). For at dette kan skje må endringslederen skape en følelse av nødvendighet for å endre seg, og videre at denne endringen er bedre enn

dagens situasjon i organisasjonen. Endringslederen må derfor gi menneskene i organisasjonen oppfatningen om at det er nødvendig med en endring, samtidig som man minimerer motstanden.

Gjennomføring av endring, fokuserer på endring av atferd hos menneskene i organisasjonen. Endringslederen må her bruke sin makt til å få de ansatte til å endre seg i henhold til det som er planlagt. Makten kan brukes på forskjellige måter, det vil si at lederen kan ta i bruk ulike typer lederstiler for å nå gjennom til de andre i organisasjonen. Her vil de to hovedtypene basere seg på å tilrettelegge for endring og videre gi tid for endringen, eller en mer tvungen endring til tross for motstand.

Nedfrysing av de nye atferdene gjennomføres for å sikre at endringen ikke går tilbake til atferden som forekom før endringen ble gjennomført. Med denne fasen ønsker man med andre ord å stabilisere endringene i kultur, atferd, utførelse og retningslinjer. I dagens moderne arbeidskultur kan begrepet nedfrysning ses på som utdatert. Evnen til å tilpasse seg, økt fleksibilitet, kan istedenfor definere den siste fasen i Lewins modell da dette kan gjøre det lettere å omstille seg ved eventuelle nye endringer i fremtiden (Petrescu, 2010).

2.1.2 Dunphy og Staces strategier for endring

En utvidet versjon av Lewins modell, er Dunphy og Staces strategier for endring fra 1988. Her går man ut fra at endring kan ha basis i ordre og tvang eller samarbeid og konsultasjon, på samme måte klassifiseres de også som enten som en revolusjon eller en evolusjon.

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvunget utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Tabell 1

Strategiene: diktatorisk omforming, karismatisk omforming, tvunget utvikling og deltakende utvikling. Disse fremgangsmåtene for endring utløses eller løses fra ulike forutsetninger. De har også ulike måter å håndtere motstand og gjennomføre endringer på. Omfang av endring og om ledelsen bør gå inn med en top-down eller bottom-up strategi for endring avhenger av konteksten. (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s.396-401)

2.1.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er et vanlig problem som oppstår når organisasjoner gjennomfører endringsprosesser, der større og radikale endringsprosesser spesielt ofte er utsatt. Vi kan her trekke inn Maslows motivasjonsteori for å gi oss et perspektiv på hva som fører til om man er negativ eller positiv til endring. (Amundsen & Kongsvik, 2020, s. 90). Med bakgrunn i Maslows teori kan vi si at om den ansatte foretrekker trygghet fremfor utvikling, har vi grunn til å tro at personen møter endring negativt. Om personen foretrekker utvikling er det vice-versa. Denne modellen er svært simpel, men gir et konkret syn på hvordan endring kan skape motstand.

Dette gir oss altså grunn til å tro at når motstanden blir større enn endringskreftene, er det en større mulighet for at motstanden kan forhindre endringen og/eller skape misnøye hos de ansatte. Grunnene til at det oppstår motstand mot endring er mange og komplekse, og et argument kan skyldes motstand på bakgrunn av tapsopplevelser. Dette er at ansatte på grunn av endringen, mister noe de har verdi av. Dette kan være alt fra nye arbeidsoppgaver til tap av tilhørighet. Tapsopplevelser kan påvirke motivasjonen til de ansatte, og står man i fare for dette kan det gi stor grunn til motstand. Dette er spesielt tilfelle om endringsprosessen og er lite forklart og gjennomført i noe som likner Strategi E. En endringsprosess gjennomført med Strategi E som bakgrunn er når endringen er svært «top-down» styrt, der ledelsen bestemmer innholdet i endringen uten å involvere de ansatte aktivt i selve prosessen. (Jacobsen, 2018, s.148) De ansatte har da et svakt eierforhold til endringsprosessen, og kan føle at noe med verdi «rives» fra seg uten noen spesiell god forklaring.

Vi kan i tillegg koble inn dårlig gjennomføring av opptiningsfasen som grunn til at det oppstår motstand mot endring. Er det manglende beredskap for endring, gjennom at endringen betraktes som unødvendig, kapasiteten for liten og at endringen ikke oppleves som fordelaktig for de ansatte, er det stor sannsynlighet for at motstanden kommer til å bli stor. Ledere og endringsagenter har ikke evnet å gjøre en god nok jobb med å forberede de ansatte på endring, noe som fører til at de ansatte verken er motivert eller klar for den aktuelle endringsprosessen. (Amundsen & Kongsvik, 2020, s. 97).

2.2 Digitalisering

Som følge av digitalisering, har alle samfunnssektorer gått gjennom store endringer i måten vi lever, kommuniserer, samhandler og arbeider på. Digitale løsninger har de siste årene i

større og større grad preget undervisning, vurderingsformer og læringsmateriell, men også hvordan vi samhandler på (Kunnskapsdepartementet, 2017). Teknologien inneholder et hav av muligheter, og potensialet for økt læringsutbytte, effektivitet, bedret studietilbud- og arbeidshverdag ligger der. Kunnskapsdepartementet la derfor i 2017 frem en digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren, hvorav noen av målene innebærer forbedret kvalitet i utdanning og forskning, god tilgang til utdanning og en effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Digitalisering blir omtalt som en av de største og mest innflytelsesrike trendene det siste tiåret, og ordet digitalisering blir ofte brukt og hørt i de aller fleste samfunnssammenhenger i dag. Det finnes imidlertid mange definisjoner og forklaringer på selve begrepet digitalisering. Parviainen et. Al. refererer blant annet til digitalisering som evnen til å gjøre om fysiske produkter og tjenester til digitale varianter. *Digitisering* kan også defineres som den teknologiske endringen (Pettersen, 2018). Samtidig skilles det også mellom begrepene *digitalisering*, *digitisering* og *digital transformasjon*. *Digitisering* brukes om prosessen for å gjøre om analog data til digital form, mens *digital transformasjon* og *digitalisering* går dypere og omfatter de endringene som assosieres med implementering av digital teknologi i alle aspekter i samfunnet. Begrepene brukes i dagligtalen både om hverandre, og om digitalisering som en kombinasjon av både digitisering og digital transformasjon (Pettersen, 2018).

Konsekvensene av den digitale transformasjonen er store og mange. Den har blant annet ført til store endringer på blant annet prosessnivå, organisasjonsnivå, sektornivå og samfunnsnivå (Parviainen, Tihinen, Kaariainen, & Teppola, 2017). Å gjøre om fysiske produkter til digitale varianter omfatter blant annet å opprette datasystemer som både gir mer tids- og kostnadseffektive prosesser. Selvbetjente kasser har blant annet digitalisert handleturen, køene blir kortere og behovet for nye ansatte minskes eller gir ansatte nye arbeidsoppgaver. For bedrifter, har digitaliseringen ført til et nytt tjenestetilbud i tillegg til at gamle tjenester blir tilbudt på en ny måte. Den digitale transformasjonen har også ført til endringer i verdikjeden, behovet for en forhandler i et eget lokale er ikke like stort som tidligere (Parviainen, Tihinen, Kaariainen, & Teppola, 2017). Nå er det større muligheter for blant annet salg rett fra et varelager, eller produksjon gjennom nettbutikker. Endringen til en verden som i større grad vil lene seg på teknologi, internett og digitale løsninger gir også endringer i samfunnets oppbygging. Hvilke type yrker som vil etterspørres i fremtiden avhenger av de digitale løsningene som tas i bruk og implementeres i dagens samfunn. I tillegg har sosiale

medier stor påvirkning på vår atferd, handlevaner, men har også åpnet for nye yrker og måter å tjene penger på.

Undervisningssektoren er intet unntak i den digitale transformasjonen. Fokuset på digital transformasjon har de siste årene økt kraftig hos høyere utdanningsinstitusjoner.

Digitaliseringen i utdanningssektoren er sentral for institusjoner som ønsker å hevde seg i konkurransen med andre universiteter innenfor samme fagområder (Benavides, Arias, Serna, Bedoya, & Burgos, 2020). Kunnskapsdepartementet nevner blant annet i sin digitaliseringsstrategi for Universitets- og høyskolesektoren at digitaliseringen er i ferd med å endre stort sett alle aspekter i vår hverdag.

