

Stein Mortensholm

Hvilke endringsstrategier vil forbedre utdanningskvaliteten ved NTNU?

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Trond Stiklestad

Mai 2020

Stein Mortensholm

Hvilke endringsstrategier vil forbedre utdanningskvaliteten ved NTNU?

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Denne oppgaven analyserer hvordan endringsledelse ble utøvd under fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund og hvilke effekter den har skapt. Ti instituttledere er intervjuet om temaene endringsstrategier, effekter, endringskompetanse og -kapasitet, motstand og andre barrierer og hvilke strategier de mener vil hjelpe NTNU å realisere målene ved fusjonen, hvor oppgaven avgrenser til målet om økt kvalitet på utdanningsområdet. I tillegg inngår en dokumentanalyse av resultater på Kunnskapsdepartementets styringsparametere og NIFUs følgeforskning på fusjonen. Hensikten er å besvare problemstillingen: Hvilke endringsstrategier vil forbedre utdanningskvaliteten ved NTNU?

Åtte av ti instituttledere ser positive effekter av fusjonen på utdanningsområdet, men flere advarer mot økt teoretisering i bachelorutdanningene. Finansieringsmodellen for sektoren oppleves som en barriere for å skape en felles kultur og å kunne realisere målet om kvalitet på alle områder. NTNU har ikke nådd stabiliseringsfasen for denne radikale endringsprosessen enda og har behov for økt endringskapasitet.

ABSTRACT

This thesis analyses how change management was exercised during the merger between NTNU, Sør-Trøndelag University College, Gjøvik University College and Ålesund University College and what effects it has created. Ten Heads of Department has been interviewed on the topics of change strategies, effects, change competence and capacity for change, resistance and other barriers, and what strategies they believe will help NTNU realize the goals of the merger – this thesis is limited to the goal of increased quality in the educational field. In addition, a document analysis of results on the Ministry of Education and Research's control parameters and NIFU's follow-up research on the merger is included. The purpose is to answer the question: What change strategies will improve the quality of education at NTNU?

Eight out of ten Heads of Department see positive effects in the quality of education after the merger. However, several warn against increased theorizing in the undergraduate programs. The financing model for the sector is perceived as a barrier in the efforts to create a common culture and to realize the goal of quality in all areas. NTNU has not yet reached the stabilization phase for this radical change process and has a need for increased capacity for change.

FORORD

To og et halvt år med utdanning i Master of Public Administration ved NTNU Handelshøyskolen kulminerer med denne oppgaven. Det har vært en svært stimulerende opplevelse hvor jeg har fått impulser, metoder og kunnskaper som blir med meg livet ut.

Jeg har valgt å fordype meg i endringsledelse i denne oppgaven. Å skrive om det temaet våren 2020, da samtlige norske virksomheter ble rammet av de største endringene de norske myndighetene har innført i fredstid, har vært spesielt. Jeg skriver om en sektor som også har vært mye omtalt gjennom samme periode. Det ventes både en kompetansereform, hvor den får større ansvar for etter- og videreutdanning, og en stortingsmelding om styringspolitikken for universiteter og høyskoler – som denne oppgaven vil vise at er svært sentral for handlingsrommet man har som leder på instituttnivået.

Jeg er mange en stor takk skyldig for at denne oppgaven er blitt til.

Tusen takk til Trond Stiklestad, som har vært en svært stimulerende samtalepartner underveis i denne oppgaves ferd fra støpeskje til sluttspurt.

Mange takk til alle respondentene, som tok seg tid midt under en pandemi til å bidra til et masterprosjekt. Uten deres tid og oppriktighet hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Til alle undervisere ved Master of Public Administration: Takk for deres entusiasme, inspirerte forelesninger og tilrettelegging for stimulerende læringsopplevelser og samtaler.

Mine medstudenter har gjort dette til både veldig trivelige og morsomme år – takk for engasjementet, imøtekommenheten og ikke minst alle latterboblene på tur!

Takk til min arbeidsgiver SINTEF, og min tidligere arbeidsgiver NTNU, som har latt meg bruke arbeidstid til å løse oppgaver og delta på samlinger.

Den aller største takken vil jeg rette til familien min. Uten deres støtte, tålmodighet og kjærighet hadde jeg ikke fått dette til.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. Innledning	side 4
1.1 Aktualisering og introduksjon	side 4
1.2 Problemstilling	side 8
2. Teori	side 9
2.1 Styring i offentlig sektor	side 9
2.2 Prinsippal-agentteori	side 11
2.3 Mål og resultatstyring: Adferd i UH-sektoren	side 13
2.4 Teoretiske perspektiv på ledelse og endringsledelse: Lede gjennom eller lede sammen?	side 14
2.5 Translatørkompetanse	side 16
2.6 Ledelsesprosessen som samspillsprosess	side 16
2.7 Endringsledelse	side 17
2.8 Endringsstrategier	side 21
2.9 Ledelse i endringsprosesser	side 25
2.10 Situasjonen avgjør	side 26
2.11 Endring som normaltilstand	side 30
2.12 Mennesker i møte med endring – oppslutning og motstand	side 32
2.13 Å lede endringsprosesser i academia	side 34
3. Metode	side 34
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	side 34
3.2 Metode/forskningsdesign	side 36
3.3 Beskrivelse av datamaterialet	side 37
3.4 Intervju som metode	side 39
3.5 Forberedelse av intervjuundersøkelsen	side 40
3.6 Gjennomføring av intervjuundersøkelsen	side 42
3.7 Analyse av dataene fra intervjuundersøkelsen	side 44
3.8 Refleksjoner over metodevalg	side 45
4. Resultater og analyse	side 46
4.1 Fusjonens effekt på utdanningskvalitet ved NTNU	side 47
4.2 Effekter ifølge de vitenskapelig ansatte	side 53
4.3 Effekter sett fra instituttledernes perspektiv	side 54
4.4 Oppsummering om effekter	side 58
4.5 Hvilke endringsstrategier er brukt så langt	side 59
4.6 Instituttledernes verktøykasse	side 66
4.7 Motstand og barrierer	side 68
4.8 Veien videre – hvordan instituttlederne mener NTNU vil nå sine mål	side 72
5. Konklusjon	side 74
6. Referanseliste	side 79
7. Appendiks	side 82

1. INNLEDNING

1.1 Aktualisering og introduksjon

Universitets- og høyskolesektoren i Norge har vært gjennom omfattende reformer gjennom de siste tiårene. Den nyeste, strukturreformen, ble initiert av en Stortingsmelding hvor universiteter og høyskoler ble bedt om å se etter partnere å fusjonere med. Regjeringens begrunnelse var at de ønsket å øke kvaliteten i høyere utdanning og forskning og derfor endret universitets- og høyskolesektoren ved å samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner (Kunnskapsdepartementet 2015).

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) fant sammen med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Ålesund og Høgskolen i Gjøvik og gjennomførte med det den største fusjonen i sektoren. Organisasjonen vokste fra 5314 årsverk i 2015, siste år før fusjonen ble gjennomført, til 6935 i 2016, mens antall studenter vokste fra 23 898 i 2015 til 39 720 i 2016 (alle tall ifølge Database for høyere utdanning).

Fusjonen ble i NTNUs styre vedtatt med én stemmes overvekt og meningsforskjellen mellom de ulike interessentene ble svært åpenbar. Representantene for de ansatte stemte mot, mens de departementsoppnevnte eksterne styremedlemmene utgjorde flertallet sammen med studentrepresentantene.

Fusjonen ble gjennomført i høyt tempo. 11 måneder etter vedtaket i NTNU styre ble fusjonen gjennomført og de tre tidligere høgskolene del av NTNUs organisasjonsstruktur, som ble vesentlig endret som følge av omorganiseringen. I praksis ble fusjonen gjennomført som en virksomhetsoverdragelse av de tre tidligere høgskolene. Det første året ble brukt til å forberede, beslutte og gjennomføre organiseringen av universitetet og fra 1. januar 2017 var universitetet fullstendig reorganisert i ny struktur, med åtte fakulteter og NTNU Vitenskapsmuseet som nivå 2 i en faglig organisering hvor vi finner til sammen 55 institutter på nivå 3. Nivå 1 består av universitetets toppledelse – rektoratet – sammen med fellesadministrasjonen, hvor også Universitetsbiblioteket inngår.

Utover fusjonen som en svært omfattende endringsprosess i seg selv vedtok NTNUs styre også å fjerne 10 prosent av de administrative stillingene i løpet av en treårsperiode fra fusjonen ble gjennomført 1. januar 2016. Dette var også en beslutning initiert av regjeringens ønske, denne gang en reform om modernisering av offentlig sektor – avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, forkortet til ABE-reformen.

Et mål med fusjonen er å være en attraktiv arbeidsplass, og dette inkluderer tilgang på gode administrative og tekniske støttefunksjoner. Gjennom fusjonen disse funksjonene blitt sentralisert. Sammen med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE), som innebar reduksjon i antall administrativt ansatte og, angivelig, en effektivisering av oppgaver, har det ført til at de faglig ansatte opplever en forverring av kvaliteten på disse tjenestene. (Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., Melin, G., Hovdhaugen, E. & Vabø, A. 2018, s. 9)

Dette er blant funnene i en forskningsbasert følgeevaluering av NTNUs fusjon som utføres av Nordisk institutt for studier av utdanning, forskning og innovasjon (NIFU) i samarbeid med Faugert/Technopolis Group Stockholm. Rapporten, som ble lagt fram i januar 2019, viser at det blant ansatte fortsatt er stor motstand mot fusjonen, og NIFU konkluderer med at prosessen er krevende blant annet fordi det er stor forskjell i undervisningskultur, faglig profil og identitet, betingelser og ressurser.

Gjennom denne følgeforskningen har vi altså en måling på for hvordan de ansatte ved institusjonen opplever at denne radikale endringsprosessen har vært og hvilke effekter den har fått. I denne oppgaven skal vi se på effektene fusjonen har hatt for de ansatte og gjennom det også hvilke effekter det har fått på virksomhetens evne til å levere på samfunnsoppdraget. Vårt fokus er på endringsledelsen som er utøvd og hvilken endringsledelse som kan utøves fremover for å øke måloppnåelsen ved NTNU. Vi avgrensner oppgaven til å dreie seg om utdanningens kvalitet.

- *Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv.*
- *Alle har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger.*
- *Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høy kvalitet.*

(Kunnskapsdepartementet 2018, s. 2)

Slik beskriver NTNUs eier oppdraget for universitets- og høyskolesektoren. Hensikten med strukturreformen fra regjeringens side var altså å øke kvaliteten gjennom å satse på færre, men større institusjoner. For å vurdere om kvaliteten faktisk har økt, kan vi finne et ganske presist bilde av formåls effektiviteten ved å se på NTNUs faktiske resultater på samfunnsoppdraget sitt innenfor utdanning, noe vi får et godt innblikk i ved å lese regjeringens tildelingsbrev, som sitatet over er hentet fra og hvor regjeringen definerer hva de gir NTNU i oppdrag å levere på utdanningsområdet. Dernest finner vi svar i NTNUs årsrapporter på hvordan de presterer opp mot det i form av hvor mange kandidater som uteksamineres på normert tid.

NIFUs kandidatundersøkelse, hvor de undersøker hvordan tilpasningen til arbeidslivet har gått for uteksaminerte kandidater, er en god indikator på om regjeringens ambisjoner om at alle skal delta i arbeidslivet og har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger er innfridd.

Det er altså mulig å danne seg et helhetlig bilde av både hvordan organisasjonen opplever at fusjonen har gått, og hvilke resultater den har gitt. Samtidig vet vi at radikale endringsprosesser som dette tar lang tid, og at fasene underveis ikke nødvendigvis er sekvensielle, altså at man gjennomfører en og en i rekkefølge. Det er derfor interessant å gå i dybden på hvordan endringsprosessen frem til nå har vært organisert og sammen med det fremste i litteraturen og aktuell forskning peke på hvordan NTNU kan skape bedre oppslutning i organisasjonen og bedre egen måloppnåelse, både med henblikk på intensjonene med fusjonen og når vi ser på oppdraget regjeringen har gitt.

Det bør nevnes at vi fikk inntrykk av at instituttlederne er i en svært presset situasjon. De skal iverksette beslutningene tatt på andre nivåer og må stadig balansere mellom ulike hensyn innad på instituttet. Rollen deres er krevende – særlig på store institutter med ansatte fra to eller flere institusjoner, som har ulike betingelser og arbeidskulturer.

(Borlaug et al. 2018, s. 109)

Dette funnet fra NIFU gir oss en interessant inngang til kunne analysere hvilken endringsledelse som er utført både på sentralt, altså toppledelsesnivået og lokalt, på instituttledernivået. Som vår teorigjennomgang vil vise, så er det mulig å anvende ulike strategier på ulike nivåer i organisasjonen. NIFUs rapport viser også at det er signifikant forskjell mellom ulike fakulteter på oppslutning for fusjonen og det gjør det interessant å se på hva som er utført på de ulike instituttene, hvor utdanningen blir utført. Spredning av ideer er et eksempel på suksesskriterium for en vellykket fusjon, og som både teorigjennomgang og analysen vil vise så er det en rekke andre tiltak som har vist seg å fungere godt i lignende endringsprosesser tidligere. Ved å se nærmere på hva de ulike instituttene har gjort kan denne oppgaven bidra til å spre gode ideer og praksiser og dermed forhåpentligvis kunne bli et verktøy for ledere som ønsker å utøve god endringsledelse.

Analysen vil ha stor overføringsverdi også utenfor NTNU. Offentlig sektor i Norge, og spesielt universitets- og høyskolesektoren, er gjenstand for reformiver. Strukturreformen nevnt over er den tredje reformen på 21 år i denne sektoren. Før den tid var sektoren styrt etter detaljerte planer, regler og budsjettammer uten at ressursene ble knyttet til resultater, noe

som gjorde at institusjoner som for eksempel leverte lav utdanningskvalitet, lite forskning eller svak formidling fikk like mye ressurser som institusjoner som lå i motsatt ende av skalaen. Staten har derfor gjort flere omfattende grep for å endre styringen av sektoren. I 1994, under Gudmund Hernes som ansvarlig statsråd, ble reformen som omtales som Høyskolereformen gjennomført. Mange små høyskoler ble slått sammen til større høyskolesentre, og man gikk med det fra 98 til 26 skoler. I tillegg til sentraliseringen ble lønns- og stillingsstrukturen lik og reformen innebar dermed også en standardisering som gjorde mobilitet av arbeidskraft i sektoren enklere (Johnsen, Å. 2007, s. 14). Neste reform kom i 2003, da under Kristin Clemet som statsråd. Som Åge Johnsen påpeker, reformen ble kalt Kvalitetsreformen, men handlet mer grunnleggende om produktivitets- og effektivitetsforbedringer. Målene dreide seg om kvalitet i forskning og utdanning og at institusjonene skulle få bedre omstillingsevne. Tiltakene var blant annet å ytterligere standardisere gjennom å samordne gradsstruktur, karakterskala og undervisningsmengde med EU. I tillegg fikk institusjonene anledning til å profilere seg i større grad og man innførte med det en markedsorientering. Resultatorientering var en sentral dimensjon ved denne reformen. Det ble innført stykkprisfinansiering for både utdanning og forskning, noe som sterkt intensiverte blant annet økt gjennomstrømming av studenter (Johnsen 2007, s. 15). Denne resultatorienteringen er senere sterkt kritisert fordi den kan gi målforskyving fra kvalitet til kvantitet i sektoren. En gruppe økonomiprofessorer ble satt til å evaluere finansieringssystemet som ble innført med Kvalitetsreformen og gruppens leder, Steinar Vagstad, peker i et intervju med Forskning.no på de problematiske sidene.

"- Mens det er relativt enkelt å måle kvantitet, er kvalitetsindikatorer mye vanskeligere å fastsette, og dette er potensielt et kjempeproblem for det nye finansieringssystemet.

- Det er en forutsetning at institusjonene følges opp gjennom styringsdialoger og kontrollsystem, ellers kan det bli for fristende å skaffe lett-tjente penger i form av flere studenter på "billige" fag, sier Vagstad.

- Man kunne for eksempel tenke seg at UiB tok opp flere tusen psykologistudenter og leide Brann stadion til forelesningene.