Digitalisering og nye plattformer vil ha en stor betydning for sektoren, gjennom nye IKT løsninger vil det skapes muligheter for nye og endrede lærings- og undervisningsprosesser og nye organisasjons- og kommunikasjonsformer (Kunnskapsdepartementet, 2017). For å best mulig ta i bruk potensialet som ligger i teknologien slik at læring, tilbud og forskning kan maksimeres i sektoren for høyere utdanning, må det stilles krav til styring og ledelse på alle nivåer. Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi er derfor utviklet for å gi universitets- og høyskolesektoren klarere retningslinjer for å utnytte potensialet i teknologien som har blitt utviklet. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Å ha god digital og pedagogisk kompetanse i en samarbeids- og delingskultur for lærere står dermed sentralt i handlingsplanen for digitalisering, og er et av målbildene i digitaliseringsstrategien som ble lagt frem (UNIT, 2020).

Covid-19 førte til en tvunget digital hverdag, hvor foreleseres digitale kunnskaper ble satt på prøve. Med begrenset opplæring, måtte professorer og forelesere fort tilpasse seg nye digitale plattformer. Deres hovedutfordringer gikk blant annet ut på manglende datakunnskaper, kommunikasjonsevner i en digital setting og riktig bruk av ulike læringsverktøy (Garcia-Morales, Garrido-Moreno, & Martin-Rojas, 2021). Til tross for at digitaliseringen av utdanningssektoren begynte for flere år siden, førte omstillingene under Covid-19 til en digital transformasjon i økt hastighet. Utviklingen skjedde over et kortere tidsrom enn planlagt, og den brå overgangen til avstandsundervisning krevde at ansatte som i ulik grad var klar for en slik endring, raskt måtte ta i bruk forskjellige læringsteknikker med deres varierende kompetanse (Garcia-Morales, Garrido-Moreno, & Martin-Rojas, 2021). Et generasjonsskifte mellom yngre og eldre ansatte viste seg også i større grad under omstillingene. Eldre ansatte som frem til nå hadde undervist på en mer tradisjonell måte var

nå ikke like komfortable i en digital setting, mens de yngre hadde lettere for å tilpasse seg de nye omstendighetene (Garcia-Morales, Garrido-Moreno, & Martin-Rojas, 2021).

3. Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for vårt valg av datainnsamlingsmetode, utvalg og valg vi har tatt underveis i oppgaven. Vi vil også se på noen av de konsekvensene valgene våre har hatt, potensielle styrker og svakheter med undersøkelsesmetoden og utvalg.

3.1 Valg av forskningsdesign

Problemstillingen vår krevde en utforskende og beskrivende tilnærming, der vi fikk frem meningsinnhold og en dypere forståelse av de personene som deltok i undersøkelsen. Vi fant ut at en kvalitativ tilnærming var mest hensiktsmessig til å svare på problemstillingen. Metoden krevde kun et fåtall enheter, men gjorde det mulig å få et bredere beskrivelse av konteksten, slik at vi kunne få frem flere meninger og inntrykk av endringsprosessen. Vi vurderte også en kvantitativ tilnærming, men fant raskt ut av vi ikke ville kunne gå i dybden av de erfaringene som dukket opp, selv om det potensielt ville gitt oss flere respondenter og et bedre grunnlag for intern og ekstern gyldighet.

Oppgaven omhandler hovedsakelig hvordan et utvalg av ansatte ved en utdanningsinstitusjon stiller seg til de digitale endringene som følge av Covid-19 pandemien. Dette er en case-studie av ansatte ved et universitet. Videre avgrenset vi utvalget vårt til å kun gjelde ansatte ved NTNU, dette med tanken på at dette ikke er et enkeltstudie av NTNU, men en casestudie av en endringsprosess innenfor en organisasjon og utdanningsinstitusjon. Pandemiens innvirkning kan også ses i sammenheng av andre uventede endringsprosesser som skjer uten særlig forvarsel.

Data vil ikke nødvendigvis være representativt for alle ansatte ved alle universitet, men fra det fåtallet vi observerte håper vi å danne en analytisk generalisering, hvor vi forsøker å ekspandere de teoriene vi har valgt å ta med i praksis. Et eksempel på dette er hvordan vi har koblet intervjuguiden vi brukte opp mot Lewis modell, slik at vi kunne sammenligne respondentenes svar med det teorien tilsier.

Ved innsamling av data falt valget på dybdeintervju med et fåtall enheter. Vi ønsket at respondentene våre skulle få fleksibilitet og mulighet til å stille spørsmål ved uklarheter. Samtidig ønsket vi et sammenligningsgrunnlag når det kom til analysing av datamaterialet. Valg av intervju passet også med tanke på eventuelle oppfølgingsspørsmål fra vår side, hvis undersøkelsen tok oss i en ny retning. Vi gikk derfor inn for en middels/semi-strukturingsgrad, der vi laget en intervjuguide med spørsmålene vi kom til å stille som vi sendte respondentene på forhånd. Dette for å få komme innom noen av de temaene som var relevant for de teoriene vi ønsket å undersøke.

Samtidig var vi også åpne for at respondentene kunne komme med egne temaer og tankerekker under intervjuet. Vi utviklet intervjuguiden med den hensikt å bruke det som en rettesnor for hvilke tema vi ønsket å få svar på, men opplevde at tema og svar på spørsmål ofte kom opp naturlig hos respondentene, med lite innvirkning fra vår side. Ettersom de færreste tok seg tid til å forberede seg, ble vi også mindre bekymret for at intervjuguiden ville føre til en negativ kontekst- eller undersøkelseeffekt (Jacobsen, 2018, s. 149-152) eller at spørsmålene skulle ta oss over på en mer lukket datainnsamlingsmetode. Samtidig var vi også klar over at ingen intervjukontekster ville være helt nøytrale. (Oppen et al., 2020, s. 436).

Hvert intervju tok ca. 30 minutter. Vi hadde intervju både fysisk, over Teams, og Zoom for å tilrettelegge både med tanke på fleksibilitet og eventuelle smittevernregler som måtte gjelde. Vi tok lydopptak av intervjuene, som vi senere fikk transkriptet til tekst for analyse.

3.2 Utvalg

Ut fra de begrensningene vi fikk i forkant av oppgaven, samt avgrensningene vi selv gjorde, endte utvalget vårt opp med fire intervjuer med forelesere fra NTNU. Oppgavens omfang gjorde og at vi kun valgte å se på ansatte fra NTNU, men dette kunne gjerne også vært utvidet.

Valget falt på NTNU ettersom det var enklere for oss å få tak i forelesere fra vårt eget universitet, det er Norges største utdanningsinstitusjon og universitetet har vært mye profilert i media for sine valg under pandemien (Brandvol & Hellstad, 2021).

Det var viktig for oss å få med så mange perspektiv som mulig, så vi forsøkte å få med personer av ulike kjønn, alder og fra ulike institutt for å skape et så nyansert bilde som mulig. Utvalget ble noe begrenset ut fra de vi fikk tak i innen rimelig tid for intervju og analyse. Vi

var på utkikk etter undervisere og/eller fagansvarlige, som hadde jobbet før og under covid-19 pandemien, var ansatte hos NTNU, og gjerne fra ulike institutt. Vi endte opp med å plukke ut undervisere fra NTNUs sine sider om ansatte, der vi så at disse passet våre kriterier. Utvalget ble påvirket av hvem som var tilgjengelige innenfor tidsrommet og de som svarte på epost. Ut fra de ti personene vi inviterte på intervju, fikk vi tak i fire forelesere/fagansvarlige, fra tre ulike institutt.

Noe av målet med utvalgsprosessen vår har vært å se om det kan være noen forskjeller på meninger ut fra hvilket fagområde man underviser, samt om faktorer som kjønn og alder kan ha noen påvirkning på hvordan man stiller seg rundt de digitale endringene.

3.3 Validitet og reliabilitet

Det er flere styrker og svakheter med undersøkelsesmetoden vår, og noen etiske avveininger vi har måtte forholdt oss til. Vi har her forsøkt å få med de viktigste.

Når det kommer til intervju, har vi hatt fokus på at den informasjonen som samles inn skal være anonym. Derfor nevnes ikke informasjon som kan gjøre det mulig å identifisere hvem vi har intervjuet gjennom tekst. Vi har tatt grep, gjennom tips fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) om å slette eventuelle opptak og transkripter innen avslutning av oppgaven. Vi har også tatt grep for å sikre lav detaljeringsgrad i de utsagn vi har valgt å ta med, samtidig som vi prøver å sikre krav til riktig presentasjon av data. (Jacobsen, 2018, s. 50-51).

Vi har valgt å se på en organisasjon vi selv er studenter i, dette kommer riktignok ikke uten problemer. På den ene siden har det vært enkelt for oss, som studenter på NTNU Handelshøyskolen å få tak i forelesere med en viss tilknytning til skolen. De som har følt mindre tilknytning eller kjennskap til instituttet, har vært usikre på om de er relevante for oss å undersøke. Det er mulig at de som ikke har svart på forespørselen om intervju har følt at undersøkelsen ikke angår dem og dermed har valgt å ikke delta. Det kan også stilles spørsmål på om de vi har fått tak i eller de som har godtatt kun har gjort det fordi de har følt en form for kjennskap eller tilknytning til vår institusjon. (Jacobsen, 2018, s. 56).

Gyldighet innenfor kvalitative undersøkelser dreier seg om hvordan våre funn og undersøkelsesmetoder reflekterer målet vårt med oppgaven og gir mening i samsvar med virkeligheten. Når det kommer til validitet på den data vi har innhentet kan vi se på den interne gyldigheten først. Er den dataen vi har innhentet en representasjon av virkeligheten?

Covid-19 pandemien var som flere nevner i intervjuene, i flere stadier, og kan dermed ha blitt oppfattet ulikt. Hva respondentene svarer kan ha vært med henvisning til tidlig i pandemien, når restriksjonene var på sitt verste, men også i senere tid, med flere lettelser. Dette forekommer ikke alltid like tydelig frem i intervjuene og vi har derfor tatt noe antakelser hva det henvises til. En ny runde med oppfølgingsspørsmål, eller en runde respondentvalidering kunne vært mulig, men omfang og tid på oppgaven har gjort dette krevende. (Jacobsen, 2018, s. 233)

Gode forberedelser før intervjuet har vært helt sentralt, og vi drøftet nøye hvordan vi skulle stille spørsmål for å få relevante svar i forhold til de temaene som vi ville komme oss igjennom i intervjuene. Vi prøvde å gjøre undersøkelsen så trygg og naturlig som mulig for intervjuobjektene, og forsikret oss om at de var trygge med å bli tatt opp på lydopptak. Dette førte til at vi klarte å skape en så naturlig og uformell samtale at respondentene delte sine meninger og synspunkter med oss uten at vi følte at det ble holdt noe tilbake. En svakhet ved intern gyldighet i denne studien, er at kompetansen til de som planlegger og utfører intervjuet kan påvirke kvaliteten. (Oppen et al., 2020, s. 344). Uerfarne intervjuere kan begå feil og det kan oppstå både problemer med gjennomføringen av selve intervjuet og planleggingen i forkant. På samme måte kan unøyaktig registrering eller transkripsjon av data påvirke analysen. (Jacobsen, 2018, s.245).

Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt funnene våre kan generaliseres. Vi har liten grunn til å hevde at funnene våre er noe som kan statistisk generaliseres, da vi har svært få intervjuobjekter. Det vi derimot argumenter for er at siden pandemien og den tvungede digitaliseringen av undervisningen er et fellestrekk hos så å si alle universiteter i Norge, er det mulig å bruke oppgaven som et eksempel på hvordan en pandemi kan påvirke en utdanningssituasjon. Noe annet å vurdere er faren ved å ha flere individuelle intervju, der man får flere individuelle synspunkt og meninger og drar slutninger basert på hva disse individene som en gruppe tenker. Dette kan skape problemer med gyldigheten til disse slutningene. (Jacobsen, 2018, s.147)

Pålitelighet handler om det er noe ved undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen eller analysen som kan ha påvirket resultatene våre. (Jacobsen, 2018, s. 241). Det er derfor meget viktig at man som intervjuer klarer å framstå så nøytralt som mulig, samtidig som man driver samtalen fremover. Vi prøvde å opprettholde en naturlig flyt gjennom hele samtalen, der vi deltok aktivt i samtalene samtidig som vi holdt oss så nøytral som mulig med våre innspill og

oppfølgingsspørsmål. En svakhet kan være undersøkelses-og konteksteffekt som ble nevnt tidligere. Samtidig som vi tok grep, kan uerfarenhet, intervjuguide eller strukturingsgrad ha virket inn på de svarene vi mottok. Andre faktorer som kan ha påvirket reliabiliteten er engasjement, toneleie og/eller når på døgnet intervjuet fant sted. Det var intervju som foregikk på dagtid, men også sent på ettermiddagen og potensielt etter en lang jobbdag. Dette kan ha hatt innvirkning på respondentenes svar i intervjuene. Det er med andre ord mye som kan spille inn på påliteligheten, og det er ikke alltid like enkelt å fange opp.

3.4 Koding og Datatabeller

Intervjuene ble som nevnt tidligere transkribert til tekst. Dette gjorde det mulig å gjøre en innholdsanalyse av data vi hadde samlet inn. Vi foretok en kategorisering av de ulike tema og som ble besvart av respondentene. Siden de fleste respondentene snakket fritt om ulike erfaringer, ble intervjuguiden mindre brukt i selve analysen, og kategoriene ble dannet etter tema respondentene snakket om. Vi startet med å danne koder fra de ulike elementene i teksten. Setninger og avsnitt fra datamaterialet ble trukket ut ganske overordnet i først syklus, før vi gikk mer detaljert til verks.

Kode 1	Kode 2	Intervjudata
Hjemmekontor	Delvis hjemmekontor og delvis kontor	«En del hjemmekontor. Jeg er vel en av de som har klart å snike meg til å få lov til å komme på kontoret en del enn mange andre, kanskje.»
	Hjemmekontor og tilrettelegging av undervisning. Den sosiale dimensjonen av det faglige mistes	«Det har endret seg på den måten at det har vært en del hjemmekontor, men den viktigste endringen har jo vært omlegging og tilrettelegging av undervisning.» «Nei, altså jeg mener jo at pandemien i likhet med dere som studenter har påført at vi har hatt en dårligere undervisnings og student situasjon. Fordi vi får ikke den muligheten og energien av å være til stede på campus eller møte studenter, og dere møter hverandre og sånt. Så det er jo en bit i det faglige som er kjempeviktige, den sosiale dimensjonen så klart.»

Tabell 2

Ved kode i første syklus forsøkte vi å forenkle det som ble sagt, til noen få ord eller kategorier, for å skape en grei oversikt og redusere kompleksiteten av datamaterialet. (Jacobsen, 2018, s.197). Vi var interessert i å se om det var noen likheter, avvik og sammenhenger i de ulike kodene. Koding i andre syklus, var et forsøk på å beskrive mindre deler av intervjuet i en forkortet kode. Koden fungerte også som en merkelapp eller en forklarende tittel på det som blir sagt, slik at vi enkelt kunne finne det igjen. (Tjora, 2021, s. 290). Ettersom kodene ble laget, var vi også opptatt av å dobbel og trippelsjekke at de kodene

som ble laget, ikke virket som om de hadde blitt laget på forhånd og at de faktisk gjorde det enklere å forstå datamaterialet uten at man trengte å lese intervjudata på nytt. (Tjora, 2021, s. 224).

Deretter var det å trekke ut de kodene som var av interesse for vår problemstilling. Ut fra de tema som dukket opp var det flere elementer av interesse. Teori ble neste fokusområde, og vi så da etter koder eller like kategorier av koder som beviste eller motbeviste konsepter.

Hvem var endringsagentene under Covid-19?		
Opp til oss selv	Full frihet til den enkelte faglærer hva de vil gjøre i sine kurs. Ulikheter i undervisningstilbud	«Det er jo det som er litt utfordrende her, du får jo full frihet- du kan gjøre akkurat hva du vil i dine kurs.» «Da var det noen av oss som tok enkelt og tok foilene sine og leste inn manuskript, andre laget ganske fine digitale opplegg, men sprike var veldig stort. Det har sikkert dere opplevd og? Men det skyldes at det var veldig opp til den enkelte faglæreren.»
	Hjemmeundervisning var i grad opp til oss selv	«Det kan være jeg har glemt det litt nå men, egentlig tror jeg at hele den prosessen rundt valgene vi har gjort, for hvordan vi gjør hjemmeundervisning og sånne ting, det har i stor grad noe vi har gjort selv.»
	Stor frihet til foreleser, noen krav fra ledere, som hybrid undervisning	«Ja, stort sett har det vært delvis opp til oss å avgjøre hvordan vi vil organisere ting. Ja, det er vel ikke helt sant det heller... Ja, altså jeg føler at jeg har hatt en del fred, men det har jo selvfølgelig kommet en del etterprøvinger ovenfra. For eksempel krav om hybrid undervisning, at jeg ikke da kan droppe å sende over video. Men utover det, så føler jeg at jeg har hatt en del valgfrihet. Jeg har i hvert fall vært med på prosessene da...»