- Eller at vi la ned dyre realfag og sluttet med opptakskrav på mediefag. Med en gang man begynner å legge penger et sted, bør man følge med på utviklingen, påpeker han."

(Gripsrud 2007)

Mer for ressursene er et gjennomgangstema for de tre reformene som kulminerer med strukturreformen, hvor NTNUs fusjon med de tre høgskolene inngår. Som vi viser over så er ikke intensjonene med slike omfattende styringsgrep ikke alltid like enkle å omsette til ønsket praksis. Snarere kan de mane til perverterende adferd, som vi omtaler det i økonomistyringsfaget. Spenningen som oppstår er ofte knyttet til kvalitet, hvor man kan se at regjeringen innfører styringsgrep rettet mot å øke kvaliteten og følger opp det med en mengde ressurser som institusjonene får til disposisjon i et handlingsrom for å utføre oppdraget sitt. Spørsmålet er hvordan styringsgrepene fungerer når de møter praksis, slik Vagstad peker på en side ved. Veien til økt kvalitet vil vi drøfte mye i denne oppgaven.

Drivkreftene for omstilling og effektivisering av offentlig sektor kan vi anta at vil fortsette å bidra til høyt endringstempo. Vi vet at den norske nasjonaløkonomien skal omstilles som følge av at befolkningen blir eldre og de offentlige inntektene er forventet å synke som følge av redusert omfang på olje- og gassinntekter. Epidemien COVID-19 og kostnadene den utløste for samfunnet og den samtidige oljepriskrisen våren 2020 kan forsere den politiske viljen til å reformere og endre i offentlig sektor med mål om å redusere kostnader og få mer samfunnsøkonomisk lønnsomhet utav det offentlige forbruket, og at mer kvalitet for ressursene vedblir som gjennomgangstema. Den nevnte ABE-reformen er et slikt eksempel. Det er grunn til å hevde at å mestre endringsstrategier og å utøve god endringsledelse er noe ledere i offentlig sektor generelt og i høyere utdanning spesielt i økende grad må beherske.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er: Hvilke endringsstrategier vil forbedre utdanningskvaliteten ved NTNU? Målet om høyere kvalitet forelå både i intensjonene for fusjonen fra myndighetenes side, og i NTNUs egen målstruktur for fusjonen og det samlede universitetet i etterkant. Vi avgrensner altså til å se nærmere på utdanning og om vi finner at fusjonen har ført til økt studiekvalitet, samt hvordan man kan arbeide videre for å realisere økt kvalitet, som vi oppfatter som et hovedmål for strukturreformen som fusjonen inngår i. Vår hovedkilde til å besvare dette er en kvalitativ undersøkelse hvor ti instituttledere er spurt om hvordan de har arbeidet gjennom endringsledelse i de første tre årene av fusjonen, hvilke effekter som er skapt og hvilke barrierer som må overvinnnes for å øke utdanningskvaliteten. Vi triangulerer funnene her med en dokumentanalyse av fusjonens effekter både for ansatte og studenter gjennom en følgeevaluering utført av NIFU og NTNUs resultater på Kunnskapsdepartementets styringsparametere gjennom NTNUs årsrapport og NIFUs kandidatundersøkelse som indikatorer på om utdanningskvaliteten er styrket som følge av

fusjonen. I teoridelen vil vi gi en gjennomgang av rammene for ledelse i offentlig sektor, organisasjonsteori, endringsstrategier og -ledelse, samt hva som fører til motstand og oppslutning om endringer – også spesielt innen akademien.

2. TEORI

2.1 Styring i offentlig sektor

Siden effektiv bruk av ressurser var begrunnelsen for ønsket om fusjonen av NTNU med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Ålesund og Høgskolen i Gjøvik så må vi forstå hvilke rammer som settes for styring av – og ledelse i – offentlig sektor generelt og for NTNU og sektoren de tilhører spesielt. Som vist i innledningen så har det gjennom de siste tiårene vært en tiltagende styringstrend i retning resultatorientering og dette gjelder all statlig virksomhet, som forholder seg til mål- og resultatstyring grunnleggende styringsprinsipp i staten. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring definerer prinsippet slik.

"Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten." (Senter for Statlig Økonomistyring 2006, s. 9).

Mål- og resultatstyring brukes både til etatsstyring, hvor departementer setter overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter. I NTNUs tilfelle består dette i at Kunnskapsdepartementet setter mål og styringsparametere basert på en årlig dialog og kunngjør disse i tildelingsbrevet, hvor NTNU også blir kjent med hvor mye ressurser de får til rådighet for det kommende budsjettåret. NTNU bruker også mål- og resultatstyring i sin styring av virksomheten og hensikten er at universitetet skal ivareta samfunnsoppdraget sitt på en helhetlig måte. Med utgangspunkt i de overordnede målene har ledelsen på hvert nivå selv ansvar for å finne ut hva de skal prioritere i den interne styringen. I praksis skjer dette ved at virksomhetsledelsen operasjonaliserer overordnede mål til mål for leveranser som eventuelt tilordnes enheter, funksjoner og områder og myndighet delegeres dit (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring 2020). Slik skal det være en klar sammenheng mellom målene samfunnet har satt som kunngjort via tildelingsbrev og virksomheten ute på instituttene som vi skal se nærmere på i denne oppgaven.

Ved å bevege oss inn i økonomistyringens terminologi blir språket fort litt fremmed for innbyggerne som skal nyte godene av statens styring. Vi kan enkelt si at det handler om å få mest mulig nytte igjen for offentlig forbruk av penger. Gjennom at mål- og resultatstyring

praktiseres i offentlig sektor er innbyggerne sikret at vi etter beste evne forsøker å bruke offentlige midler mest mulig effektivt. Som Leiv Opstad skriver: "I resultatbegrepet ligger det også en vurdering av nytte brukerne og samfunnet har av ytelsene. Det må inngå i en vurdering av forholdet mellom ytelser og ressursbruk." (Opstad 2013, s. 214).

Det er en rekke årsaker til at en ønsker bedre resultatmålinger for offentlig sektor, ifølge Opstad:

- 1) *Hjelp til med å fordele budsjettmidlene best mulig og gjøre de riktige prioriteringene*
- 2) *Se på effekten av tiltak*
- 3) *Synliggjøre ressursbruken*
- 4) *Gjøre sammenligninger*
- 5) *Vurdere graden av måloppnåelse*
- 6) *Styrke motivasjonen*

(Opstad 2013, s. 215-216)

Dette er altså intensjonene som lå til grunn når man for eksempel innførte endringene i finansieringssystemet for universitets- og høyskolesektoren gjennom Kvalitetsreformen. Åge Johnsen viser til at sektoren som følge av denne fikk 60 prosent av inntekten sin som rammeoverføring, mens 25 prosent er avhengige av studiepoengproduksjon og 15 prosent tildeles basert på publiseringspoeng fra forskningen (Johnsen 2007, s. 15-16). Johnsen gjengir videre en del av kritikken denne reformen møtte, deriblant at det nye systemet ville gi høyskolene insentiv til å bli universiteter fordi sistnevnte hadde større frihet. Det lå også en økonomisk nedside i å ikke ha høy forskningsaktivitet. I 2020 kan vi oppsummere at denne kritikken var riktig, i og med at den etterfølgende strukturreformen som sektoren har vært gjennom i de siste årene har redusert antall høyskoler vesentlig. NTNU i dag er for eksempel resultat av en fusjon med tre ulike høyskoler, for eksempel. Videre peker Johnsen på at det var risiko for å utvikle mange studier som var for innrettet mot teori, tar for lite hensyn til yrkeslivet og profesjonsutdanningene. Han nevner også inflasjon av karakterer, altså at faren for å miste finansiering dersom studenter stryker kan lokke sensorer til å gi ufortjent gode karakterer til kandidater. Dette kan ha alvorlige ringvirkninger dersom det har hold. Et mulig utfall av å likevel la en svak kandidat stå i et fag kan være at vedkommende ender opp med å undervise i det i skoleverket, og dermed vil utdanningskvalitet være svekket i flere ledd. Også i profesjonsutdanningene er det åpenbart at samfunnet er avhengige av at for eksempel helsepersonell faktisk mestrer oppgavene. Johnsen problematiserer utformingen og bruken av målinger, for de skal både tilpasses lederes og politikeres behov for strategisk styring og

økonomipersonells behov for økonomistyring på den ene siden og på den andre siden profesjonens utøvelse av sin fagstyring. Hvis opplevelsen blir at egenarten til virksomheten blir borte i det man reduserer til målbare dimensjoner, kan resultatet kan bli perverterende adferd, det vil si uønsket destruktiv adferd (Opstad 2013, s. 236).

2.2 Prinsipal-agentteori

Mål- og resultatstyring forutsetter som nevnt delegering. Med utviklingen av ny offentlig styring, oftest referert til på engelsk - New Public Management, ligger kontrakter i bunn for tjenesteproduksjon i det offentlige. Det inngås en kontrakt mellom en prinsipal og en agent, hvor oppgavene delegeres slik at agenten utfører tjenester og handler på vegne av prinsipalen og ivaretar dens interesser (Opstad 2013, s. 255). Med en slik styringsform har man fleksibilitet i valg av agent og det er med en historie av ulike former for privatisering av offentlige oppgaver det enkelt lar seg forstå hvorfor kontrakter blitt viktige styringsverktøy som del av en omfattende styringsreform hvor vi i de siste tiårene har gått over til mål- og resultatstyring. Prinsipalen definerer målet og ønsket resultat, mens agenten er redskapen for å nå målene og levere de ønskede resultatene. Så lenge offentlig sektor som prinsipal på vegne av befolkningen får innfridd ønsket mål om velferd levert på den mest samfunnsøkonomisk lønnsomme måten, er det sekundært om agenten er offentlig eller privat eid.

Som historien har vist så er det å få levert gode tjenester innenfor det som er det offentliges ansvar forankret i kontrakter som styringsverktøy noe som kan være både problematisk og krevende. Vi kan nevne ambulansetjenester i Nord-Norge, renovasjonstjenester i Oslo og drift av sykehjem i Trondheim som tre konkrete eksempler på at opplevd kvalitet ikke er god nok og at det offentlige både må endre agent og dermed påføre seg betydelige transaksjonskostnader knyttet til driften av oppgaven. Utfordringen er at prinsipal og agent har ulike interesser, noe vi her har illustrert med tre eksempler fra privat sektor hvor en tydelig interesseulikheter er at prinsipal skal levere offentlige tjenester av en tilstrekkelig kvalitet for befolkningen, mens agenten skal utføre dette på en måte som også frembringer økonomisk overskudd i virksomheten og da fører det samlede motspillet som utløses mellom prinsipal og agent til at mål ikke innfris.

Vi finner også interesseulikheter i offentlig sektor, men offentlig eide agenter har som kjent ikke til formål å skape økonomiske overskudd. De skal ha høyest mulig formålseffektivitet, et begrep vi bruker innen økonomistyring for å beskrive forholdet mellom resultat ut fra målsettingen og innsats, altså i hvor stor grad ressursene brukes til å nå de formålene som

virksomheten har (Opstad 2013, s. 221). I denne oppgaves kontekst så bruker vi formålseffektivitet som begrep på grad av måloppnåelse på utdanningsområdet for NTNU, innenfor det Kunnskapsdepartementet har gitt de i oppdrag gjennom tildelingsbrevet. Felles for både offentlig og privat sektor er altså at agenter har egne interesser å ivareta utover det å tilfredsstille prinsipalen, og det hjelper agenten at han eller hun har et informasjonsfortrinn. Leiv Opstad gjør rede for en rekke grunner til at prinsipalen og agenten ikke har sammenfallende mål og interesser, og videre at agenten ikke lojalt følger opp de føringene som prinsipalen har lagt. Han peker for det første på at prinsipalen helhetsvurderer mer og derfor vektlegger overordnede mål fordi han eller hun ser flere ulike virksomheter i sammenheng. For det andre har agenten imidlertid nærhet til brukerne og vil derfor legge mer vekt på behovene de har. Den tredje siden grunnen han peker på er at begge aktørene har egeninteresse og hvor han bruker en leges ønske om å bedrive forskning og fagutvikling framfor de oppsatte prioriteringer som eksempel på at agenter er opptatt av å realisere egne personlige interesser. I prinsipalens ende kan det imidlertid handle om å konsentrere makt og derfor redusere viljen til å delegerer viktige oppgaver og beslutninger til agenten. Den fjerde grunnen er ulik virkelighetsoppfatning og dermed uenighet om hva situasjonen er og behov for de tiltak det utløser, i Opstads eksempel illustrert med politiarbeid. For det femte pekes det på ulik holdning til risiko, hvor det på den ene eller begge sidene er enklere å velge det kjente framfor å satse på målsettinger hvor en på forhånd ikke vet hvor mye ressurser som trengs for å realisere målsettingen. Men det pekes også på at medarbeidere som står nære brukerne kan velge å bryte de oppsatte spillereglene for å hjelpe en bestemt bruker og dermed ta en risiko som går mot ledelsens ønske. Til sist vier Opstad størst plass til å beskrive det han kaller målforskyvning. Hans observasjon er at "Ulike aspekter av kvalitet er ikke lett å fange opp ved måleinstrumenter. Hvis en agent eller en virksomhet blir vurdert ut fra det som er målbart, kan det skje en forskyvning fra det kvalitative til det kvantitative." (Opstad 2013, s. 258). Dette kjenner vi igjen fra Johnsens kritikk av resultatstyringen i universitets- og høyskolesektoren og uansett om det er bevisst perverterende adferd eller en ubevisst målforskyvning over fra det fagprofesjonene oppfatter som kvalitet til det man har beskjed om å rapportere på for å få stor nok andel ressurser i neste budsjettår så er begge uintenderte effekter av hvordan styring av offentlig sektor gjøres i dag.

I NTNUs tilfelle øker kompleksiteten av at du har en rekke prinsipal-agentforhold. Kunnskapsdepartementet er prinsipal og rektor agent i etatsstyringen, mens rektor er prinsipal og dekaner og instituttledere agenter i virksomhetsstyringen. For hver gang et mål skal

operasjonaliseres oppstår et nytt prinsipal-agentforhold med sitt potensial for å føre til for eksempel målforskyvning. Et mål om kvalitet sin reise gjennom denne mål- og resultatstyringsstrukturen er interessant å følge og det skal vi gjøre utover i denne oppgaven.

2.3 Mål og resultatstyring: Adferd i universitets- og høyskolesektoren

Hvordan fungerer mål- og resultatstyring i praksis? Ragne Ørstavik Sørheim og Sigrid Tollefsen har gjennomført en analyse av Kunnskapsdepartementets styring av universitets- og høyskolesektoren etter Kvalitetsreformen, som de gjengir i antologien *En strategisk offentlig sektor*, hvor funnene viser at universiteter og høyskoler ikke ble styrt etter mål- og resultatstyring i teoriens forstand, til tross for at det ble fremstilt slik i styringsdokumentene. Sørheim og Tollefsen konkluderer med at måldelen av styringen i tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet har mindre betydning enn antatt og at andre faktorer, for eksempel økonomi, geografi, rekruttering, regional rolle, intern kultur og styring, spiller større rolle for strategisk utvikling enn departementets forsøk på målstyring. Deres observasjon er altså at strategisk adferd skiller seg fra uttalt strategi.

Sørheim og Tollefsen gir også en veldig god problematisering av mål, hvordan de formuleres og om de kan operasjonaliseres. De definerer mål som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, mens målhierarkier skal vise en kjede av sammenhenger mellom mål og midler, der mål på ett nivå blir et middel for å nå mål på et høyere nivå. De viser til Mintzberg, som har pekt på at det for tjenesteytende organisasjoner i det offentlige er en uklar sammenheng mellom mål og midler og at "...det dermed er vanskelig, for ikke å si umulig, å utforme klare og sammenhengende mål-middel-hierarkier i offentlige virksomheter" (Jacobsen og Thorsvik 2007 i Johnsen 2014, s. 121) De refererer også til Drucker, som i 1976 hevdet at "målformuleringer i offentlig sektor som oftest ikke er egentlige mål, men gode intensjoner" (Johnsen 2014, s. 121) og beskrev med det det stikk motsatte av målstrukturen egentlig er pålagt å følge, som altså skal være grunnlag for resultatmålinger.

Før vi forlater Sørheim og Tollefsen tar vi med en sentral observasjon.