Tabell 3

Å kode på denne måten førte også med seg noen farer. Ved ha en ferdig intervjuguide, var det enkelt å gjøre noen antakelser, som senere kunne vise seg å ikke stemme. Det var derfor mye fokus på at intervjuguide og koding ikke skulle henge for tett sammen, såkalt sorteringsbasert koding eller a prior koding, der kodene/kategoriene kunne vært eller er etablert på forhånd. I stedet forsøkte vi å kode så empirinært det lot seg gjøre. (Tjora, 2021, s. 219-222). Utsagn som hadde blitt tatt opp under et helt annet tema, ble lettere plukket opp med kodingen, noen tema ble forkastet helt og enkelte koder ble ansett som irrelevante for vår problemstilling.

4. Case

4.1 NTNU

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, er med sine 42 000 studenter og over 9 000 ansatte landets største universitet (NTNU, u.d.). Universitetet har hovedsete i Trondheim, men har campus også i både Gjøvik og Ålesund. Universitetet har som de fleste andre vekslet mellom digital undervisning og fysisk oppmøte på campus. Alt etter hvilke tiltak fra regjeringen og de respektive kommunene som var gjeldende. NTNUs ansatte har ikke hatt andre muligheter enn å legge opp arbeid som passer til både fysisk oppmøte og undervisning gjennom for eksempel *Panopto* eller *Zoom*. Dette har gitt merarbeid for både ansatte og studenter, blant annet grunnet usikkerheten rundt eventuelle nye tiltak eller lettelser.

Usikkerheten rundt smittesituasjonen krevde at NTNUs ledelse stadig måtte ta tidlige beslutninger angående gjennomføring av eksamener. Med hovedformål å gi både studenter og ansatte forutsigbarhet i en usikker verden. Da det høsten 2021 virket som om smittetrenden i Norge var synkende, og landet var på vei mot en gjenåpning, valgte NTNU å gjennomføre rundt 700 skoleeksamener (Reitan, 2021). Smittetrenden varte derimot ikke lenge. Da november og eksamensperioden for mange begynte, var smittetallene høyere enn noensinne. NTNU valgte likevel å avholde fysiske skoleeksamener, til tross for at andre universiteter raskt byttet om til hjemmeeksamen. Dette skapte store medieoppslag og diskusjoner i tillegg til mye press fra studenter om å endre eksamensform, og ikke minst grunnet nye tiltak fra regjeringens hold. Til slutt fulgte også NTNU etter, og la om til hjemmeeksamener midt i eksamensperioden, med kort forvarsel for både studenter og ansatte.

4.1.1 Ansatte på NTNU

Vi har videre valgt å se på universitetets ansatte, og deres reaksjoner på omstillingene. Utvalget består av ansatte fra 3 av i alt 55 forskjellige institutt på NTNU (NTNU, u.d.). De respektive instituttene har vært undervisernes nærmeste administrative enhet og informasjonskanal. Hvilken informasjon som har kommet ut til respondentene har derfor vært avhengig av hvilket institutt og fakultet de tilhører. Både regjering og kommune har i tillegg vært sentrale for hvilke retningslinjer NTNU skal pålegge sine egne ansatte.

Til tross for visse retningslinjer og andre tiltak, har universitetets ansatte hatt stor frihet til å legge opp sitt undervisningsopplegg slik de selv ønsker. Selvsagt innenfor smittevernsrammene. Etter hvert som landet i stor grad har åpnet, har noen valgt å beholde de digitale plattformene, mens andre ønsker seg tilbake til en *normal* situasjon. Variasjonen i undervisningsopplegg kan reflektere forelesernes forskjellige reaksjoner på endringene som ble gjennomført. Det kan samtidig være at nye og bedre undervisningsløsninger ble oppdaget da de ble tvunget over på en digital plattform, eller at de fant ut at digital undervisning ikke egner seg for deres respektive fag. Deres forskjellige løsninger på en slik situasjon, gjorde det derfor interessant å undersøke deres reaksjoner på den raske omstillingen som fant sted, i tillegg til deres fremtidsutsikter for universitetssektoren.

5. Analyse/data

I analysedelen av oppgaven skal vi presentere funnene vi har fått gjennom intervjuene med respondentene våre. Funnene kommer til å sammenlignes og diskuteres i tråd med de ulike teoriene vi har gjort rede for i teoridelen av oppgaven.

5.1 Unfreeze, change, freeze

5.1.1 Streaming av undervisning i fremtiden

Den siste delen i Lewins endringsmodell beskrives som nedfrysingsfasen da det nå er sentralt å stabilisere de endringene som ble gjennomført. I en endringsprosess er det som regel et ønske å beholde de nye arbeidsmetodene som har blitt introdusert. Svarene vi fikk fra respondentene var derimot varierende, men en heldigital hverdag var lite ønsket.

Da det ble stilt spørsmål knyttet til hvordan de ser for seg fremtidens universiteter, er respondentene stort sett enige i at de ønsker å ha studenter tilbake i forelesningssalen. En tom forelesningssal oppleves som demotiverende, samtidig som en hybridløsning gir merarbeid for både studenter og undervisere. Når muligheten byr seg, ønsker derfor flere av respondentene å stenge av streaming av forelesning.

«Jeg vil bruke, mest sannsynlig stenge av streamen, jeg gjør ikke det i vår, men når alle er friske og raske så kommer jeg til å stenge av streamen. Jeg skal ha studenter i forelesning.» - Respondent 3

«Ja jeg ønsker i utgangspunktet ikke å ha noe sånn streaming av forelesninger. Det er en sånn enveiskommunikasjon som jeg helst ikke vil ha så mye av.» - Respondent 2

Å ha en dialog, en samhandling med studenter og kolleger er ifølge våre respondenter svært viktig. Dette mister man ofte i en digital situasjon, hvor enveiskommunikasjon er hovedform for kommunikasjon. Det de i tillegg har opplevd i løpet av de siste to årene er at muligheten for en hybridløsning med mulighet for både fysisk og digital undervisning fører til dårlig oppmøte på campus. Respondentene ønsker derfor i liten grad å fortsette en løsning som åpner for færre studenter i forelesning og videre mindre motivasjon for arbeidet de legger ned.

5.1.2 Økt bruk av digitale verktøy

Samtidig har digitaliseringen av undervisning og andre arbeidsprosesser ført til en positiv holdning knyttet til bruk av digitale verktøy i undervisningen. To år med tvungen digital undervisning og/ eller *streaming* av fysisk forelesning har medført at respondentene har blitt nødt til å ta i bruk kreative løsninger for å sikre god læring og kvalitet på undervisningen. Lærdommen som kom ved bruk av de digitale verktøyene ønsker de ikke å miste, i tillegg til at de erkjenner at det kan være en god måte å ta til seg kunnskap på. Det er med å øke den viktige dialogen. Å fortsette å implementere digitale ressurser i undervisningen er respondentene derfor enige i.

«Så tenker jeg at jeg skal dyktiggjøre meg på bruk av digitale verktøy i undervisningen fordi det er artig likevel, med padlet, menti og de elementene der for å få opp dialogen.» - Respondent 3

«Nei, jeg kommer jo til å ha mer digitale ressurser tilgjengelig når jeg underviser, det tror jeg nok. Jeg snakket jo nettopp om klasserom og sånn – og ‘nå skal jeg begynne å gjøre det hver gang’ men ja, så, litt sånn realistisk er jeg jo ikke helt sikker at jeg kommer til å endre meg sånn fullstendig umiddelbart. Men ja, man er jo blitt vant til å bruke digitale medier og zoom undervisning og opptak, så vi bør ikke la det – la den lærdommen falle helt til grunnen selv om det blir fysiske forelesninger fra nå av.»- Respondent 1

5.1.3 Bedret omstillingsevne

Økt fleksibilitet eller bedret evne til å raskere omstille seg i fremtiden kan også beskrive Lewins siste steg i hans endringsmodell. Digital kunnskap og evnen til å raskt omstille seg

kjennetegner en moderne arbeidstaker i en verden under konstant endring. Det som tidligere ble kalt nedfrysning, etter en modell fra 40-tallet, retter nå fokus på evnen til fleksibilitet og stadig endringer.