Det er en utbredt oppfatning at det er de overordnede myndighetene som skal utforme målene. Dersom vi går tilbake til Druckers målstyringsmodell, så innebærer hans modell at medvirkning og resultatfokus må ligge til grunn for målformuleringene, og at kommunikasjonen skulle gå nedefra og opp. Dermed kunne målene bli realistiske, og det vil være mulig å stille konkrete krav til resultater.

Med Druckers målstyringsmodell som utgangspunkt må altså medarbeiderne delta i målformuleringsprosessen for at målene skal kunne være realistiske, noe som er en forutsetning vi vil kjenne igjen når vi beveger oss over i organisasjons- og endringsledelsesteori.

2.4 Teoretiske perspektiv på ledelse og endringsledelse: Lede gjennom eller lede sammen?

Så langt har vi kun har drøftet styring. Vi skiller i meningsinnhold mellom styring og ledelse. Styring handler om prosesser og strukturer som skal bidra til å skape verdier, og ledelse handler om hva ledere gjør i forhold til andre mennesker, gitt disse prosessene og strukturene (Johnsen 2014, s. 21). Kjell Arne Røvik (2007) mener å se at det har det har skjedd en tyngdepunktforskyvning fra ledelse til styring i organisasjoner hvor man har endret oppfatning om hvordan man skal få de ansatte til å jobbe målrettet og resultatorientert og kaller det en styringsoptimisme, hvor man ser på organisasjoner som styrbare fra toppen. Johnsen konstaterer at man selvsagt må både styre og lede for å påvirke adferd, resultater og virkninger, men som vår gjennomgang av organisasjonsteori og endringsledelse vil vise så er det viktig å være seg bevisst disse ulikhetene. Et paradoks vi møter nå i overgangen fra rammene rundt ledelse i offentlig sektor hvor vi har anvendt teori fra økonomistyringsfaget er at prinsippal-agent-teori kan betraktes som et forhold hvor prinsippalen leder gjennom agenten. Det står i kontrast til et organisasjonsteoretisk standpunkt vi nå skal se nærmere på, hvor ledelse er utøvd i samspill mellom formelle ledere og medarbeiderne.

Ledelse er definert som "et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker" (Busch, T. Johnsen, E. Valstad, S.J. & Vanebo, J.O 2007, s. 27). Busch et al. tar utgangspunkt i Erik Johnsen, en av medforfatterne, sin operasjonelle ledelseslære som innfallsvinkel når de ser nærmere på ledelsesprosessen som en endringskraft. Det er en viktig begrepsavklaring, for de inkluderer dermed alle medarbeidere i utøvelsen ledelse, framfor et syn der ledelse kun noe som utøves av formelle ledere.

Den målformulerende delen av dette samspillet må bestå av tre ulike grupper av mål, hvor ledelsen må søke å nå de målene som relateres til interessentenes behov for belønninger. Driftsmål er knyttet til å oppfylle kontraktene som er inngått i koalisjonen. Denne gruppen mål er stabile innenfor tidsperioden kontrakten angir, men vil forandres over tid.

Tilpasningsmål er de likevektsløsninger ledelsen finner for å tilpasse seg til endringer i

omgivelsene. Disse kan utløse nye kontrakter, bidragsstrømmer, interessenter og produksjon av nye belønninger. Den tredje gruppen mål er utviklingsmål, som er å utvikle koalisjonen for å optimalisere sammensetningen av bidrag i relasjon til belønninger som skal produseres. Å prioritere denne gruppen mål er av stor strategisk betydning i posisjonerings mot sine konkurrenter. (Busch et al. 2007, s. 27).

Den problemløsende delen av samspillet er avgjørende for at organisasjonen skal nå sine mål og kan prinsipielt deles i tre deler:

- 1. Analyse/syntese: Dette er en rasjonell prosess hvor personer med nødvendig innsikt analyserer problemet for å finne tilfredsstillende løsninger.*
- 2. Interaksjon: Problemet løses i en prosess som er preget av interaksjon mellom ulike individer. Dette er en nødvendig del av problemløsningen i situasjoner hvor det er konflikt om mål og midler, eller hvor den nødvendige kompetansen er fordelt på flere personer.*
- 3. Søke/lære. Denne prosessen er særpreget av at det er vanskelig å finne en tilfredsstillende løsning ut fra foreliggende kompetanse og innsikt. Det er derfor behov for å iverksette mer omfattende læringsprosesser hvor ulike løsninger testes.*

(Busch et al. 2007, s. 28)

Til sist inngår altså språkskaping som en nøkkelingrediens for samspillet. Busch et al. påpeker at ledelse må utøves blant de menneskene som representerer interessentene i koalisjonen. Et felles begrepsapparat er nødvendig for at aktørene skal kunne kommunisere med hverandre på en måte som får samspillet til å fungere. For at ledelsen skal virke praktiseres tilfredsstillende er det ifølge Busch et al. nødvendig med et felles språk i alle disse dimensjonene:

- 1. Beslutningsspråk. Disse tar sikte på å beskrive og behandle en situasjon der målet er å treffe den beste eller mest tilfredsstillende beslutningen når det skal velges mellom flere alternativer. Bedriftsøkonomisk teori representerer denne typen språk.*
- 2. Adferdsspråk. Disse tar sikte på å regulere adferd, det være seg individuell, gruppemessig, organisasjonsmessig, politisk, samfunnsmessig eller hvilken som helst annen type menneskelig adferd. De forskjellige adferdsvitenskapelige disiplinene har hver for seg bidratt til denne språkfamilien.*
- 3. Systemspråk. Disse benyttes i forbindelse med harmonisering av et system og regulering av samspillet med dets omgivelser – dette er språk som setter aktørene til å arbeide med overordnede og integrerte problemstillinger i organisasjonen.*

2.5 Translatørkompetanse

Vi dveler ved språkskaping i organisasjoner. Med utgangspunkt i at vi her hadde fire ulike aktører med hver sin organisasjonskultur og unike kunnskaper om og praksiser innen utdanning og forskning som inngikk i NTNU-fusjonen, er translatørkompetanse et sentralt begrep. Endring kan skje gjennom translasjonsprosesser, og da er Kjell Arne Røvik en teoretiker vi må innom.

"Mye tyder nemlig på at distribusjonen av translatørkompetanse, og dermed av evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, er en kritisk faktor som kan bidra til å forklare så vel suksesser som fiaskoer" (Røvik 2007, s. 320).

Dersom de fire institusjonene som inngikk i NTNU-fusjonen skulle gjensidig forsterke hverandre og dermed øke kvaliteten, må en vellykket kunnskapsoverføring finne sted. Røvik (2007) sitt poeng er at organisasjoner må ha både kapasitet og kompetanse til å oversette ideer for å lykkes med kunnskapsoverføring og han advarer mot tre hovedmåter man kan mislykkes med oversettelse:

- Frikobling, altså at ideer tas inn, men ikke tas i bruk.
- Frastøting, det vil si at ideer tas inn og forsøkes brukt i praksisfeltet, men blir så av ulike grunner lagt vekk.
- At ideer som tas inn gir helt andre effekter enn intensjonen var.

Akkurat som at mål- og resultatstyring kan lede til uintenderte effekter, så kan altså evnen til å forstå hvorfor en praksis fungerer godt i kontekst A og hva man må gjøre av oversettelse og tilpasning av den praksisen for at den også skal fungere godt i kontekst B helt avgjørende. Uten kapasitet og kompetanse til å gjøre dette er risikoen betydelig for å også her få andre, eller til og med motsatte, effekter enn man ønsket. Også dette er en fallgrube vi undersöker i analysen.

2.6 Ledelsesprosessen som samspillsprosess

"Grunnideen er å skape kognitive, emosjonelle, symbolske og logiske forutsetninger for å forankre organisasjonens misjon i den sosiale strukturen – ledelse er altså egentlig et spørsmål om å skape mening. Språkutvikling blir dermed av helt avgjørende betydning i institusjonelt

lederskap" (Busch et al. 2007, s. 29). Å drive som normalt uten større endringer vil skje innenfor eksisterende forståelsesrammer for alle aktører i organisasjonen, Busch et al. mener at det først er ved behov for endringsledelse at det kan bli behov for meningssskapinge prosesser. Hendelser som en fusjon vil tolkes på ulik måte fordi alle har forskjellig erfaringsbakgrunn. Vi skal senere se på det som kalles bruksteorier og hvorfor motstand oppstår ved større endringer, men allerede her etableres altså et viktig premiss for hvordan endringsledelse skal bli vellykket. Det er gjennom meningssskaping i ledelsessammenheng at man skaper forståelse og aksept for organisasjonens visjon, mål og midler. Og denne ledelsesprosessen skal altså utøves som et samspill, dette er ikke avgrenset til formelle ledere. Ledelsesprosessen som samspillsprosess oppsummeres som bestående av seks komponenter. Mål, problemløsning, språkskaping, den enkelte leder, gruppen som subsystem og organisasjonen som totalsystem. Med tre nivåer, altså individ, gruppe og organisasjon, som utgangspunkt introduseres ledelselærens ideallmodell med følgende prinsipper:

- 1. Det tas utgangspunkt i én interessentmodell på hvert nivå: individets interesser, avdelingens (delsystemets) interesser og organisasjonens interesser.*
- 2. På hvert nivå vil det foregå en søke-lære-prosess rettet mot å skape en utvikling som gjør det mulig å betjene interessentene med de ressurser som står til disposisjon.*
- 3. Mellom hvert nivå vil det foregå en interaksjonsprosess. Det vil si at det foregår et systematisk samspill i hele organisasjonen hvor alle interessentene på de ulike nivåene trekkes inn i prosessen.*
- 4. Mellom hvert nivå vil det foregå en analyse-syntese-prosess rettet mot å samordne mål og ressursgrunnlag. Dette skal sikre at målene er i samsvar med hverandre, og at den totale ressursfordelingen er i samsvar med organisasjonens strategiske mål.*

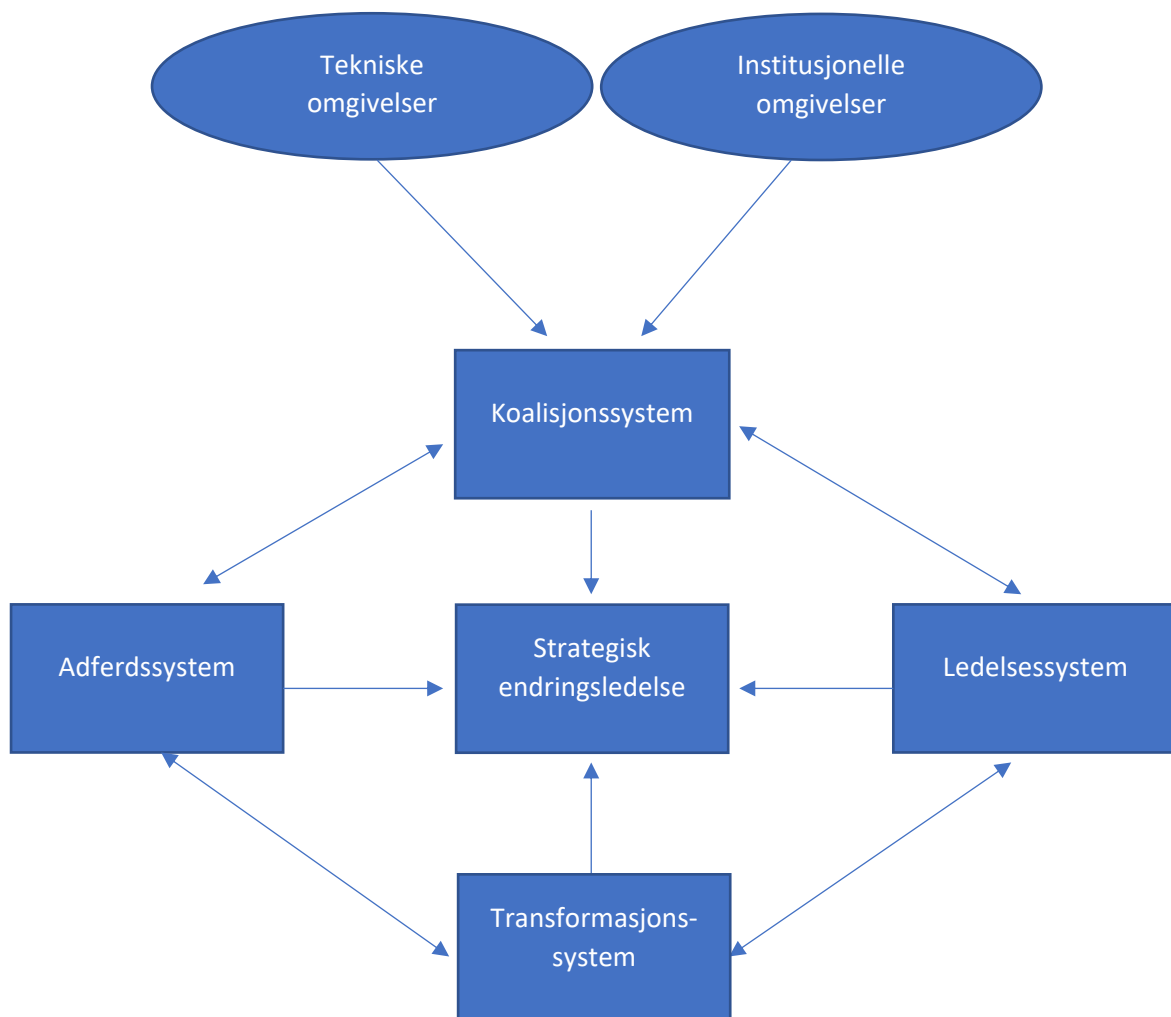
(Busch et al. 2007, s. 31-32)

Omfattende læringsprosesser på hvert nivå, kontinuerlig interaksjon mellom nivåene og å skaffe grunnlag for rasjonelle beslutninger om ressursfordeling som skal tas av folk med nødvendig innsikt, samt å hensynta interesser på alle nivåer, er altså en ideallmodell vi kan bruke for å se hvordan ledelse fungerer underveis i endringsprosessene utløst av NTNUs fusjon.

2.7 Endringsledelse

Så langt har vi etablert et syn på hva ledelse, hvor vi har etablert et skille mellom formelle ledere og ledelse, som utøves i samspill mellom mennesker. Også når det kommer til

endringsledelse må vi operere med et slikt skille. "Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagenter utøver, og endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar formelle lederposisjoner" (Jacobsen, D. I. 2012, s. 182). Busch et al. ser endringsledelse i et strategisk perspektiv og definerer det slik: "Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling" (Busch et al. 2007, s. 17). Den definisjonen gir stor mening som utgangspunkt for å analysere endringsprosessen som NTNU har gjennomgått, idet det er rom for å spørre om den hadde funnet sted uten press fra Kunnskapsdepartementet, som viktigste interessent, og den dermed ser ut til å ha vært en nødvendig tilpasning. Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo har beskrevet en konseptuell modell for endringsledelse med denne figuren.



Busch et al. 2007, s. 34

Vi begynner forklaringen av modellen i omgivelsene. Som vi var inne på i innledningen, er samfunnsmessige endringstrender noe som har stor betydning for utviklingen av offentlig

sektor og i særlig grad universitets- og høyskolesektoren. Busch et al. har ikke inkludert disse i modellen sin, men beskriver gjennom eksempler innen teknologiutvikling, globalisering, klima og økende individualisering hvordan hurtige samfunnsmessige endringer stiller sterke krav til endringsevne og endringsledelse.

Busch et al. legger vekt på tekniske og institusjonelle omgivelser i sin modell fordi de gir grunnlag for en mer presis analyse enn generelle utviklingstrekk i samfunnet. Tekniske omgivelser er den delen av omgivelsene som er nødvendig for at en organisasjon skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester, for eksempel arbeidsmarkedet, kapitalmarkedet, leverandørmarkedet og kundemarkedet i et privat foretak (Busch et al. 2007, s. 25).

Universiteter tar ikke opp lån, men er sterkt avhengige av et godt arbeidsmarked, et betydelig leverandørmarked og de konkurrerer om studentene som utgjør deres eksistensgrunnlag, der kunder er det for private bedrifter.