«Det er mange lærere og også studenter, studenter har veldig fort blitt fortrolige med digitale verktøy, digitale kanaler og det å ha muligheten til å se ting igjen når det passer. Så ja, vi kommer til å være bedre rustet, vi kommer til å løse det bedre og teknologien kommer også til å være enda bedre enn den er per i dag.»- Respondent 3

«Vi vil kunne ta det på strak hånd. Hvis vi får beskjed om at plutselig så må vi bytte om, så er ikke det noe som helst problem for oss, fordi vi sitter på en så kunnskapsrik stab og vi har på en måte gjort dette før, så det tror jeg ikke blir noe problem i det hele tatt. Får jo håpe at det ikke skjer, men definitivt.»- Respondent 4

Nettopp evnen til å raskt omstille seg har respondentene fått oppleve på nært hold de siste to årene. De har utfordret deres digitale kunnskap, måten de underviser på, og det sosiale og kollegiale på arbeidsplassen. I tillegg har de flere ganger sett seg nødt til å legge om undervisning og vurderinger gjennom flere lettelsers og innstramminger i samfunnet. Respondentene er imidlertid enige om at usikkerheten og en hverdag som har fulgt regjeringens innstramminger og lettelsers av tiltak, gjør universitetet og enkeltindividene bedre rustet til fremtidige uforutsette omstillinger.

5.2 Dunphy og Staces strategier for endring

Gjennom Dunphy and Staces strategier for endring fikk vi et innsyn i de forskjellige måtene en organisasjon kan ha ulike strategier basert på ulike forutsetninger. Gjennom datainnsamling var vi nysgjerrige på hvordan de ansatte opplevde endringsprosessen, og de strenge tiltakene de plutselig måtte forholde seg til. Vi valgte å se nærmere på de tre første strategiene, diktatorisk omforming, tvunget utvikling og deltakende utvikling, og heller se bort fra karismatisk omforming ettersom denne er mindre relevant i denne endringsprosessen.

5.2.1 Fra en diktatorisk prosess til en deltakende

Den brå endringen covid-19 pandemien brakte med seg var med på å skape en presset situasjon som krevde raske omstillinger. Regjeringens inngripende tiltak hadde innvirkninger på de aller fleste organisasjoner i Norge, og pandemien skapte en situasjon der det ble lite tid

for alternative synspunkter og diskusjon. Endringene som ble nødvendig måtte bli iverksatt rask for å håndtere krisen. Vi gikk ut fra at regjeringen innførte en nokså top-down styring, en såkalt diktatorisk omforming eller en tvunget utvikling, som organisasjoner som NTNU og dermed undervisere måtte tilrettelegge seg.

Våre funn indikerte en nokså motsatt prosess.

«...egentlig tror jeg at hele den prosessen rundt valgene vi har gjort, for hvordan vi gjør hjemmeundervisning og sånne ting, det har i stor grad noe vi har gjort selv.» - Respondent 4

Flere av våre respondenter delte et syn på at de som forelesere hadde mye frihet til å gjøre det de ville i sine kurs, med visse forbehold. Administrasjon har fungert som en støtte og heller tilrettelagte for at forelesere skal kunne legge opp til det opplegget de selv mente fungerte best. Dette beveger oss i motsatt retning, over på en mer deltakende utvikling, der de ansatte har vært en aktiv del av endringsprosessen, en bottom-up-strategi for endring, basert på samarbeid og konsultasjon.

5.2.2 Motstand mot en tvunget endringsprosess?

Vi så også på hvordan pandemien skapte en tvunget utvikling, der regelmessige og til tider inkrementelle vedtak – innført av både regjeringen, kommune og NTNU hadde en innvirkning på foreleseres hverdag.

«Det har vært veldig mange stadier her. Så en ting er hvordan det har endret seg umiddelbart da det først ble lock-down. Også er det jo sånn generelt er det blitt mye mer digital undervisning og krav om digitale løsninger for de studentene som ikke kan følge undervisningen fysisk.» - Respondent 1

Flere nevnte den umiddelbare nedstengingen i starten av pandemien som krevende, og de nye kravene som ble stilt underveis, med hybride løsninger, hjemmekontor og tomme forelesningssaler ble ofte beskrevet som demotiverende. Samtidig var det mindre motstand mot denne tvungne endringsprosessen enn hva vi hadde forventet.

Forelesere virket stort sett forståelsesfulle for situasjonen. Selv om det var noe motstand mot å implementere opptak av undervisning og hybride forelesninger som en standard i fremtiden, var alle positive til andre tiltak som hadde dukket opp underveis. Fleksibilitet digitale løsninger hadde gitt ble tatt opp av flere, og hvordan dette hadde gitt dem en enklere

arbeidshverdag. Andre nevnte enkelte digitale verktøy de hadde blitt vant med under pandemien og som de ønsket å fortsette med.

Flere kom også med forslag til nye digitale ressurser de ønsket å prøve eller implementere i undervisning. Noen hadde et ønske om å fortsette med opptak av undervisningen for å skape enda mer fleksibilitet.

5.2.3 NTNU får skryt fra foreleserne

«Jeg ser andre institusjoner som tar tidligere grep og er veldig tydelige på hva som skal gjelde, mens NTNU har ønsket å ha en form for fleksibilitet, og som gjør at de har kommet litt sent på banen.» - Respondent 3

Ønske om fleksibilitet er noe som går igjen hos respondentene. NTNU som organisasjon har vært opptatt å være fleksible overfor sine forelesere, innenfor visse rammer regjeringen har satt. Dette har også gjort at de har hengt etter i å utføre store endringer før det har kommet tydelige krav fra regjeringen. Det kan virke som om NTNU som organisasjon har valgt å lytte til sine ansatte gjennom endringsprosessen og bruke den ressursen de ansatte kan bringe på bordet til å lære og utvikle seg i en nokså krevende situasjon.

«Nei altså det her var jo en krisesituasjon og alle gjorde jo sitt beste. Og NTNU har jo stilt opp veldig bra på det med teknisk hjelp og hvordan systemene fungerer, det synes jeg er helt fint. Men vi skulle hatt mye mer fokus på hva som er pedagogisk smart.» - Respondent 2

Ledelsen og/eller administrasjonen får også skryt fra de fleste for sin håndtering av situasjon, selv om noen også var bekymret for undervisningskvaliteten kan ha påvirket studentene negativt.

5.3 Motstand mot endring

5.3.1 Motivasjonstap

På grunn av pandemien ble forelesere tvunget til å holde forelesninger uten et fysisk publikum, men heller til det som ofte betegnes som en «svart skjerm». Det vil si at foreleserne underviste gjennom en skjerm, der de enten kunne ha et live-digitalt publikum, eller tok opp en forelesning som senere ble lagt ut. Dette førte til at en sentral del i interaksjonen mellom foreleser og studenter forsvant, og mange forelesere har opplevde det

krevene å vite om det de underviste var forståelig for studentene og om undervisningen var bra.

«Når vi har hatt de her zoom-samlingene har det vært veldig mange som har nektet å ha på kamera, så du snakker veldig ofte til en svart skjerm og det er veldig vanskelig å få noen respons på det du sier da.» - Respondent 2

Denne typen undervisning har påvirket motivasjonen til de ansatte negativt.

«For en sånn digital forelesning, sånn som det er lagt opp – som jeg nevnte at det at du skal drive å snakke inn i den skjermen – det krever jo mer forberedelse enn en vanlig forelesning. Også er det mindre utbytte. Det er jo klart at det er ganske demotiverende. Man gjør det jo når man må, men ja... jeg vil si veldig demotiverende.»- Respondent 1

Respondentene var samstemte angående tap av motivasjon ved krav om digital undervisning. Den sosiale interaksjonen var ikke bare viktig for å få tilbakemelding på undervisningen og kunne utføre justeringer underveis. For mange forelesere ble det klart at den sosiale kontakten man fikk med studentene under forelesning også var en viktig kilde for inspirasjon og motivasjon. Den drastisk forskjellige heldigitale undervisningshverdagen presset derfor mange ansatte ut av komfortsonen sin. En naturlig reaksjon som oppstår av at hverdagen din blir «tatt» i fra deg er at det oppstår motstand mot endringen. Situasjoner som fører til motstand mot endring kan være blant annet bakgrunn av tapsopplevelser (Amundsen & Kongsvik, 2020, s. 92), og/eller at opptining prosessen er gjennomført for dårlig (Amundsen & Kongsvik, 2020, s. 97).

5.3.2 Forståelse for heldigitalisering under pandemien

Respondentene våre har på mange måter opplevd store tap som følge av pandemien, som for eksempel mye mindre kontakt med kollegaer og studenter. Opptiningsfasen var så å si ikke eksisterende, siden man ble kastet ut i endringsprosessen umiddelbart når det ble erklært at digital undervisning var den nye normen. Grunnene for motstand mot denne endringsprosessen ser vi derfor kan ha vært flere, og hadde det ikke vært for de umiddelbare omstillingen tiltakene under pandemien krevde, er sannsynlighet stor for at motstanden hadde vært betraktelig større. Den spesielle situasjonen pandemien skapte, førte til at motstanden mot endringene ikke ble store hos NTNU, og de fleste ansatte hadde god forståelse på hvorfor

tiltakene var nødvendig. Likevel om de fleste ansatte opplevde betraktelige tapsopplevelser og ikke var blitt forberedt på den drastiske endringsprosessen, måtte man bare stå i det.

Flere ansatte betraktet endringene som svært midlertidige, og det virket som det tok litt tid før de innså at endringen ville komme til bli en stor del av hverdagen i ganske lang tid fremover.

«Så alle elementene skulle egentlig vært på plass. Så var det kanskje noe med tiden, usikkerheten og noe med varigheten i det, så vi trodde jo tidlig i en periode at dette skulle gå over. Så det tok litt tid før man virkelig begynte å hive seg inn i det og satt seg inn i det som faglærer tror jeg, den enkelte» - Respondent 3

Nå som samfunnet har åpnet mer opp er det derimot tydelig at de fleste ansatte ønsker en fortsatt fysisk hovedmodell, selv om mange ser nytten av å bruke mer digitale hjelpemidler enn før pandemien.

«Ja jeg tror det fordi for det første så er det nok både fornuftig å ha noen mer sånne typer digitale elementer, digitale flater, så det tror jeg er bra. Samtidig så tenker jeg at hovedmodellen bør og skal være fysisk når mulighetene tilsier det. Det handler om å etablere et godt læringsmiljø, og også opplevelsen med det å være student faktisk» - Respondent 3

5.4 Digitalisering

5.4.1 Dårlig samkjøring av digitaliseringsstrategi

I teoridelen av oppgaven ble det gjort rede for hvordan kunnskapsdepartementet la frem en digitaliseringsstrategi i 2017, som skulle fremme kvalitet og skape retningslinjer til hvordan man skal utnytte teknologi til bedre undervisning. Tre år senere kom derimot pandemien, og de ansatte ble tvunget til full digital undervisning. Dette var mange av de ansatte ikke klare for, da digitaliseringsstrategien på mange måter ble framskyndet. Dette var det flere av spesielt de eldre ansatte som håndterte dårlig (*Garcia-Morales, Garrido-Moreno, & Martin-Rojas, 2021*), og hadde et større behov for hjelp og et opplegg som gjorde det lettere å henge med på de svært raske omstillingene. Mange av de ansatte ved NTNU ønsket derfor et felles opplegg som gjorde det lettere å følge med på den voldsomme endringen.

«Jeg tror kanskje at vi kunne hatt et opplegg som vi har fått presentert vi skal bruke jeg altså. Fordi det ble veldig, veldig, individualistiske system.»- Respondent 2

Respondentene våre var og tydelig på at det ikke ble gitt noen klare retningslinjer til hvordan de ansatte skulle løse den digitale undervisning, og for mange av de ansatte opplevdes dette som en ekstra påkjenning. Dette førte til forvirring blant underviserne da det ble helt individuelt hvordan man løste det.

«Det jeg synes savner da- vi fikk jo en veldig brå hverdag, alle skulle gå over til digitalt. Og da ble det en veldig forvirring fordi det ble liksom veldig opp til den faglæreren hvilket system du skulle bruke.» - Respondent 2

5.4.2 Dårlig informasjonsflyt

Punktet om dårlig informasjonsflyt og stor selvstendig til hvert eget fagområde og faglærer blir videre understreket av respondent 4 som bemerker hvordan kommunikasjonen av løsninger på NTNU ikke er noe som spres, men holdes til hver enkelt retning. Dette kan tyde på at gode løsninger ikke blir kommunisert til forskjellige sektorer, og fører til at det oppstår en rekke antall måte å løse ulike situasjoner på.

«(...) det er det at den kommunikasjonen om løsninger ikke nødvendigvis er noe som på en måte flyter på NTNU om du vil. Det er veldig lite konsensus om hvordan man skal gjøre ting, og det er veldig opp til hver enkelt – hvert enkelt fag om hvordan du velger å implementere dette her behovet da.» - Respondent 4

Fellessaker og informasjon som gjaldt flere fagområder ble og spredt på mange ulike informasjons plattformer, og administrasjon og ledelsen har fått kritikk for måten de løste spredningen av informasjon av våre respondenter. Kunnskapsdepartementet er klar på at det må stilles krav til styring og ledelse på alle nivåer for å utnytte teknologien til best mulig bruk, og her kommer det frem at ting er blitt overkomplisert og ført til «dobbeltarbeid» hos de ansatte.

«Også at har blitt overlatt til den enkelte faglærer å informere om fellessaker der administrasjonen og ledelsen kunne ha gjort det på én plattform. Så har det blitt sagt at det skal gjøres på 40-50 andre plattformer her på instituttet vårt. Det vil si at hver enkelt lærer skal si det samme til sine studenter, så det var lite effektivt. Da får dere høre det på 17 kanaler, og vi må bruke ekstra ressurser på å si noe som kunne blitt sagt på én kanal.» - Respondent 3

6. Diskusjon

I diskusjonsdelen av oppgaven vil vi se nærmere våre viktigste funn og fellestrekk i analysedelen og hvordan disse kan benyttes i andre konsepter. Videre kommer vi til å drøfte løsninger som fungerte godt, og løsninger som ifølge respondentene kunne blitt gjort på en annen måte.

6.1 Nedfrysing av gjennomførte endringer

Respondentenes prediksjoner og egne ønsker for hvordan fremtidens undervisning og arbeidshverdag skal se ut er varierte, men et fellestrekk er at de alle ønsker seg bort fra en heldigital hverdag. Hjemmekontor hindrer for sosialt og kollegialt samvær, noe de alle anser som svært viktig for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Det blir også av mange trukket frem et savn av dialog med studenter i undervisning, noe som er med på å skape læring, men også viktig for respondentenes motivasjon til å undervise. Av disse grunnene er det derfor flere som ikke ønsker hybridløsninger, men ønsker heller alle studenter tilbake på sal.

Samtidig er de i større grad positive til å ta i bruk digitale ressurser i undervisningen, og ønsker derfor også å bli mer teknologisk kyndige slik at de kan utnytte mulighetene som ligger i de teknologiske ressursene. At de ønsker å øke sin kompetanse knyttet til digitale ressurser passer også svært godt inn i regjeringens mål bilde for lærere i UH- sektoren (universitets-og høyskolesektoren). I deres digitaliseringsstrategi er nettopp god digital kompetanse sentralt for å lykkes med digitaliseringen av UH-sektoren. Overgangen fra fysisk undervisning til en heldigital hverdag skjedde både fort og relativt uforutsett, og dette påvirket nok ledelsens kompetanseheving rundt pedagogisk læring på digitale plattformer, om man skal ta utgangspunkt i respondentenes svar. Undervisningsopplegget ble lagt opp individuelt, og de fikk stor frihet til å gjøre som de selv ønsket. For undervisere som ikke har hatt mye erfaring med de nye løsningene å undervise på, ble det både forvirring rundt hvordan hverdagen nå skulle se ut og hvordan de best mulig skal gjennomføre valgt undervisningsopplegg. Med både manglende kursing og kompetanse for universitetets ansatte og manglende informasjonsflyt på noen områder, kan det derfor forklares at respondentene ikke ønsker seg tilbake til en heldigital hverdag. Derimot kan økt digital og pedagogisk kompetanse hos undervisere bidra til å beholde noen aspekter fra den heldigitale hverdagen.

6.2 Dunphy og Staces strategier for endring

Oppsummert kan vi si at hovedfunnene da vi så på strategier for endring blant annet var hvordan de ansatte anså endringsprosessen som bottom-up styrt, heller enn top-down kontrollert. Det var hvordan de ansattes fleksibilitet ble prioritert av NTNU, til tross for de plutselige kravene til omstilling. Hvordan det var mindre motstand enn forventet, og hvordan flere kom med forslag til nye digitale ressurser eller løsninger de ønsket å implementere i egen forelesning. Ledernes og administrasjonen får skryt for sin håndtering i en krevende krisesituasjon, og NTNU har gode forutsetninger for å lykkes i fremtiden.

NTNU har ifølge forelesere prioritert fleksibiliteten til de ansatte gjennom covid-19 pandemien. Dette ser ut til å ha vært satt pris på av de ansatte. Ved krisesituasjoner og raske omstillinger peker Dunphy og Staces strategier for endring at ledelsen må ta styring mer diktatorisk eller gjennom tvungen utvikling. NTNU som organisasjon har valgt å håndtere situasjonen med å gi sine forelesere frihet til å finne løsninger selv, og har heller fungert som en støtte ved problemer, altså mot en mer deltakende utvikling. Dette ser ut til å ha fungert godt for forelesere, som både er mindre kritiske, mer oppfinnsomme og løsningsorientert enn vi hadde forventet. Dette peker mot at NTNU har valgt en riktig strategi når de har forholdt seg til sine forelesere og kan være viktig lærdom å ha med seg.