Institusjonelle omgivelser kjennetegnes ved å sette krav og forventninger som organisasjonene må tilpasse seg til for å oppnå støtte og legitimitet. Langsiktige trender i samfunnsmessig utvikling og fundamentale verdier former de institusjonelle omgivelsene, og de består av tre hovedelementer. Regulative, normative og kognitive. Disse overføres til organisasjonene gjennom organisasjonskulturen, rutinene og strukturen. De er imidlertid sosialt konstruert og kan derfor tolkes ulikt i ulike grupper og situasjoner. Det viktigste skillet mellom tekniske og institusjonelle omgivelser er at de tekniske er knyttet til effektivitet, mens de institusjonelle er knyttet til legitimitet. Skoler trekkes fram som eksempel på organisasjoner som er avhengige av institusjonaliserte regler, normer og verdier i omgivelsene. (Busch et al. 2007, s. 26).

La oss se nærmere på delsystemene i en organisasjon, som alle kan være avgjørende for endringer og dermed endringsledelse må innrette seg mot. Vi har allerede introdusert begrepet koalisjon i forbindelse med både formulering av mål og språkskapingsdelen av samspillet som utgjør ledelse og starter derfor med å forklare det begrepet nærmere. Ifølge Busch et al. utgjøres koalisjonssystemet av koalisjonen av interessenter som gjennom avtaler konstituerer organisasjonen, og som derfor er et politisk system. Omgivelsene kobles til organisasjonen gjennom koalisjonssystemet, hvor det hele tiden pågår politiske prosesser, maktutøvelse, alliansebygging og grunnlaget for sentrale mål finnes. Akkurat som vi forklarte i styringsprinsippene for offentlig sektor tidligere, så er forholdet mellom organisasjonen og dens interessenter regulert av kontrakter. Disse kan være formelle og i skriftlig form, eller uformelle og representere gjensidige forventninger. Interessentene har ulike mål og siden

organisasjoner har begrensede ressurser blir politiske prosesser skapt hvor interessentene kan forsøke å skaffe seg makt med sikte på å sikre egne interesser.

Transformasjonssystemet er systemet hvor virksomheten produserer belønninger til interessentene. Hver interessentgruppe har i prinsippet et transformasjonssystem hver. Det mest synlige tar seg av å levere tilbudet til kunder eller brukere avhengig av om det er privat eller offentlig virksomhet. Andre eksempler er et lønningskontor som utbetaler lønn til de ansatte og en økonomiavdeling som betaler leverandører.

Adferdssystemet er summen av den individuelle adferden som utøves av menneskene i organisasjonen og utgjøres av de kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskapene som menneskene bringer inn i organisasjonen, noe som gjelder for både eksterne og interne interessenter. Menneskene i organisasjonen vil gjennom sine personlige egenskaper – som kunnskaper, motivasjon, følelser, verdier og normer – påvirke de andre delsystemene i stor grad. De står for forhandlinger, produksjon av belønninger og utøvelse av ledelse. Det er altså ikke bare den formelle strukturen som påvirker adferden, det kan dannes en organisasjonskultur som kan være vel så sterk.

Ledelsessystemet representerer all adferd som er rettet mot å utvikle og oppfylle kontrakter med alle interessentene. Det er utviklet for å sette mål for de andre delsystemene og seg selv, og å legge til rette for løsning av de problemer som er forbundet med måloppfyllelse for både systemet som helhet og alle delsystemene, noe som vil skje gjennom en interaksjonsprosess basert på ledelsesinformasjon.

(Busch et al. 2007, s. 32-36)

Busch et al. redegjør videre for prosessene mellom disse ulike delsystemene, som er av stor viktighet i forbindelse med endringsledelse. Verdiutviklingsprosessen kobler koalisjonssystemet med adferdssystemet gjennom at koalisjonssystemet formulerer krav til verdier og normer som skal være gjeldende i organisasjonen, altså en ønsket kultur. Adferdssystemet vil svare tilbake med krav til justeringer, tilføyelser og slettinger av disse ønskede verdiene og normene og i realiteten får vi et møte mellom den reelle organisasjonskulturen og den ønskede kulturen som formuleres i koalisjonen.

Profesjonaliseringsprosessen kobler adferdssystemet til transformasjonssystemet. I adferdssystemet vil det utvikles krav til hvilke normer og verdier som skal ligge til grunn for

transformasjonen. Busch et al. gir et eksempel fra et sykehus, hvor verdier og normer i profesjonene – som leger og sykepleiere – setter sterke krav til hvordan arbeidet skal utføres.

Koordineringsprosessen kobler ledelsessystemet og transformasjonssystemet.

Ledelsessystemet sender styrings- og koordineringssignaler til transformasjonssystemet for å sikre at kontrakter blir oppfylt og at interessentene får belønningene sine.

Transformasjonssystemet sender signaler tilbake om resultater og funksjonsdyktighet som kan benyttes til å formulere nye styringssignaler. Slik blir koordineringsprosessen en styringsløyfe.

I den politiske prosessen skapes koblingen mellom ledelsessystemet og koalisjonssystemet.

Koalisjonssystemet tilfører ledelsessystemet nødvendig makt for å sikre at den profesjonelle ledelsen, eller formelle, skal få organisasjonen til å fungere som en ledet organisme både i stabile situasjoner og i situasjoner hvor endringsledelse trengs. Ledelsen deltar aktivt i forhandlinger i koalisjonen og påvirker dermed både prioritering av interesser, maktfordeling og maktbruk i organisasjonen.

Bidrag-belønningsprosessen skaper kobling mellom koalisjonssystemet og transformasjonssystemet gjennom at interessentene overfører sine bidrag og mottar sine belønninger i retur.

Til sist nevnes ledelsesutviklingsprosessen, som kobler ledelsessystemet og adferdssystemet. Kognitiv, emosjonell og motivasjonell energi (som kan gi både god og dårlig lederadferd) tilføres ledelsessystemet, som i sin tur tilfører adferdssystemet en mer målrettet funksjonalitet, altså en utvikling av kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskaper som er rettet mot ivaretagelse av organisasjonens eksistensgrunnlag.

Kompleksiteten ved endringsledelse er ifølge Busch et al. å arbeide med alle de over nevnte prosessene og delsystemene hvis man skal skape en organisasjon som både er i stand til å ivareta og utvikle sitt eksistensgrunnlag. Hvor man skal legge hovedinnsatsen vil variere fra situasjon til situasjon, men endringsledelse må være en integrert prosess hvor man setter søkelys på spesielle problemområder samtidig som at problemet settes inn i en større helhet.

Busch et al. 2007, s. 36-37

2.8 Endringsstrategier

Busch, Johnsen, Vanebo og Valsvik presenterer en rekke endringsstrategier rettet mot de ulike delsystemene i sin konseptuelle modell. Siden NTNU-fusjonen er en radikal

organisasjonsendring så velger jeg her å sette søkelys på modellen de anbefaler blir lagt til grunn for store og omfattende endringsprosjekter. De har valgt å kalle benevne den forekomstmodellen, hvor forekomst er sammensatt av ordene fornyelse, restrukturering, kontekst, mobilisering og styrking. De operative grepene i ledelse av denne endringsprosessen skisseres slik:

- Mobilisering av koalisjonssystemet.
- Styrking av ledelsessystemet.
- Fornyelse av det organisatoriske adferdssystemet.
- Restrukturering av transformasjonssystemet.

Gjennomføring av denne modellen deler de opp i fire faser.

1) *Eksponeerings- og erkjennelsesfasen*

I denne fasen blir foretaket eksponert for institusjonelt, markedsmessig eller internt press for radikale organisasjonsendringer. Dette presset blir erkjent, og sentrale problemstillinger og utfordringer må identifiseres.

2) *Klargjøringsfasen*

I denne fasen må nøkkelinteressenter identifiseres samt deres krav, forventninger og bidrag til endringsprosessen. Klargjøringen omfatter harmoni- og konfliktfeltet, og den potensielle maktbasen for å gjennomføre radikale organisasjonsendringer.

3) *Omdanningsfasen*

Denne fasen inneholder ledelse av selve omdanningen fra en gitt tilstand ved tidspunkt 1 til en ny og ønsket tilstand ved tidspunkt 2.

4) *Stabiliseringsfasen*

I denne fasen blir endringene og den nye adferden fryst eller stabilisert. En radikal endringsprosess er ikke en logisk og sekvensiell prosess, men en iterativ prosess.

Busch et al. 2007, s. 260-262

Selv om endringsprosessen ikke er sekvensiell, vil altså ledelsen vie oppmerksomhet til ulike delsystemer med varierende oppmerksomhet underveis. I første fase mobiliseres interessentene, og de har også en sentral rolle i klargjøringsfasen hvor makt samles for å drive endringene gjennom. Ledelsessystemet forsterkes også i klargjøringsfasen, mens adferdssystemet og transformasjonssystemet er hovedfokus i omdanningsfasen. Alle delsystemer overvåkes under stabiliseringsfasen (Busch et al. 2007, s. 272-273).

Dag Ingvor Jacobsen tar utgangspunkt i at

"planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstillt, nemlig 1) at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre, og 2) at endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og til konteksten."

(Jacobsen 2012, s. 151-152)

Med et slikt utgangspunkt er alle endringsprosesser ulike, og Jacobsen erkjenner at det kan være vanskelig å se fellestrekk mellom dem. Han mener likevel å kunne skille mellom to grunnleggende typer endringsstrategier som vi nå skal se nærmere på. Strategi E, der E står for economic – eller økonomisk i norsk oversettelse, skal skape økt økonomisk verdi og setter søkelys på formelle strukturer og systemer. Den drives fram av toppladelsen med hjelp fra eksterne konsulenter og finansielle insentiver. Endringer er planlagte og programmatisk. Strategi O, der O står for organization – organisasjon, har som mål å utvikle menneskelige ressurser gjennom utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Man bruker utstrakt deltakelse fremfor eksterne konsulenter og finansielle insentiver og endring skjer sakte, er mindre planlagt og programmatisk. (Jacobsen 2012, s. 152-153).

Forskjellene mellom disse to grunnleggende endringsstrategiene illustreres enklest gjennom Jacobsens tabell:

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

(Jacobsen 2012, s. 180)

Her dannes et bilde av strategi E som en hard endringsstrategi med lite rom for deltakelse, organisasjonens behov i sentrum, tilnærmingen er analytisk og planlagt og fokus er på de harde elementene ved organisasjonen – strategi, struktur og system. Selve planleggingsfasen vies betydelig mindre oppmerksomhet enn iverksettelsesfasen, noe som antyder både villighet til å bruke makt til å drive gjennom endringer uavhengig av motstand og at endringer gjennomføres raskt. De ansatte kan være et hinder for endring og lokkes derfor med finansielle insentiver. Kontrastene er store til elementene i strategi O, hvor individer og grupper og deres evne til å lære og eksperimentere står i fokus. Ansatte påvirker utviklingen like mye som toppledelsen og iverksettelsesfasen vies mer oppmerksomhet. Endringer skjer først når de er ønsket av mange i organisasjonen. Et mer positivt menneskesyn ligger til grunn. Fokus er ikke bare på forbedring av økonomiske resultater, men også å forbedre arbeidsforhold og sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Jacobsen konkluderer med at "Begge strategiene kan være gode og effektive, men under ulike forutsetninger. I tillegg må strategiene kobles med ulike utøvelser av ledelse" (Jacobsen 2012, s. 180-181.)

Vi går derfor i dybden på ulikhetene i modell for ledelse i de to strategiene. I strategi E er det altså top-down. Toppledelsen er sentrale i informasjonsstrømmene i en organisasjon og vil derfor ha best informasjon om muligheter og trusler i omgivelsene og hvilke behov som finnes for endring. Dette gir også et helhetsperspektiv av organisasjonen i motsetning til de som tilhører delsystemer, på andre nivåer i organisasjonen vil man både ha og oppsøke informasjon som er spesialisert knyttet til sin funksjon eller sitt ansvar og dermed ha mindre god oversikt over områder de ikke har ansvar for. Toppledelsen er også de som har formell makt til tvinge gjennom endringer, samt at de har myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger. Toppledelsen har også betydelig symbolsk makt og deres ord og handlinger kan få store konsekvenser for hvordan de ansatte oppfatter behovet for endring. (Jacobsen 2012, s. 156-158).

I strategi O er toppledelsens rolle mindre viktig, men i stedet for å være drivkraften for endring selv så er det de ansatte som utgjør drivkraften. Jacobsen viser til at de ansatte må være villige til å endre seg om lederen skal lykkes med å skape endring, og at dette kun kan skje ved at ledelsen begrenser sin rolle til å sette de sentrale visjoner for endringen, og deretter – gjennom utstrakt grad av deltakelse og delegering – legger til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierforhold til. Jacobsen argumenterer med at det er de som befinner seg på det operative planet som vet best hva som er de mest sentrale problemene å løse, og ofte har de også de mest relevante løsningene på disse problemene. I tillegg vil en

inkluderende lederstil ofte føre til at man får frem flere synspunkt, noe som vil føre til en bedre analyse av hvilke utfordringer omgivelsene representerer og dermed vil man få et bedre beslutningsgrunnlag for de endringene organisasjonen velger å gjøre. Disse to faktorene bidrar begge til en bedre analyse før man går til endring. Når det kommer til gjennomføring vil en top-down-modell for ledelse kunne møte langt større motstand, for motstand er ofte begrunnet i hvordan selve endringsprosessen er lagt opp. Bottom-up-ledelse vil forbedre legitimiteten ved, og minske motstand mot, beslutninger man ikke er enige i. Om beslutningsprosesser oppfattes som rettferdig og riktig vil beslutninger bli oppfattet som negativ også av de som taper en diskusjon eller opplever at beslutningens konsekvens er negativ for en selv. Denne formen for ledelse fordrer altså en distribusjon av makt, ledelsen delegerer myndighet og konsulterer andre i organisasjonen. Vedtak fattes etter prosesser med bred deltakelse fra de fleste nivåer i organisasjonen og ledelsen fungerer som konfliktløser og støtte. (Jacobsen 2012, s. 170-171).

2.9 Ledelse i endringsprosesser

Felles for modellene for ledelse i strategi E og strategi O er at de sier mest om toppledelsens rolle og lite om utøvelsen av ledelse, noe vi tidligere har etablert at kan gjøres av flere enn de med formelle lederroller. Også her får vi et skille mellom styring og ledelse.

Endringsstrategier dreier seg i stor grad om styring av prosesser, mens endringsledelse er de aktivitetene endringsagentene utøver i endringsprosessen. Dag Ingvar Jacobsen skildrer også her to hovedtilnærminger, som er nært beslektet med henholdsvis transaksjonell og transformativ ledelse. Hans oppsummering av ulikhetene mellom det han kaller lederstil E og lederstil O gjengis her:

Lederstil E	Lederstil O
Kartlegg motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motivasjon av den enkelte
Identifiser sentrale slagmarker	Delegering og støttende adferd
Definer "brohoder" og kamper	Funger som bindeledd
Overvåk prosessen	Funger som "lærer"
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

(Jacobsen 2012, s. 209)

Like iøynefallende som for endringsstrategiene, er lederstil E hard og maktbasert, mens lederstil O er myk og menneskeorientert. E er en lederstil hvor ledere forteller andre hva de skal gjøre og tar beslutninger for alle andre i organisasjonen. "Og for at noen skal gjøre hva andre har bestemt, vil de kreve en kompensasjon. Den andre typen lederstil (lederstil O) er derimot basert på at mennesker tiltrekkes mot en ny tilstand" (Jacobsen 2012, s. 209-210). Transaksjonelle ledere bygger opp fornuftige bytterelasjoner med organisasjonens medlemmer der det er en god balanse mellom hva medlemmer føler at han eller hun gir til organisasjonen og hvilke goder de får tilbake. Endring skjer ved å endre på disse fornuftsmessige relasjonene. Den transaksjonelle leder er også dyktig politisk og vet at motstand mot endringer kan overkommes ved å bygge allianser, skaffe kontroll over maktbasen og slå ned på avvik under iverksettelsesfasen. Den transformativ lederens mest sentrale oppgave er skape et verdimesig innhold innad i hele organisasjonen og legger derfor stor vekt på å formulere visjoner, understreke meningen med arbeidet som utføres i hele organisasjonen og å skape engasjement rundt visjoner og strategier. Å påvirke organisasjonsmedlemmers verdisyn gjennom tvang eller rasjonelle relasjoner er ikke mulig, så den transformativ lederen spiller i stedet på emosjonelle forhold og legger stor vekt på den symbolske siden av lederskapet gjennom å foran med et eksempel og fungere som en inspirator. Selv om karakteristikken av disse er svært ulike så er også lederstil E og lederstil O utfyllende for hverandre. Transformativt lederskap er vanskelig hvis ikke det transaksjonelle elementet er på plass også. Ledere kan både være visjonære og inspirerende, flinke til å delegere og gi støtte, men også bruke makt og ta sentraliserte beslutninger når de opplever det som nødvendig. (Jacobsen 2012, s. 210-21).