Det er mulig at krisesituasjonen i seg selv har påvirket grad av motstand hos forelesere og at en lignende endringsprosess med mindre preg av midlertidige omstillinger og nødvendighet, ikke ville blitt møtt med like stor forståelse. NTNU har valgt å håndtere pandemien med å gi forelesere fleksibilitet, noe som ser ut til å ha fungert bra. Samtidig må det påpekes at en lignende håndtering i en annen organisasjon, der maktforholdet er mer formelt strukturert og de ansatte fungerer som mindre selvstendige enheter, ikke nødvendigvis ville fungert like bra.

NTNU sin håndtering av covid-19 pandemien har alt i alt vært håndtert godt ifølge foreleserne og de fleste mente at ved en lignende situasjon i fremtiden, ville man vært godt rustet. NTNU bør derfor bygge på det de allerede har fått til i en lignende situasjon. Samtidig har foreleserne også vært klare på kritikkverdige forhold, og mye går igjen – som problematikken med svarte skjjermer, hybride forelesninger og tomme forelesningssaler. NTNU bør derfor fortsette å lytte til sine ansatte, implementere det som har fungert godt og ta like mye lærdom av det foreleserne mente ikke fungerte.

6.3 Motstand mot endring

Når det gjelder motstand mot endring er det grunn til å hevde ut fra utsagnene til respondentene våre at undervisere generelt har vært veldig forståelsesfulle for de fleste av endringene som oppstå under pandemien. Selv om respondentene våre var tydelige på at de fikk seg en motivasjonsknekk av den nye digitale undervisningshverdagen, var motstanden mot endringen liten, og de fleste foreleserne gjorde jobben sin etter beste evne. For mange var dette svært ubehagelig da de ikke var komfortable med de digitale verktøyene de måtte bruke, men ga likevel en innsats for å sørge for at det ble undervisning, selv om situasjonen ikke var ideell.

Det kan derfor virke som at forståelsen for nødvendigheten av endring generelt var så stor blant foreleserne at man verken passivt eller aktivt var motstandere av endringsprosessen. Selv om argumentene er sterke for at årsaker til motstand mot endring slik som tapsopplevelser og en ikke-eksisterende opptiningsfase absolutt var til stede, prøvde mange forelesere og tilpasse seg den nye hverdagen etter beste evne.

Ettersom tiltakende lettet opp og det ble forsvarlig med fysisk undervisning, kan det virke som om forelesere har blitt større motstandere av digital undervisning. Det kan derfor se ut som at den antatte motstanden mot endring har blitt «forsinket» til det ble lovlig med full fysisk undervisning igjen, altså en slags midlertidig aksept for situasjonen. Foreleserne hadde forståelse for at tiltakene måtte gjennomføres og var derfor svært passive med tanke på motstand. Uansett om deres egen motivasjon for undervisning fikk seg en nedtur, sto de fleste i det og underviste. Dette har til og med kanskje ført til at lysten til å undervise vanlig igjen har blitt enda større, noe som har gjort de aller fleste forelesere var i mot at undervisningen fortsetter slik som den var under pandemien.

Hvordan motstanden mot den digitale endringsprosessen kommer til å bre seg i framtiden er derfor svært usikkert, men med tanke på den sterke viljen hos mange forelesere til å ha fysisk hovedmodell, er det grunn til å tro at motstanden mot digital undervisning kommer til å være noe som vedvarer eller vokser etter pandemiens slutt.

6.4 Digitalisering

Det kom ganske tydelig fram at en felles digitaliseringsstrategi var en mangelvare innad i NTNU. Hvordan foreleserne skulle takle den digitale undervisningen var så å si helt opp til

hver enkelt faglærer, noe som førte til store sprik i undervisningsopplegg fra fag til fag. Naturligvis førte dette til at de som behersket digitale verktøy og var komfortable med slik type undervisning hadde gode digitale undervisningsopplegg, mens de som ofte var litt eldre og uerfarne på dette området hadde dårligere kvalitet på undervisningen. En felles digitaliseringsstrategi for alle på NTNU, eller i hvert fall innen ulike fagretninger, kunne potensielt ført til at spriket på kvaliteten av undervisningen ikke ble så tydelig som den ble. Det er klart at det er enkelte fag som egner seg mer til digital undervisning enn andre, men det betyr ikke at det i andre fag er noen grunn til at den digitale undervisningen ikke skal være så bra som mulig.

Gjennom intervjuprosessen kom det fram at det er særdeles dårlig kommunikasjonsflyt innad NTNU. Dårlig kommunikasjon var et faktum lenge før pandemien, og NTNU fikk kjenne konsekvensene av dette når de ble tvunget til heldigitalisering. Løsninger ble i liten grad delt på tvers av fagretninger, og prosessen var ikke optimalisert. Det er derfor grunn til å tro at denne dårlige kommunikasjonen gjorde endringsprosessen enda tøffere enn den kunne ha vært, da smarte løsninger ikke ble spredt nok. Det ble hverken kommunisert retningslinjer om undervisning eller nye løsninger, og dette gjorde den omfattende omstillingsprosessen til de ansatte mer overkomplisert, forvirrende og unødvendig stressende enn nødvendig.

Utnyttelse av digitale verktøy og kommunikasjon innad NTNU kan derfor virke som å ha vært en mangel for universitetet, og foreleserne oppfattet forbedringspotensiale på denne delen av endringsprosessen. En delvis felles digitaliseringsstrategi kunne bedret prosessen både for ansatte og elever, og det kan virke som den dårlige kommunikasjonen innad i NTNU førte til denne svakheten i den nye digitale undervisningshverdagen til universitetet.

6.5 Konklusjon av diskusjon

Alt i alt, har vi fått inntrykk av respondentene våre at endringsprosessen ble gjennomført på en god måte med tanke på forutsetningene NTNU som universitet sto ovenfor da overgangen til en digital undervisningshverdag ble et faktum. De viste forståelse for at situasjonen ble som den ble, og ga ledelsen ros ved flere områder slik som fleksibiliteten og støtten de viste ovenfor de ansatte. Samtidig var det noen områder der de ansatte følte endringsprosessen ikke ble gjennomført optimalt, med tanke på en mer felles og klar digitaliseringsstrategi og svak kommunikasjon innad NTNU. Likevel er inntrykket vi sitter igjen med at de ansatte stiller

seg som forståelsesfulle til de raske omstillingene som ble gjennomført, og er relativt fornøyd med hvordan NTNU håndterte den krevende situasjonen.

Det ble også tydelig for oss at de aller fleste ønsker å gå tilbake til en fysisk hovedmodell for undervisning. Flere av respondentene trakk frem at kontakten og diskusjonen man har med studenter under fysisk undervisning ikke bare er viktig for læring, men også for den sosiale tilværelsen som underviser og student. Det kom også frem at det ikke ønskes hybridløsninger, da det er vanskelig for undervisere å lage opplegg som er tilpasset både digital og fysisk undervisning. Til tross for dette anerkjente respondentene våre at det var enkelte smarte løsninger man kunne ta med seg videre i fremtidens studiehverdag, slik som bruk av opptak i mindre kompliserte emner. De fleste ansatte har også fått større kompetanse til å utnytte digitale verktøy, som kan være med på å forbedre undervisningskvaliteten i fremtiden.

7. Oppsummering og konklusjon

I den siste delen av oppgaven skal vi oppsummere oppgaven i sin helhet før vi kommer med et endelig svar på problemstillingen vår. Til slutt skal vi kort diskutere hva som blir veien videre når det gjelder fremtidig forskning på pandemienes effekt på undervisning og studiehverdagen.

Problemstillingen vår omhandlet hvordan ansatte på universitet stilte seg til de raske omstillingene under pandemien og hvordan de ønsket at dette skulle prege fremtidens undervisnings og studiehverdag. Det ble naturlig å velge en kvalitativ tilnærming med intervju, da vi ønsket utdypende forklaringer og meninger fra respondentene for å svare på problemstillingen vår. Vi valgte teori som vi mente var relevant med tanke på problemstillingen og funnene vi fikk fra respondentene våre. Intervjudata førte til en omfattende og lærerik kodeprosess der vi kategoriserte koder etter tema, likheter og avvik fra teori. I analysedelen presenterte vi disse funnene, og koblet relevant teori opp mot disse. Deretter diskuterte vi hva vi fant i lys av problemstillingen og hvordan dette ville fungert i andre konsepter.