2.10 Situasjonen avgjør

Vi kan identifisere egenskaper ved ulike endringsstrategier og lederstiler, men vet også at endringer er svært komplekse og dermed gjør det vanskelig å finne verken en bestemt endringsstrategi eller lederstil som vi vet at vil fungere uavhengig av hvilken endring man står overfor. "I virkeligheten fremstår ofte endringsprosesser som rotete, uforutsigbare og fulle av overraskelser, der ledere etter beste evne forsøker å «rote seg gjennom» med de virkemidler og ressurser de har til rådighet (Jacobsen 2012, s. 212). Jacobsen ser i stedet på under hvilke forutsetninger like strategier og lederstiler kan fungere best og legger med det et situasjonsavhengig perspektiv til grunn. Han oppsummerer essensen i en situasjonsavhengig tilnærming med at "1. Det finnes ingen beste måte å organisere på. 2. Ikke alle måter å

organisere på er like effektive" (Jacobsen 2012, s. 213) og mener det samme gjelder for valg av endringsstrategi.

Forutsetningene du må hensynta ved valg av endringsstrategi er endringens drivkrefter, endringens innhold, endringens omfang, hvor mye tid du har til rådighet, om det er motstand eller oppslutning i organisasjonen, samt interne og eksterne maktforhold. Det er ideelle forhold for strategi E når det er endringens drivkrefter er klare problemer og løsninger, innholdet består av strategier og strukturer, omfanget er en stor endring kombinert med kort tid til å planlegge og gjennomføre, motstand og konflikt dominerer, det er konsentrert makt internt og det er svake institusjonelle omgivelser som aksepterer at tvang er en norm som praktiseres. De ideelle forutsetningene for strategi O er når drivkreftene for endring er uklare og tvetydige problemer og løsninger, endringens innhold dreier seg om kultur, omfanget av endringen er justering og inkrementell, du har relativt god tid, oppslutning dominerer og makten er spredt i organisasjonen, samt at du har sterke institusjonelle omgivelser som ikke aksepterer at tvang praktiseres. Jacobsen erkjenner at situasjonen svært ofte er at du befinner deg i en mellomsituasjon der det vil være kjennetegn fra begge sider av slike idealtyper og at utfallet ofte vil være at du må velge en strategisk hybrid der man plukker ulike elementer fra hver av de to strategiene. (Jacobsen 214, s. 221).

Anthony F. Buono og Kenneth W. Kerber (2010) skiller mellom tre tilnærminger til endring hvor Jacobsen identifiserer en av de som en slik hybrid strategi. Toppstyrt endring har klare mål og planer, toppledelsen er sentrale og det gjennomføres raske og store endringer. Planlagt endring har også klare mål, men åpning for justeringer underveis. Man legger vekt på utstrakt deltakelse og bruker lang tid på planlegging, men kort tid på gjennomføring. Guided endring har i stedet for klare og definerte mål en ledelse som utpeker retning. Endringsprosessen bærer preg av eksperimentering og improvisasjon og dynamikken er samarbeidsorientert. (Jacobsen 2012, s. 222). Toppstyrt endring kan klart defineres innenfor strategi E og guided endring kan klart defineres innenfor strategi O. Planlagt endring tar imidlertid i seg elementer fra begge, hvor strategi O brukes i planleggingsfasen og strategi E i gjennomføringsfasen. Et enda mer kjent eksempel får vi i John P. Kotters oppskrift hvor han definerer åtte steg for å lykkes med endring. Jeg velger å gjengi den i Lee G. Bolman og Terrence E. Deal sine fortolkningsrammer, som alle er perspektiv ledere må kunne veksle mellom for å finne strategier som gir resultater.

Det strukturelle perspektivet fokuserer på organisasjonens arkitektur – på utformingen av enheter og underenheter, regler og roller; mål og strategier. Sett gjennom Human

resource- «brillene» blir det særlig viktig å forstå mennesker, med deres sterke og svake sider, med fornuft og følelser, ønsker og frykt. Fra det politiske perspektivet ser en på organisasjoner som konkurransearenaer karakterisert av knappe ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. Den siste forståelsesrammen, den symbolske, fokuserer på spørsmål som gjelder mening og tro. Her står ritualer, seremonier, historie, lek og kultur i organisasjonens liv.

(Bolman og Deal 2014, s. 46)

Ved å gjengi Kotter sine endringsstadium i første kolonne og mulige tiltak endringsagenter kan utføre innen de fire ulike fortolkningsrammene i de neste, finner Bolman og Deal en "godt samstemt modell som tar hensyn til behov for læring, omstilling, forhandlinger og sorgarbeid." (Bolman og Deal 2014, s. 435)

Kotters endringsstadium	Den strukturelle rammen	Human resource-rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
Opplevelse av prekær situasjon		Involvere folk i hele organisasjonen, be om innspill	Nettverksarbeid overfor viktige aktører, bruke maktgrunnlaget	Fortelle en over-bevisende historie
Styrende team	Utarbeide strategier for samordning	Holde teambyggingsøvelser med styringsteamet	Bemanne teamet med troverdige og innflytelsesrike medlemmer	Gi teamet en øverst-kommanderende
Stimulerende visjon og strategi	Utforme en plan for implementering		Kartlegge det politiske terrenget, utforme handlingsplaner	Utforme en visjon full av framtidshåp og rotfestet i organisasjonens historie
Formidle visjon og	Skape strukturer som	Holde møter for å formidle retningen	Skape arenaer, bygge	Synlig engasjert ledelse, «Dra i

strategi gjennom ord, handlinger og symboler	støtter opp om endringsprosessen	framover og få tilbakemelding	allianser, nøytralisere opposisjonen	gang»-seremonier
Fjerne hindringer og sette folk i stand til å gå videre	Fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Iscenesette «offentlige henrettelser» av «kontra-revolusjonære»
Tidlige seirer	Planlegge kortsiktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seirer	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess
Stå på når det røyner på	Holde folk til planen			Holde oppbyggelsesmøter
Ny kultur som støtte til ny praksis	Justere strukturen etter det nye	Bygge opp et «kulturteam», bredt engasjement i kulturutvikling		Sørge over fortiden, feire «revolusjonsheltene», dele beretninger om «veien vi har gått»

(Bolman og Deal 2014, s. 434)

Jacobsen identifiserer elementer av både E og O her, og Bolman og Deals tiltaksforslag gjør bildet enda klarere. Hybridløsninger er dermed mulig, men kan også skape store utfordringer. Jacobsen advarer mot at forsøk å bruke den ene strategien og lederstilen kan undergrave effekten av å bruke den andre, for eksempel gjennom at deltakelse hvor man ikke får gjennomslag kan føre til opplevelse av skinndeltakelse og kan resultere i endringskynisme. Et alternativ til å bruke begge strategier samtidig kan være sekvensering, altså å bruke enten E etterfulgt av O eller motsatt. Utfordringen man da kan stå ovenfor er stivhengighet, hvor

tidligere beslutninger legger begrensninger på hvilke beslutninger man kan fatte på et senere tidspunkt. Om man starter med ledelsesstyrte endringer og bruker makt for å overkomme motstand vil en overgang til strategi O senere kunne bli oppfattet som nye former for maktbruk fra ledelsens side i stedet for å bli mottatt som intendert. På samme vis vil det å bytte fra strategi O til E kunne begrense handlingsrommet for den endringsstrategien som kommer sist gjennom at makt er distribuert og det er problematisk å snu delegering. Både kombinasjoner og sekvensering av endringsstrategier kan altså skape motstand fordi man skaper reaksjoner mot måten selve prosessen organiseres, i tillegg til selve innholdet i endringen. Jacobsen ser tre muligheter for å dekkle strategiene og dermed lykkes med å bruke begge. Man kan bruke ulike endringsstrategier i ulike deler av organisasjonen, knytte ulike endringsstrategier til ulike ledere eller bryte sti-avhengigheten gjennom å foreta symbolske brudd med fortiden. (Jacobsen 2012, s. 223-226). Ved NTNU har man for eksempel byttet rektor tre og et halvt år etter at fusjonen ble gjennomført, noe kan sette ny rektor i stand til å utøve strategi uten å at det blir fortolket i lys av tidligere hendelser.

2.11 Endring som normaltilstand

Litteraturutvalget om endringsstrategier er rikholdig. Felles for planlagte endringer at strategiene ofte referer til Kurt Lewins modell for "opptining, endring og stabilisering" (Jacobsen 2012, s. 124). Bueno og Kerber (2010) mener imidlertid at tilnærminger til endringer som noe ad hoc er mangelfulle. En bør heller slå fast at behovet for endringer, ikke minst i form av press fra omgivelsene, er vedvarende og at en derfor må bygge organisatorisk endringskapasitet for å kunne gjennomføre de på en bærekraftig måte. Selv om endring er den nye normaltilstanden, viser en McKinsey-studie i form av en verdensomspennende undersøkelse til næringslivsledere at bare en tredjedel av endringsinitiativ blir evaluert til å være en suksess av lederne. De beskriver et økende endringsgap, mellom en organisasjons forventninger til endring og dens historie med vellykket ledelse av endringer. Organisasjoner bør derfor bygge endringskapasitet gjennom tre grep. Det første at alle organisasjonsmedlemmer har forståelse og aksept for ulike endringsstrategier – toppstyrt, planlagt og guided, som nevnt over – og kunne analysere forutsetningene for når de de ulike strategiene bør brukes. Økt endringsvilje og -evne i organisasjonen vil øke effektiviteten i gjennomføringen av endringen fordi motivasjonen til å søke ulike tilnærminger til endring kommer fra organisasjonen og dens medlemmer selv. Det andre grepet er å bygge en endringsstøttende struktur i organisasjonen og å følge opp med en passende mengde ressurser i form av både folk, tid, penger, og den mest essensielle faktoren som er oppmerksomhet.

Folk som er overveldet av oppgaver og ansvar er ofte motvillige til å engasjere seg i endringsprosesser og det er dermed avgjørende at alle som skal delta i endringsprosesser har anledning til å fokusere på dem. Det tredje grepet er å skape en kultur for endring hvor organisasjonens medlemmer blir oppfordret til å tenke dynamisk og systematisk slik at strategier kan endres raskt. Medlemmene må også støttes i sin innsats for å tenke på framtidige muligheter, og oppfordres til å vektlegge disse i dagens beslutninger. Et underliggende mål er å skape og kommunisere en endringsvennlig identitet både internt og eksternt. Ved å gjøre grep rettet mot organisasjonens medlemmer, struktur og kultur vil organisasjoner få et bærekraftig grunnlag for å gjennomføre endringer. (Buono & Kerber 2010, s. 4-13). De advarer mot at endringer alltid må være under toppledelsens kontroll, noe som er interessant å sette søkelyset på med prinsippal-agent-teori og mål- og resultatstyring som grunnlag for styring i offentlig sektor som bakteppe, selv om empirien til Buono og Kerber er hentet fra privat sektor.

Unfortunately, organizations are all too frequently constrained by infrastructures, cultures and strategies that are based on a need for control and predictability rather than the needs of a rapidly changing environment. Companies and managements, however, can no longer afford to rely on ad hoc approaches that are always controlled from above, in essence creating "self-sabotaging traps" that undermine their ability to effectively bring about needed changes in their organizations.

(Buono & Kerber 2010, s. 13)

Christine Meyer og Inger Stensaker definerer endringskapasitet som "organisasjonens evne til å gjennomføre endringer, samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften" (Jacobsen 2012, s. 232) og tre ulike måter ressurser kan skape endringskapasitet på: 1) Frigjøring av ressurser slik at disse kan benyttes til å gjennomføre endring – enten ved å allokere om ressurser til de som er mest berørt av endringen, prioritere ned oppgaver for en tid for å frigjøre ressurser til endringen eller selektiv inkludering, altså å trekke så få som mulig av de berørte inn i endringsprosessen og frigjøre de øvrige til daglig drift. 2) Øke ressurser eller tilføre nye ressurser til de som gjennomfører endring ved å enten tillate overkapasitet i perioder der det ikke er høyt arbeidspress knyttet til endringer, øke kapasitet gjennom innleie av vikarer eller organisere endringene som egne prosjekter med egne ressurser i tillegg til de som gis til daglig drift. 3) Utvikle endringsressurser gjennom at ledere utvikler endringskompetanse både ved læring fra tidligere endringer, ved å sette nåværende endring inn i langsiktig strategi og å avslutte pågående prosjekter før nye iverksettes. Man kan også

utvikle endringsagenter som er personer med spesiell erfaring med og kompetanse om endring, samt iverksettere av endring hvor mellomledere spiller en sentral rolle. Til sist kan man utvikle strukturer og rutiner for endring, for eksempel gjennom at tidligere prosjektorganisering kan også brukes i nye endringer eller at endringsinitiativ aktiviserer rutiner for hvordan man skal behandle endring. Meyer og Stensaker slår fast at organisasjoner som klarer å etablere slike ordninger for å skape endringskapasitet vil være i stand til å håndtere flere endringer på en måte som gjør at de håndterer kontinuerlig drift og endring uten for store kostnader. (Jacobsen 2012, s. 232-233). Dette er sentralt for NTNU, som i hele endringsperioden har hatt rundt 40 000 studenter under utdanning.

2.12 Mennesker i møte med endring – oppslutning og motstand

Gjennom Bolman og Deals tabell hvor vi så Kotters åtte trinn for vellykkede endringer i organisasjoner i deres fortolkningsrammer ble vi introdusert for blant annet sorgarbeid som viktig del av det å skape en ny kultur for endring. Så langt har vi viet plassen til styring i offentlig sektor, ledelse, endringsledelse og -strategier og hvordan organisasjoner kan bygge endringskapasitet. Organisasjoner utgjøres av mennesker, og for å kunne gjennomføre endringer er det sentralt å forstå hvordan mennesker reagerer på endringsinitiativ. Dag Ingvor Jacobsen (2012) referer til Argyris og Schön sine bruksteorier, et grunnleggende sett med verdier, hvor de hevder at alle mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem, hvor de ser en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape ved en endring. Dermed utgjør endring en trussel.

Jacobsen deler både oppslutning om og motstand mot endring inn i faser, hvor vi ser disse gjenskinn av disse bruksteoriene. Oppslutning deles i tre faser, hvor den første, nødvendighetsoppslutning, består i å slutte opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg og motstand vurderes for risikabelt – gjerne inkludert en vurdering av hvilke muligheter den ansatte har utenfor organisasjonen. Normativ oppslutning er å slutte opp om endringen fordi man føler at man bør, det er en forpliktelse som gjerne begrunnes i hva organisasjonen har gjort for en tidligere. Fase tre er en affektiv oppslutning, hvor man tror endringen er både god og nødvendig og at konsekvensene vil være gode både for organisasjon og ansatte. De som slutter affektivt opp om endringer er gjerne med og driver den fremover.

Motstand deles i fire faser, hvor den første er apati/likegyldighet og består av fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse. Her kan man oppleve at tiltak treneres som begrunnes i komplikasjoner som man ikke kunne forvente, og ofte er det vanskelig å flå

fast objektivt om endring faktisk har funnet sted. Fase to, passiv motstand, består av negative oppfatninger og holdninger som man også ytrer, man kan også true med å forlate organisasjonen. I fase tre er man sterkt tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen og ytrer seg sterkt imot, for eksempel ved å aktivisere media og ytre seg der eller å bygge allianser med eksterne interessenter som har felles interesse i å motsette seg endringen. Formen kan også være et senket arbeidstempo eller andre fredelige protester. Den fjerde fasen består av aggressiv motstand og inkluderer aktiv spredning av negative rykter og historier, nekting av iverksettelse av endringstiltak, streiker og aksjoner som er utenfor det lovlige, direkte undergraving og skjult sabotasje og til og med direkte ødeleggelse og «terrorisme». Jacobsen behandler ikke motstand og oppslutning som separate fenomener, men plasserer de i samme skala som ytterpunkter. Når motstanden er aktiv, altså på fase 3 eller 4-nivå, er motkreftene sterkere enn drivkreftene og endring er mindre sannsynlig å få gjennomført. Endring er høyst sannsynlig å gjennomføre når man har aktiv oppslutning, mens det er et nøytralt terreng i midten hvor endring kan gjennomføres fordi endringen verken skaper oppslutning eller motstand. En annen grunn til ikke skille oppslutning og motstand er at de kan ha samme årsaker. Disse er faglig enighet eller uenighet, frykt for det ukjente, tap eller gevinst av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, symbolsk orden og aktører i omgivelsene. (Jacobsen 2012, s. 128-141).

Steinar Ese (2019) har skrevet en doktorgrad hvor han har intervjuet 25 respondenter som arbeider i norsk universitets- og høyskolesektor om akademisk motstand. Han identifiserer fem ulike motstandsmetoder som hans respondenter oppgir at de har praktisert. Den første er å gjemme seg fra formelle strukturer, kolleger og studenter for å skaffe seg tid og konsentrasjon til å utføre arbeidet sitt. Den andre er å spille dum, hvor man later som at man ikke har forstått strategier, instruksjoner og retningslinjer for å få organisasjonen til å bevege seg i den retningen den ansatte mener man bør gå. I den tredje later man ikke som, man rett og slett bryr seg ikke om fastsatte rutiner og retningslinjer fra den formelle strukturen fordi man mener at de virker mot sin hensikt. En fjerde form for motstand er å overprestere, gjennom for eksempel å bruke mer tid på veiledning av studenter enn man egentlig har fått budsjetttramme eller tillatelse for gjennom standardisering, fordi man mener det er nødvendig for å opprettholde kvaliteten. De fire første formene er altså skjulte former for motstand, mens den femte er åpen og nært beslektet med det Jacobsen kaller passiv og aktiv motstand, hvor man offentlig ytrer sin motstand. (Ese 2019, s. 121-130).

2.13 Å lede endringsprosesser i akademia

De ulike motstandsformene Ese (2019) beskriver detaljerer bildet av kompleksiteten i oppdraget ved å skulle lede NTNU gjennom en så radikal endringsprosess som denne fusjonen. NIFU utdyper kompleksiteten gjennom å vise til at universiteter både er forvaltningsorganer som er forventet å være ledd i et statlig hierarki, kunnskapsinstitusjoner som er forventet å gi fagstyret en fremtredende plass. I tillegg har de som arbeidsplasser flere grupper av ansatte – også teknisk/administrative, som også forventer representasjon. En ytterligere dimensjon er at de er del av økonomien både som leverandør av kvalifisert arbeidskraft og kunnskap til de som etterspør forskningsbasert ekspertise og kunnskap. Alle disse dimensjonene berøres i en fusjonsprosess, og det er vesentlige ulikheter f.eks. i faglige kulturer og tildeling av ressurser ved inngangen til fusjonen. (Borlaug et al. 2018)

De få studier som tidligere er gjort av integreringsprosesser post fusjon understreker betydningen av innsats tidlig i integreringsprosessen. Pritchard og Williamson (2008) hevder at hvis intern motstand mot en fusjon er sterk, kan det være spesielt vanskelig å etablere en ny identitet og en ny intern kultur. Cai (2007) mener motivene bak fusjonen må forklares og ideen må forankres blant de ansatte og studentene. Videre er åpenhet i beslutningsprosessen og god kommunikasjon av stor betydning.

(Borlaug et al. 2018, s. 21)

For to av institusjonene var problemstillingene knyttet til en så radikal endringsprosess ikke nye. Det foreligger dokumentasjon på at diskusjoner om sammenslåing har pågått lenge. Allerede i februar 2005 fikk NIFU Step i oppdrag å utrede erfaringer med sammenslåinger mellom høyskoler og universiteter. Oppdragsgiveren var et utvalg som vurderte fusjon eller andre strukturerte former for samorganisering mellom NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag. NIFU Step fant den gang flere aktuelle studier hvor man har analyserte sammenslåinger internasjonalt, og jeg har lagt ved sentrale anbefalinger fra deres studie som appendiks til denne oppgaven.

3. METODE

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Vi har stadfestet kompleksiteten i oppgaven NTNUs ledere står overfor når de skal realisere målene som er satt ved fusjonen av de fire institusjonene. For å undersøke hvilke effekter de har skapt så langt kan vi finne noen objektive sannheter ved å undersøke dokumenter som

resultater på uteksaminering av studenter på normert tid og andre styringsparametre som NTNU rapporterer på. Men når opplevelsen av måloppnåelse for eksempel når det kommer til kvalitet så må vi inn i årsaksforklaringer i den enkeltes subjektive verden. Mitt hovedanliggende i denne oppgaven er å kartlegge ledere ved NTNU sin konstruksjon av virkeligheten, og denne problemstillingen må derfor adresseres fra et konstruktivistisk ståsted, for som Moses og Knutsen påpeker: *"For the constructivist, then, the world we observe is, in a sense, a world of our own making. Consequently, naturalists and constructivists tend to have different attitudes toward, and approaches to, uncovering the truth; constructivists often wonder whether there is in fact a singular truth out there at all"* (Moses & Knutsen 2012, s. 169)

Fra teorien om organisasjoner vet vi at de er en sosial konstruksjon og at ledelse for eksempel defineres som "et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill" (Busch et al. 2007, s. 36). Ut ifra det synes jeg premisset for konstruktivismen om at det er et gap mellom den naturlige verden og den sosiale verden er nettopp et konstruktivt utgangspunkt for min analyse.

Når vi skal avdekke hvilke endringsstrategier som er tatt i bruk og hvilke som nå bør iverksettes for å realisere en bedre strategisk måloppnåelse ved NTNU så er det ikke en objektiv verden vi skal avdekke, men hvordan et felles bilde av verden kan dannes. Både i Kotters stadier for vellykket endring og i Skodvin og Harmans funn (Prøitz 2005, s. 15-16) ser vi at et felles syn på hva som tilsier at fusjonen var nødvendig er en forutsetning for at man skal lykkes med å få oppslutning om den. En konstruktivistisk innfallsvinkel vil hjelpe oss å avdekke om det steget i endringsprosessen fortsatt gjenstår for NTNUs ledelse, for som Moses og Knutsen påpeker må det ligge til grunn at mennesker både er formbare og deltar aktivt i formingen av vår verden og det kan være nettopp der at vi kan finne et stor potensial for forbedring ved NTNU – å aktivisere de ansatte i større grad til å aktivt forme en felles verden basert på ny organisering. For de deler kontekst, og da finner vi inspirasjon også i May-Britt Postholms beskrivelse av konstruktivisme:

"Konstruktivistisk tradisjon kan derfor sees på som en brobygger mellom mennesker og den verden som han eller hun opp seg og handler i. Det betyr at den sosiale, kulturelle og historiske settingen som mennesker lever i får betydning for menneskets oppfattelse og forståelse. Denne settingen eller konteksten motvirker dermed en fullstendig relativisme, som innebærer at alt kan bety alt. Slik sett vil mennesker innenfor samme kontekst mer eller mindre kunne dele en felles forståelse."

3.2 Metode/forskningsdesign

Jeg har valgt å benytte to metoder: Dokumentanalyse og intervjuer.

“Document analysis is often used in combination with other qualitative research methods as a means of triangulation— ‘the combination of methodologies in the study of the same phenomenon’ (Denzin, 1970, p. 291). The qualitative researcher is expected to draw upon multiple (at least two) sources of evidence; that is, to seek convergence and corroboration through the use of different data sources and methods. Apart from documents, such sources include interviews, participant or non-participant observation, and physical artifacts (Yin, 1994).”

(Bowen, G.A. 2009, s. 28)

Glenn A. Bowens gir oss en god innføring i dokumentanalyse i sin artikkel fra 2009, hvor han altså peker på at metoden ofte brukes i kombinasjon med andre metoder for å kunne danne en triangulering, noe vi i vår kontekst kan oversette til å danne et mest mulig helhetlig bilde gjennom å tilføre mange informasjonskilder. En av fordelene han trekker fram er at vi kan redusere konsekvensene av partiskheten en kan få i enkeltstudier og at man kan øke legitimiteten til funnene gjennom å være proaktiv for kritikk mot at de er forankret i en enkeltforskers, -kildes eller vitenskapelige metodes partiskhet. Han viser til Sogunro, som i 1997 brukte nettopp dokumentanalyse i kombinasjon med intervju og direkte observasjon til å undersøke effekten av trening på lederutvikling, noe som er høyinteressant for meg som skal undersøke ledelse og dens effekter.

Bowen advarer imidlertid mot å bruke dokumenter ukritisk, og oppfordrer til å være varsom når dokumenter brukes. Autentisitet, kredibilitet, nøyaktighet og representativitet må fastslås og han legger til at dokumenter er spesifikke for en kontekst og må evalueres opp mot andre kilder for informasjon.

I min masteravhandling har det ikke vært anledning for å utfylle de to metodevalgene også med direkte observasjon som Sogunro, blant annet fordi COVID-19 og smittevern har utelukket fysiske møter, men jeg mener altså at intervju er den beste metoden for å besvare min problemstilling sammen med dokumentanalysen. Steinar Kvale (1997) aktualiserer hvorfor intervju er en god metode for å avdekke kunnskap om menneskers oppfatning av organisasjoner godt. "Hvis samtaler ikke fantas ville det knapt eksistere noen allmenngyldig

kunnskap om den sosiale arena" (Kvale 1997, s. 23). Kvale understreker at det er den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskapelig kunnskap, men også at det ikke er en gjensidig form for interaksjon mellom to likeverdige fordi det oppstår et asymmetrisk maktforhold siden det er intervjueren som definerer situasjonen. Det er særdeles mye å være oppmerksom på når det gjelder sin egen rolle som forsker i intervjusituasjonen.

Strukturen er imidlertid en måte å sikre at dataene jeg samler inn får kvalitet. Både Kvale (1997) og Postholm (2010) er inne på ulike grader av strukturering, fra det strukturerte, hvor alle respondenter får samme serie av spørsmål og hvor man kan bygge inn responskategorier, til det åpne uformelle intervjuet hvor man søker å oppnå forståelse av fenomenet som studeres framfor å søke å forklare det og har dermed mye til felles med deltakende observasjon. Jeg ønsker her å få et grundig innblikk i instituttledernes syn på forskningsspørsmålene mine og har derfor valgt en hybridløsning hvor en får hentet ut det beste også av det halvstrukturerte intervjuet som Kvale vier mest plass; hvor en stiller emneintroduserende spørsmål og deretter stiller naturlige oppfølgingsspørsmål til svarene respondenten kommer med. Ved å stille noen strukturerte spørsmål som lar seg kvantifisere til noen grad vil jeg kunne motvirke den samme partiskheten som Bowen peker på at vi må unngå i dokumentanalysen. Det vil være et mål å ha nok distanse til å kunne avdekke kunnskap uten å farge den med personlig tolkning underveis i intervjuforløpet, men samtidig nære nok til å kunne forstå respondentene og deres handlinger i deres historiske og sosiale kontekst, som May Britt Postholm påpeker viktigheten av.

3.3 Beskrivelse av datamaterialet og vurdering av dataenes kvalitet

Når det gjelder dokumentanalysen, så har jeg allerede være inne på noe av datamaterialet. NIFU har altså følgevaluert NTNUs fusjon gjennom kvantitative undersøkelser i form av en spørreundersøkelse hvor de fikk en svarprosent på 55 i et utvalg på 2515 personer. De har i tillegg brukt kvalitativ metode og gjennomført 11 gruppeintervjuer som hver besto av 3-5 respondenter. Formålet med dette var å gå i dybden på fagområdene helse og teknologi, to av områdene hvor det var i særlig grad forventet å skape faglige synergier. De øvrige to var økonomi og lærerutdanning. Deres metodiske tilnærming har vært å analysere de styrende dokumentene for NTNU og plattformen for fusjonen mellom institusjonene og på grunnlag av det formulert fire hovedmål for "nye NTNU" som de deretter har brukt som grunnlag for problemstillingene de har undersøkt i sin rapport. Det er flere metodiske valg de har tatt som er førende for hvordan vi kan bruke det i vår analyse her. De har kun spurt faglige ansatte og altså utelatt både administrativt ansatte og rektorat og dekaner i sin undersøkelse. Vi har altså

gjennom denne rapporten ikke forutsetninger til å hvordan administrativt ansatte og toppledelse opplever fusjonen og dens konsekvenser. Blant faglig ansatte har de i tillegg utelatt de som er ansatt i midlertidige stillinger.

NIFU er en uavhengig forskningsstiftelse. Bestiller av deres følgeevaluering er riktignok den samme ledelsen som gikk inn for fusjonen, men jeg oppfatter av NIFUs rapportering av de har stått helt frie i å legge premissene for sitt arbeid i konstruktiv dialog med NTNUs referansegruppe. Fem forskere har deltatt i arbeidet, noe som teoretisk forsterker troverdigheten. De har også vært svært transparente i måten undersøkelsen er utført på, for eksempel gjennom å publisere spørreundersøkelsens grunnlag sammen med en god drøfting av representativiteten til utvalget og blant de som besvarte spørreundersøkelsen. Det er god grunn til å slå fast at dataene holder høy kvalitet og er valide, samtidig som at reliabiliteten ved kvantitative undersøkelser som går inn og avdekker respondentenes sosiale verden kan problematiseres i den forstand at respondenter ikke nødvendigvis svarer det samme en måned etter undersøkelsen ble utført. NIFU er inne på det selv i det de ser på forskjellen på om respondentene er det de kaller faglig berørt av undersøkelsen, der de finner at de som er direkte faglig berørt enten ved utdannings- eller forskningssamarbeid eller begge, er mer positivt innstilt til fusjonen enn de som ikke er faglig berørt. Dersom flere er faglig berørt en måned senere, vil man kunne anta at flere har en positiv holdning til fusjonen også på det tidspunktet. Ikke dermed sagt at undersøkelsen ikke er troverdig, men jeg er bevisst at reliabilitet i Kristen Ringdals definisjon er at "gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat" (Ringdal 2013, s. 96) brukes og mitt poeng er at samme spørsmål stilt på ulike tidspunkt ville ikke nødvendigvis gitt samme svar fra respondentene i denne undersøkelsen. Dette er et øyeblikksbilde, men det er likevel reliable og valide funn.

NIFU er også ansvarlig institutt bak Kandidatundersøkelsen, som jeg altså bruker som kilde på hvordan kandidatene som NTNU uteksaminerer lykkes med tilpasning til arbeidslivet. Undersøkelsen er gjennomført siden 1972 og er en kvantitativ undersøkelse hvor uteksaminerte studenter mottar et spørreskjema. I kandidatundersøkelsen for 2017 er svarprosenten på 50,3 av et utvalg på 9157 personer. På samme vis som ved følgeevalueringsrapporten er NIFU transparente i sin rapportering av spørsmål og problematisering av representativitet og det er slik at dataene vurderes å holde høy kvalitet. Siden den er for 2017 vil ikke de som har besvart undersøkelsen ha hatt anledning til å studere ved det fusjonerte NTNU gjennom hele utdanningsløpet. Jeg har likevel valgt å inkludere den fordi det er en styringsparameter for Kunnskapsdepartementet når de evaluerer hvilke

resultater ressursbruken på NTNU gir, og er et område som viser formåleffektiviteten ved NTNU på en god måte. Som drøftingen i neste kapittel vil vise, så er det også flertall i Stortinget nå for å bruke resultatene på dette styringsparameteret som grunnlag for finansiering for sektoren i fremtiden og dokumentet er derfor sentralt i drøftingen av effekter av styringsmodellen i universitets- og høyskolesektoren får for hvordan NTNUs virksomhet ledes.

Tallene vi henter fra NTNUs årsrapport for å kartlegge hvor mange studenter som fullfører på normert tid er av NTNU hentet fra Database for høyere utdanning og er dermed hentet fra en ikke-partisk kilde.