Hovedfunnene fra analysen var at de fleste hadde forståelse og aksept for den plutselige omstillingen, og at endringsprosessen ble utført på en god måte av NTNU. Respondentene snakket lite om motstand mot endringene, selv om de ikke var enige eller opplevde løsninger som hybride forelesninger som lite ønskelig i fremtiden. De aller fleste ansatte hadde

forståelse for at ledelsen ikke hadde noe annet valg enn å implementere en heldigital undervisnings og arbeidshverdag, og var generelt fornøyd med hvordan ledelsen håndterte den krevende situasjonen. I fremtiden ble det klart at en fysisk hovedmodell er det som ønskes av de ansatte, selv om mange ser nytten av digitale verktøy i en enda større grad enn før pandemien.

Ut fra diskusjonen kan vi videre peke på at hybridløsninger kan være et dårlig alternativ ved eventuelle nye utfordringer i fremtiden, at universitetssektoren er godt i gang med digitaliseringen, men krever mer samkjøring av undervisningstilbud og kommunikasjon. Ulik kompetansenivå går ut over undervisningskvaliteten i enkelte fag og kan skaper forskjeller ut fra fag og kompetanse til foreleser. Den økte kompetansen pandemien har skapt, har likevel vist at digitaliseringen fungerer godt, og at de ansatte på NTNU besitter mye informasjon og kunnskap som kan være avgjørende for hvordan oppleggene blir i fremtiden.

Som et konkret svar på problemstillingen vår, kan vi derfor med bakgrunn av oppgaven vår hevde at de ansatte stilte seg forståelsesfulle til de raske omstillingene som ble gjennomført, men ønsker i relativt liten grad at de nye endringene skulle prege fremtidens undervisnings- og arbeidshverdag.

Veien videre i denne forskningsprosessen blir å se hvordan fremtidens studiehverdag kommer til å preges av endringene som oppsto som følge av pandemien. Som vi presenterte i funnene våre, var det klart at de fleste ansatte ønsket å gå tilbake til en fysisk hovedmodell for undervisning. Det blir derfor interessant å se i hvor stor grad de nye digitale løsningene man kom frem til i pandemien kommer til å påvirke fremtidens undervisning.

8. Referanseliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2020) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utg.). Gyldendal.

Bradvol, I. & Hellstrand, H., S. (2021, 15. desember). Studentleder mener NTNU burde vært tidligere_ute. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/47Vn19/studentleder-mener-ntnu-burde-vaert-tidligere-ute>

Benavides, L. C., Arias, J. T., Serna, M. D., Bedoya, J. B., & Burgos, D. (2020, Juni 9). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A systematic Literature Review. *Sensors*.

- Burnes, B. (2004, August 14). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, s. 985.
- Eide, A., & Solheim, M. C. (2021). *Forretningsliv på digitale flater: Det handler (fortsett) om relasjoner*. Innovasjon Norge.
- Fanghol, T. (2022, Februar 1). *Ho har fått nok av fjernundervisning: — Kvifor skal vi tvingast over i digitalt format?* Hentet fra Khrono: <https://khrono.no/ho-har-fatt-nok-av-fjernundervisning-kvifor-skal-vi-tvingast-over-i-digitalt-format/655854>
- Fjørtoft, S., O. (2020). Nær og fjern. Læreres erfaringer med digital hjemmeskole våren 2020. *SINTEF Digital*. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2676094>
- Garcia-Morales, V., Garrido-Moreno, A., & Martin-Rojas, R. (2021, Februar 11). The Transformation of Higher Education After the COVID Disruption: Emerging Challenges in an Online Learning Scenario. *Frontiers in Psychology*.
- Hilbert, M., & Lopez, P. (2011, april 1). The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*(332), ss. 60-65.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lewin, K. (1947). Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving, and Freezing. *Human Relations*, 5-41.
- Mikkelsen, S. (2022, januar 11). *NTNU dropper skriftlig skoleeksamen til våren*. Hentet fra Universitetsavisa: <https://www.universitetsavisa.no/eksamen/ntnu-dropper-skriftlig-skoleeksamen-til-varen/205739>
- Minina, A., & Mabrouk, K. (2019, april 10). Transformation of University Communication Strategy in Terms of Digitalization. *2019 Communication Strategies in Digital Society Workshop*.
- Norges Handikapforbund. (u.d.). *Tall og fakta*. Hentet fra Norges Handikapforbund: <https://nhf.no/for-tillitsvalgte/abc-om-nhf/tall-og-fakta/>
- NTNU. (u.d.). *NTNU i Tall og Fakta - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Hentet fra NTNU: <https://www.ntnu.no/tall-og-fakta>

NTNU. (u.d.). *Om NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Hentet fra NTNU: <https://www.ntnu.no/om>

Oppen, M., Mørk, B.E., & Haus, E. (2020) Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. (1. utgave), Cappelen Damm Akademisk.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kaariainen, J., & Teppola, S. (2017, Mars 13). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, ss. 63-77.

Petrescu, R. (2010). ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS – STEPS TO A SUCCESSFUL CHANGE. *Annals of the University of Craiova-Economic Sciences Series*, 1-6.

Pettersen, L. (2018, november 30). Digitalisering Modernitetens flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift*, ss. 1-17.

Ramstad, M. (2022, 12. januar). Hjemmeeksamen bør ikke etterlates i pandemien. Under Dusken, debatt.

<https://underdusken.no/eksamen/hjemmeeksamen-bor-ikke-etterlates-i-pandemien/298369>

Regjeringen.no (2021, 30. november) Strategi og beredskapsplan for håndteringen av covid19-pandemien. <https://www.regjeringen.no/contentassets/dee8c25ba49f4e21add931746e04f7fb/regjeringens-strategi-og-beredskapsplan.pdf>

Slette-meås, D. & Storm-Mathisen, A. (2020) Digital Koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien. *FORBRUKSFORSKNINGSINSTITUTTET SIFO*. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/3104/SIFO%20rapport%207-2020%20Digitalt%20koronaliv.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

UNIT. (2020). *Handlingsplan for digitalisering i høyere utdanning og forskning*. Trondheim: UNIT- Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning.

9. Vedlegg

Intervjuguide

Spørsmål om informanten:

- Hva er din stilling og dine arbeidsoppgaver på NTNU?
- Hvor lenge har du vært ansatt hos NTNU?

Erfarte endringer under Covid-19:

- Hvordan endret din jobbhverdag seg på NTNU, under covid-19 pandemien?

- Hvordan har undervisning og eksamen i fagene du arbeider med har blitt påvirket av covid-19 og hvordan synes du det har fungert?
- Hvordan opplevde du elevenes deltakelse under undervisningen?
- Fikk du flere eller færre spørsmål eller henvendelser enn før, og føler du at de studentene som oppsøkte hjelp, fikk den hjelpen de trengte over nett?
- Hvordan synes du informasjon og opplysninger om tiltak og andre bestemmelser har fungert (for eksempel fra administrasjon ved lokal enhet, direkte fra rektoren ved NTNU, kommune, osv.)?
- Kan du si noe om hvem som bidro til endringsprosessene intern i NTNU? Hadde forelesere medbestemmelse eller bidro dere med forslag på noen punkter?

Meninger om endringsprosessen:

- Tror du læringsutbyttet til elevene ble påvirket av den digitale undervisningen?
- Hva tenker du om at det blir gjort opptak av undervisning?
- Ble din egen motivasjon og ønske til å undervise påvirket av bestemmelsen om å undervise digitalt?
- Opplevde du at endringsprosessen til digital undervisning ble gjennomført på en god måte? Hva synes du fungerte bra og hva kunne bli gjort bedre?
- Hvordan synes du ledelsen ved NTNU taklet disse omstillingene?

Tanker om fremtiden:

- Hvordan tror du fremtidens undervisning og arbeidshverdag blir? Tror du vi vil bli påvirket av endringene under covid-19?
- Vil du si at endringene som ble gjort, har ført til en bedre eller verre hverdag for deg og dine medarbeidere?
- Hvordan vil du selv implementere endringene som ble gjort i fremtiden? Hva vil du ta med videre?
- Er det noen av endringene som ble gjort som du ikke ønsker å fortsette med etter pandemien?
- Tror du vi er forberedt til en eventuelt ny pandemi eller bedre rustet til å imøtekomme lignende situasjoner i fremtiden? Hvorfor/hvorfor ikke?