Til sist i dokumentanalysen så er altså regjeringens tildelingsbrev til NTNU et dokument jeg bruker i analysen og finner ikke noen grunn til å stille spørsmål med verken autentisitet, kredibilitet, nøyaktighet eller representativitet i det dokumentet. Vel og merke er det likevel kontekst-spesifikt og sett i lys av funnene til Sørheim og Tollefsen om hvordan universitets- og høyskolesektoren styres sett opp mot retningslinjene for mål- og resultatstyring så er det en interessant kontekst å lese dette dokumentet i. Regjeringens uttalte ambisjon om at alle skal i arbeid er det likevel ingen grunn til å betvile troverdigheten ved.

3.4 Intervju som metode

Jeg har utført ti intervjuer med instituttledere ved NTNU. Av forskningsetiske hensyn vil de ikke identifiseres. Mitt anliggende er å kartlegge hvilke strategier som er brukt og hvilke effekter det har skapt, og hvordan man kan forbedre måloppnåelsen innen utdanningskvalitet – ikke å identifisere hvem som er mest uenig i toppledelsens valg, for eksempel. For å skape nødvendig fortrolighet og at respondentene skulle slippe å tenke på belastninger ved å uttale seg har jeg derfor avtalt at intervjuene skulle foregå konfidensielt.

Bakgrunnen for valget av instituttledere som datagrunnlag er, som vi var inne på i innledningen, at instituttlederne ifølge NIFUs funn var sentrale i iverksettingsfasen av fusjonen og hadde svært krevende roller, spesielt på institutter med ansatte fra to eller flere institusjoner, som har ulike betingelser og arbeidskulturer. Vi har godt grunnlag gjennom NIFUs følgeevaluering av fusjonen til å si noe om hva de ansatte som gruppe mener om fusjonen etter den ble gjennomført, og vi vet også at den ble iverksatt mot deres stemmer i styret. Vi vet også at toppledelsen var en drivkraft for fusjonen gjennom å være svært proaktiv i jakten på mulige fusjonspartnere og å anbefale styret å si ja når utfallet av sonderingen var klar. Linjeledelsen, som sentrale endringsagenter under gjennomføringen av fusjonen, er

imidlertid lite kartlagt og dermed svært interessant for oss som skal se på endringsledelse og dens effekter i forbindelse med fusjonen. Instituttlederne er de som står nærmest den faglige tjenesteproduksjonen i linjeledelsen og utgjør derfor utvalget.

3.5 Forberedelse av intervjuundersøkelsen

Jeg har vært inne på temaene som skal dekkes i intervjuene og utvalget av respondenter i kapittelet over. Når undersøkelsen ble planlagt hadde jeg god veiledning i litteraturen ved å lese Kvale (1997) og Postholm (2010), som begge foreslår både rammeverk for intervjuet og intervjusituasjonen, spørsmålsstillinger og hvordan de leder fram til intervjuer av høy kvalitet.

Kvales etiske spørsmål ved begynnelsen av en intervjuundersøkelse (Kvale 1997, s. 71) er der jeg startet. NTNUs fusjon har vært og er fortsatt kontroversiell blant de ansatte og det krever spesiell oppmerksomhet knyttet til etisk bevissthet når man skal gjennomføre og deretter rapportere på bakgrunn av intervjuer med ledere. De måtte vite hva de samtykket til, at svarene deres kom til å brukes i en masteroppgave og at hensikten var å skape overføringsverdi. Ytringene deres og dataene de ga meg kunne dermed bli publisert. Samtidig ønsket jeg å få så nær tilgang som mulig til deres faktiske forståelse av disse temaene uten at de skulle trenge å tenke på mulige konsekvenser ved å ytre seg og valgte derfor å gjennomføre både gjennomføre undersøkelsen konfidensielt og uten å lagre persondata på noen måte. Respondentene vil derfor kunne være presentert som Instituttleder A-J under presentasjonen av mine funn.

Dernest er det slik at jeg får god veiledning i litteraturen til å etablere et rammeverk for samtalen og en intervjuguide. Kvale beskriver en intervjuguide som at den inneholder hvilke emner som skal tas opp og i hvilken rekkefølge. Min hensikt er å undersøke hvilke endringsstrategier som er brukt på instituttene, hvilke effekter som er skapt så langt og hvordan de ønsker å arbeide med endringsledelse fremover for å realisere målene ved fusjonen knyttet til økt utdanningskvalitet, samt hvilken endringskapasitet og endringskompetanse de har hatt tilgang på – og om de hadde og eventuelt fortsatt har tilgang på translatørkompetansen som vi tar opp i teorikapittelet. Jeg ønsker også å kartlegge hvordan motstanden mot fusjonen var og hvordan den har utviklet seg, samt om instituttlederne oppfatter at barrierene som må overvinnes er innenfor eller utenfor rekkevidde av instituttens autonomi. Jeg har derfor organisert spørsmålene mine under disse temaene og det er også slik resultatene blir presentert.

Kvale (1997) mener at man bør søke å stille deskriptive spørsmål i intervjuer for å få spontane beskrivelser framfor spekulative svar. Dette står på en måte i kontrast til å orientere respondenten grundig og å stille emnespørsmål, som kan etterlate rommet for spekulasjon som Kvale vil unngå. Det er derfor jeg valgte en hybridmodell bestående av både en strukturert form som vil gi sammenlignbare svar og å deretter å stille emneintroduserende spørsmål som i sin tur vil gi mer åpne og dermed potensielt spekulative spørsmål. Men, som vi var inne på i teorikapitlet, så er vårt grunnsyn avgjørende her og respondentene må få rom til å dele hvilken sosial verden de deler i for at jeg som forsker for eksempel skal kunne forstå om de deler kontekst og forståelse med de ansatte eller om det er et ulikt verdensbilde som er første oppgave de bør ta for seg i det videre endringsstrategiske arbeidet.

I Kvales kvalitetskriterier for et intervju (Kvale 1997, s. 90) beskriver han at idealintervjuet i stor grad blir tolket mens det pågår og at det er "selv-kommuniserende" altså at det i seg selv er en fortelling som ikke krever særlig ekstra kommentarer og forklaringer. Å konsekvent stille respondenten oppfølgingsspørsmål om man har tolket dem riktig når man forstår det slik, vil bidra til både denne selv-kommuniserende formen og at man får en enklere jobb med transkribering. Det er også en måte å kvalitetskontrollere at dataene en får er gyldige, både gjennom at en får kontrollert at en faktisk får svar på det en undersøker og at en har forstått og ikke vil feiltolke det respondenten sier.

Det bringer oss videre til troverdigheten i undersøkelsen jeg skal gjennomføre. For det første er det mulig å forankre forskeraktiviteten min i det litteraturen gir meg av refleksjoner om både etikk og åpenhet overfor respondentene. Kvale peker i tillegg på forskerens kompetanse som en utdypning av refleksjonene en skal ha rundt rollen som forsker og deltaker i samtalen. For min del kjenner jeg NTNU gode både som student ved ulike fakulteter og gjennom at jeg har vært ansatt i perioden hvor fusjonen ble gjennomført (men gikk over i ny stilling utenfor organisasjonen 1.4.2019). Jeg har utover min teoretiske bakgrunn fra dette studiet også studert samtaleanalyse og arbeidet som journalist, slik at både intervjuer og transkribering er noe jeg har gjort mye av og gir meg god utrustning for en intervjuundersøkelse. Jeg har tillegg vektlagt sørge for at både intervjuprosessen og rapportering er så transparent at andre både kan evaluere hvert trinn i prosessen. Kvale gir i tillegg en god guide til validering i syv stadier – tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysing, validering og rapportering, (Kvale 1997, s. 165) som jeg mener godt besvarer hvordan funnene mine valideres.

Jeg var inne på ledernes respons på kontekst og om de deler verdensbilde i denne sammenheng med de ansatte. Det vil tilføre bekræftbarhet både til NIFUs rapport og til mine funn dersom de gjør det, for eksempel. Summen av de to metodene mener jeg har overføringsverdi, jeg valgte dokumentanalysen i tillegg til den kvalitative undersøkelsen for å kunne triangulere. Det vil dessuten også kunne oppstå overføringsverdi ved lesers gjenkjennelse, og på et tema som opptar så mange av de ansatte ved NTNU og i sektoren universitetet er del av så vil forhåpentligvis mine funn kunne vekke interesse.

3.6 Gjennomføring av intervjuundersøkelsen

I NIFUs følgeforskning finner de at NTNU i 2017 besto av 54 institutter (Borlaug et al. 2018, s. 33). Jeg ønsket å rekruttere et utvalg på 8-10 instituttledere for å sikre høy pålitelighet. Respondentene ble rekruttert via epost. I eposten ble de informert om masterprosjektets tema og at utgangspunktet var endringsprosessen knyttet til fusjonen, samt avgrensingen til utdanningstilbud og NTNU som arbeidssted. De ble også orientert om hvorfor de var invitert til å delta og hva spørsmålene i intervjuet i grove trekk kom til å handle om, samt at formålet var å både se etter overføringsverdi og å gi et perspektiv på hvordan NTNU kan arbeide videre for å realisere målene for fusjonen. I tillegg ble det opplyst om at svarene deres kom til å bli anonymiserte og at ingen persondata ville bli lagres. Ti av instituttlederne jeg inviterte via epost svarte altså bekræftende på at de ønsket å stille og ga med det sitt informerte samtykke. Intervjuene ble deretter gjennomført i perioden 29. april til 15. mai 2020, altså en periode hvor alle respondentene hadde kontor hjemme og i tillegg hadde svært høy aktivitet fordi pandemien COVID-19 hadde store innvirkninger på virksomheten. På grunn av smittevernstiltakene tilknyttet pandemien ble alle intervjuene gjennomført i form av digitale møter på plattformene Microsoft Teams og Skype.

Jeg bestemte meg for å bruke det første intervjuet som testintervju og har derfor langt mer material fra det intervjuet. Jeg hadde 17 spørsmål i intervjuguiden min og hadde i utgangspunktet estimert å komme gjennom den på 30 minutter, noe som viste seg for ambisiøst da intervjuobjektet både første gang og senere viste seg å ha mye å formidle som svar på mine spørsmål. Det første intervjuet varte i 58 minutter og på grunnlag av det besluttet jeg å kutte ned på antall spørsmål fra 17 til 13. I snitt varte de øvrige ni intervjuene like fullt lengre enn 30 minutter, og jeg er de travle instituttlederne en stor takk skyldig for at de satte av såpass mye tid til å bidra. Intervjuguiden slik den ble gjennomført i de siste ni intervjuene er lagt ved som appendiks. Spørsmålene som ble utelatt etter første intervju dreide seg om strategier for overføring av taus kunnskap, motivert av at mange gode undervisningspraksiser

kan mistes dersom man ikke får overført kunnskapen videre – et annet viktig mål med fusjonen var jo robusthet, noe jeg oppfatter at har som konsekvens at man ikke kan være avhengig av enkeltpersoner i utdanningstilbudet, for eksempel. I tillegg ønsket jeg å triangulere NIFUs funn om at ansatte som er faglig berørt er mer positive til fusjonen, og jeg hadde tilleggsspørsmål om instituttledernes erfaringer med egen rolle og medarbeidernes holdning til arbeidsstedet, men disse måtte altså utelates på grunn av tidspress i intervjuene og må derfor overføres til andre som vurderer å gjøre lignende undersøkelser.

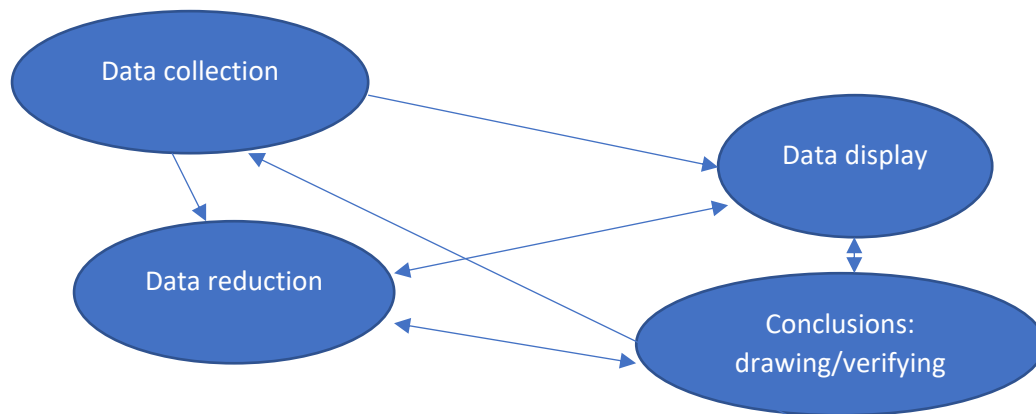
På grunn av mitt løfte til respondentene om å ikke lagre persondata så kunne jeg ikke gjennomføre lydopptak av intervjuene, så jeg brukte mine kunnskaper om transkribering fra studier i samtaleanalyse og notatteknikk fra tiden som journalist til å notere underveis i intervjuet, og fulgte dermed Kvale (1997) sine kriterier til idealintervjuet om tolkning underveis og at intervjuet på den måten blir selv-kommuniserende. Jeg stilte hele veien oppklarings- og oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om at jeg noterte rett svar og hadde dermed god kvalitetskontroll. Denne teknikken er jo naturligvis en del av forklaringen på at intervjuet tok lengre tid enn jeg hadde ønsket, men gjorde det til gjengjeld enklere å transkribere ferdig umiddelbart etter at intervjuet var gjennomført. Jeg hadde på forhånd laget en referatmal som også inkluderte noe informasjon i starten om prosjektet og formålet med det, slik at jeg var sikker på å gjengi den samme informasjon til alle respondenter ved begynnelsen av intervjuet. Jeg hadde også for egen del forskningsspørsmålene mine øverst i referatmalen for å hele veien ha de foran meg underveis i intervjuet, for å brukes som sjekkliste for gode oppklarings- og oppfølgingsspørsmål.

Hybridmodellen med strukturert form først og åpne spørsmål underveis fungerte godt, men jeg fikk også åpnere svar i starten av noen intervjuer enn jeg hadde forutsett. Respondentene i denne undersøkelsen er jo selv faglig ansvarlige for forskningsvirksomhet og har derigjennom høy kompetanse på forskningsmetoder. De hadde ikke behov for enkle, faktabaserte spørsmål i begynnelsen for å komme i gang med samtalen. Alle fikk tilbud om å stille spørsmål om undersøkelsen før vi begynte, et tilbud ingen benyttet seg av. Snarere ville de gå rett på substansen. Jeg har i sum flest notater på det første spørsmålet i undersøkelsen, noe jeg oppfatter som at de hadde tenkt gjennom hvordan endringsprosessen var løst på forhånd – vel og merke kun ved å kjenne til temaet for samtalen, ikke spørsmålene – og valgte derfor å gå rett på substansen og svare fritt og selvevaluerende om hvordan de mente fusjonen blitt gjennomført og hvilke effekter den hadde fått. Noen startet også med oppklaringer om sin rolle, flere var nemlig ikke instituttledere ved fusjonstidspunktet, men jeg har likevel beholdt

de i undersøkelsen fordi det er de som aktive i rollen nå er best egnet til å peke på både effekter så langt og anbefalinger for veien videre. Til de som har oppgitt dette har jeg vært nøye med å stille oppklarende spørsmål om hvilken innsikt de hadde i spørsmål som er sentrale for tiden rett rundt fusjonstidspunktet, for eksempel i hvilken grad medarbeidere har vært involvert i å organisere og gjennomføre endringsprosessen, for å være sikker på kvaliteten ved dataene de oppgir om dette. Åpenheten i samtalen gjorde også at flere av spørsmålene allerede var besvart da vi kom til de i intervjuguiden, for respondentene oppfattet også de første spørsmålene for å være emneintroduserende og svarte fritt om alt de har erfart i tilknytning til prosessen.

3.7 Analyse av dataene fra intervjuundersøkelsen

Som nevnt hadde jeg forskningsspørsmålene foran meg hele veien mens jeg gjennomførte intervjuene. Det hadde en hensikt som lett tilgjengelig oppslagsverk for å kunne formulere gode spørsmål underveis i samtaleintervjuene, men også fordi jeg hadde de som mentalt skjema for hvordan dataene jeg samlet inn skulle analyseres og presenteres. Det er ikke standardiserte teknikker for å analysere tekstdata, som det er for talldata. Steinar Kvale (1997) slår fast at analysestadiet ikke er et isolert stadium, men gjennomsyrrer hele intervjuundersøkelsen, noe jeg brukte som ledetråd for mitt arbeid med min undersøkelse. Matthew B. Miles og Michael Huberman (1994) har skrevet en bok om analyse av kvalitative data som brukes som referanseverk på feltet. De skildrer tre elementer i en dataanalyse: Datareduksjon, datapresentasjon og konkludering, hvor foreløpige konklusjoner kan lede til mer innsamling av data (Ringdal 2013, s. 249). De illustrerer og forklarer modellen slik:



"In this view the three types of analysis activity and the activity of the data collection itself form an interactive, cyclical process. The researcher steadily moves among these four "nodes" during data collection and then shuttles among reduction, display and conclusion drawing/verification for the remainder of the study."

(Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994, s. 12)

Det skjer altså en iterativ prosess der man er innom konkluderingsfasen flere ganger underveis og ser om foreløpige konklusjoner kan lede til innsamling av mer data (Ringdal 2013, s. 249) og det er akkurat den utviklende kraften jeg opplevde at intervjuene hadde på min datainnsamling og analyse. Allerede i første intervju ble jeg introdusert for nye tema som ender opp med å påvirke hele undersøkelsen, i form av at både styringsmodellen for sektoren og språkskapingsutfordringer ble adressert, noe som utvidet den teoretiske basisen for undersøkelsen, analysen og drøftingen. Jeg fulgte derfor opp disse temaene i oppfølgings spørsmål i de ni øvrige spørsmålene og har som resultat av denne kontinuerlige og interaktive analyseprosessen fått en langt bedre undersøkelse – og oppgave.

Jeg har utviklet skjemaet for presentasjon av underveis i hele undersøkelsesprosessen og hatt en omfattende jobb med å redusere dataene til en samlet presentasjon i tabells form som gir et relevant overblikk på forskningsspørsmålene mine. Jeg har også fulgt Steinar Kvaales retningslinjer for rapportering av intervjusitater underveis i presentasjonen av resultatene tilknyttet det enkelte forskningsspørsmål (Kvale 1997, s. 188-189).

3.8 Refleksjoner over metodevalg

Gjennom et teoretisk fundament hvor jeg ser nærmere på styringsmodell for offentlig sektor, mål- og resultatstyring, endringsledelse, endringsstrategier, motstand og erfaringer med sammenslåinger i universitets- og høyskolesektoren skal jeg bruke dokumentanalyse og

intervjuer til å besvare problemstillingen: Hvilke endringsstrategier vil forbedre utdanningskvaliteten ved NTNU?

Forskningsdesignet bestående av dokumentanalyse og intervjuundersøkelse mener jeg gir klare svar på hvor langt NTNU nå er kommet i den radikale endringsprosessen en fusjon avstedkommer, hvilke endringsstrategier som er brukt og hvilke resultater de har gitt, og hva som står igjen i verktøykassen som de nå kan iverksette for å øke organisasjonens evne til å realisere målene som er satt ved fusjonen, hos oss avgrenset til utdanningskvalitet.

Jeg har omtalt validitet, reliabilitet og overførbarhet både under gjennomgangen av datamaterialet og hvordan det innhentes og bearbeides. Når det gjelder kvalitativ metode så bruker man gjerne pålitelighet som begrep framfor reliabilitet, og "det underliggende spørsmålet er hvorvidt undersøkelsen er konsekvent gjennomført og relativt stabil over tid og på tvers av forskere og metoder" (Postholm 2010, s. 169). Jeg har både gjort utvalg, metode, analyse og resultater svært transparente her og alle intervjuer er gjennomført på lik plattform og innenfor relativt likt tidsrom hvor det skiller 16 dager mellom første og siste intervju. Likevel vil ikke en som gjennomfører samme intervjuguide som meg med samme utvalg få nøyaktig like resultater, for et møte mellom forsker og informant er alltid en unik og tidsbestemt situasjon (Postholm 2010, s. 169). Jeg har imidlertid gjennomført intervjuene på en slik måte at det er utført grundig kvalitetskontroll av dataenes gyldighet gjennom oppfølgings- og oppklarings spørsmål og mener derfor å ha etablert påliteligheten og troverdigheten i undersøkelsen gjennom valg og utøvelse av metode, og at leseren kan følge med på hvert steg av forskningsprosessen.

4. RESULTATER OG ANALYSE

For å belyse problemstillingen om hvilke endringsstrategier som vil gi økt utdanningskvalitet ved NTNU har jeg undersøkt disse temaene i analysen: Effekter av fusjonen, hvilke endringsstrategier som har ledet fram til disse effektene, hvilke verktøy instituttlederne som endringsagenter har hatt tilgang til og brukt enten bevisst eller ubevisst, hvilke utfordringer de har møtt og mener må løses for å realisere målene med fusjonen, og til sist har jeg sett på hva relevante studier kan lære oss om hvilke strategier NTNU kan bruke fremover for å øke sin måloppnåelse med hensyn til utdanningskvalitet.

Som nevnt i analysekapittelet så har dette vært en dynamisk prosess hvor jeg har utvidet den teoretiske basisen for oppgaven etter hvilke tema instituttlederne har bragt opp. I løpet av våren 2020, da oppgaven ble skrevet, har det kommet minst to hendelser som har aktualisert

både behovet for høy kompetanse på endringsledelse og økt måloppnåelse på utdanningskvalitet for institusjonene i universitets- og høyskolesektoren. Pandemien COVID-19 tvang all undervisning og gjennomføring av eksamener over på digitale kanaler over natten, da regjeringen besluttet å innføre strenge smitteverntiltak 12. mars 2020. I mai kom også nyheten om at et Stortingsflertall bestående av Arbeiderpartiet, Fremskrittspartiet og Senterpartiet ønsker å endre på indikatorene for finansiering av sektoren gjennom følgende vedtak:

«Stortinget ber regjeringen senest i forbindelse med stortingsmeldingen om styringspolitikken for statlige universiteter og høyskoler, om å legge frem forslag til nytt finansieringssystem for universiteter og høyskoler. Forslaget må utarbeides i tett samarbeid med utdanningssektoren og arbeidslivet.

Incentiver/faktorer i forslaget til nytt finansieringssystem skal være

- *Relevant arbeid etter endt studie*
- *Ulike opplegg for videreutdanning*
- *Opprettelse av mindre og fleksible emner og moduler som arbeidslivet etterspør og som kan tas i kombinasjon med jobb»*

(Mosveen, E. & Mikalsen, H. 2020)

Vedtaket kommet i forbindelse med at Stortinget skal behandle en sak om kompetansereform der universitets- og høyskolesektoren får større ansvar for etter- og videreutdanning i tillegg til grunnutdanning. Dersom relevant arbeid for kandidatene etter endt studie blir et måleinstrument for finansiering så vil det ha vesentlig betydning for måten NTNU styrer sin virksomhet og det øker også aktualiteten i denne analysen, hvor vi ser på relevant arbeid som en indikator på utdanningskvaliteten ved NTNU.

4.1 Fusjonens effekt på utdanningskvalitet ved NTNU

For å se nærmere på hvordan utviklingen i utdanningskvalitet har vært etter fusjonen så har jeg valgt å analysere NTNUs årsrapport og NIFUs kandidatanalyse og holde det opp mot målene staten har for NTNU, som beskrevet i statens mål- og resultatstyringssystem. I tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet kan vi først lese om sektormålene for utdannings- og høyskolesektoren og hvilke indikatorer man evaluerer måloppnåelse ut ifra.

1. Regjeringens prioriteringer og forventninger

1.1 Revidert langtidsplan og prioriterte områder

Regjeringen har store ambisjoner for Norge som kunnskapsnasjon. Kunnskap er nøkkelen til å gi hver enkelt mulighet til å skape seg et godt liv, og til å møte utfordringene samfunnet vårt står overfor i årene som kommer. Kunnskapsdepartementet har fastsatt følgende visjon:

- *Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge.*

Visjonen danner grunnlaget for tre overordnede mål for kunnskapssektoren:

- *Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv.*
- *Alle har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger.*
- *Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høy kvalitet.*

(Kunnskapsdepartementet 2018, s. 2)

Her er det en rekke nøkkelord som vi biter oss merke i. Regjeringens ønske er altså at alle skal ut i arbeid, ha den kompetansen både de selv og samfunnet trenger, og kunnskapen skal være oppdatert og av høy kvalitet. La oss også ta med hva de skriver om virksomhetsmål og styringsparametere. Av plasshensyn gjengir vi kun de styringsparametere som er relevante for utdanningens kvalitet og relevans, som er tema for vår undersøkelse.

For 2019 gjelder fortsatt de fire overordnede og langsiktige målene og nasjonale styringsparametre som departementet har fastsatt for høyere utdanning og forskning. Statlige universiteter og høyskoler skal selv fastsette egne virksomhetsmål og relevante styringsparametere som gjenspeiler institusjonens profil og utviklingsstrategi.

Virksomhetsmålene skal bidra til å nå de overordnede målene, jf. Prop. 1 S (2019–2020).

1. *Høy kvalitet i utdanning og forskning*
2. *Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling*
3. *God tilgang til utdanning*

4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

Departementet har fastsatt nasjonale styringsparametre på resultatområder som har særlig oppmerksomhet i styringen av sektoren. Departementet forventer at institusjonen vurderer egne resultater og ambisjoner på de nasjonale styringsparametrene. Se nærmere omtale av de overordnede målene i *Orientering om statsbudsjettet 2019 for universitet og høyskolar*.

Mål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning	Mål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
<ul style="list-style-type: none">• andelen studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid• andelen studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid• skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten• faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	<ul style="list-style-type: none">• andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning

(Kunnskapsdepartementet 2018, s. 8-9)

Vi vet nå hvilke mål regjeringen har satt for NTNUs virksomhet og hvilke parametre de ønsker å måle for å vurdere måloppnåelsen. I tildelingsbrevet kan vi også lese at de ønsker en rapportering og styring på dette gjennom at NTNU skal produsere en årsrapport og at departementet på bakgrunn av den ønsker å gjennomføre et etatsstyringsmøte som styringsdialog. I denne årsrapporten kan vi lese at samlet tildeling til NTNU fra Kunnskapsdepartementets budsjett er på 6,755 milliarder kroner (NTNU 2020, s. 91).

Slik rapporterer NTNU på de av Kunnskapsdepartementets styringsparametre vi setter søkelys på her.

ANDELEN BACHELORKANDIDATER I ET KULL SOM GJENNOMFØRER PÅ NORMERT TID (DBH)

Styringsparameter, sektormål 1	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Snitt statlige institusjoner 2019
Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomførte på normert tid (%)	44,32	44,06	46,75	49,32	48,91	49,94	48,84
Endring (prosentpoeng)	5,27	-0,26	2,69	2,57	-0,41	1,03	

ANDELEN MASTERKANDIDATER I ET KULL SOM GJENNOMFØRER PÅ NORMERT TID (DBH)

Styringsparameter, sektormål 1	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Snitt statlige institusjoner 2019
Andel studenter på masterutdanning som gjennomførte på normert tid (%)	54,88	57,97	52,42	53,17	53,57	56,29	54,59
Endring (prosentpoeng)	-3,92	3,09	-5,55	0,75	0,40	2,72	

FAGLIG TIDSBRUK (TIMER) PER UKE BLANT HELTIDSSTUDENTER (STUDIEBAROMETERET)

Styringsparameter, sektormål 1	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Snitt statlige institusjoner 2019
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	36,42	36,82	37,67	36,78	36,55	35,95	34,34
Endring (prosentpoeng)		0,40	0,85	-0,89	-0,23	-0,60	

SKÅR PÅ HVORDAN STUDENTENE OPPFATTER STUDIEKVALITETEN (STUDIEBAROMETERET)

Styringsparameter, sektormål 1	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Snitt statlige institusjoner 2019
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,09	4,14	4,07	4,05	4,07	4,13	4,07
Endring (prosentpoeng)	0	0,05	-0,07	-0,02	0,02	0,06	

(NTNU 2020, s. 46-48)

Vi tar med en viktig oppklaring om masterkandidater:

Denne styringsparameteren omfatter kandidater fra toårige masterprogram og erfaringsbaserte masterprogram. Andelen som fullfører på normert tid har ligget nokså stabilt noen år, men øker med nesten 3 % fra 2018 til 2019. NTNU ligger over gjennomsnittet for statlige institusjoner.

Denne styringsparameteren omfatter nesten 60 % av masterkandidatene ved NTNU. De øvrige fullfører femårige integrerte løp, og våre analyser viser at andelen som her fullfører på normert tid, er i overkant av 50 %, og på samme nivå som i 2018.

(NTNU 2020, s. 46)

I overkant av 40% av masterkandidatene kan vi altså ikke se effekter for foreløpig, men for siden fusjonen ble gjennomført i 2016 vet vi nå hvordan det har gått med første kull bachelorkandidater, mens for kandidater ved toårige masterprogram har vi nå dekning for å si noe om to kull. En fremgang på 3,19 prosentpoeng i fullført på normert tid fra fusjonsåret 2016 og til uteksaminering av første kull må sies å være et positivt løft på bachelornivået. På masternivå er fremgangen enda bedre hvis vi sammenligner med 2016, på 3,87 prosentpoeng, men vi observerer også at andelen som fullfører på normert tid har vært høyere før fusjonen. På begge nivå er NTNU over snittet for statlige institusjoner, men de karakteriserer likevel gjennomstrømmingen som svak. For bachelorkandidater viser deres egne analyser at frafallet er størst etter første studieår og at de dermed er spesielt oppmerksom på tidlig innsats rettet mot å gi studentene en god oppstart. Sannsynligheten er høyest for å fullføre på normert tid dersom man hadde høyt karaktersnitt i videregående opplæring og hadde studieprogrammet man fikk plass på høyt oppe på prioriteringslisten da man søkte. For masterkandidater er det utfordringer knyttet til opplevd nærhet til fagmiljøet og lokaler for undervisning og øvrig studiearbeid som pekes på som utfordringer. (NTNU 2020, s. 46).

Vi observerer en høy tilfredshet med studiekvaliteten, til tross for lav gjennomføringsprosent. Det er små utslag over tid og ingen signifikante effekter av fusjonen som kommer til syne. Også for faglig tidsbruk ligger NTNUs studenter noe over snittet for statlige institusjoner, men når vi sammenligner 2019 med 2016 er nedgangen på 1,72 timer. Vel og merke er 2016 toppåret i tidsbruk i tallmaterialet vi har tilgang på, men 2019 er også det ene året hvor man vipper under 36 timer tidsbruk i uken. NTNUs egne analyser viser at det skyldes at omfanget av egenstudier har gått ned, mens tiden bruk på læringsaktiviteter organisert av institusjonen har gått opp. Studentene er altså i stor grad tilfreds med studieprogrammet de går på, men ikke til en slik grad at de jobber bruker mer tid på å arbeide med studiene utenom den organiserte undervisningen. Som resultat får vi at under 5 av 10 fullfører bachelorutdanning på normert tid, rett i overkant av 5 av 10 fullfører femårige masterprogram på normert tid og noen flere, 56,29 prosent, fullfører toårige og erfaringsbaserte masterprogram på normert tid.

Når vi da vender blikket over til det femte styringsparameteret, som går på arbeidslivsrelevans, får vi et ytterligere bilde på NTNUs måloppnåelse. Det er NIFUs kandidatundersøkelse som brukes til å rapportere på parameteret andel masterkandidater sysselsatt i relevant arbeid. De kartlegger kun masterkandidater fordi det er det som er ordlyden i styringsparameteret og institusjonene må selv kartlegge hvordan det går med overgangen til arbeidslivet. Det i seg selv inspirerer en drøfting om målforskyvning. Er det at arbeidslivsrelevans kun måles for masterkandidater med og forklarer hvorfor gjennomføringsprosenten på bachelorstudier er lavere enn for master? Det er ikke grunnlag for å analysere det videre før vi har tilsvarende undersøkelse for bachelorkandidater, noe som kan være et fornuftig tiltak å bestille av Kunnskapsdepartementet. Både fordi det kan gi et bilde av om institusjonene fordeler ressurser etter hva de blir målt på og hva det går på bekostning av, men også fordi det pågående arbeidet med Kompetansereformen altså har ført til et vedtak i Stortinget om å innføre relevant arbeid etter endt studie som insentiv eller faktor i finansieringssystemet for sektoren.

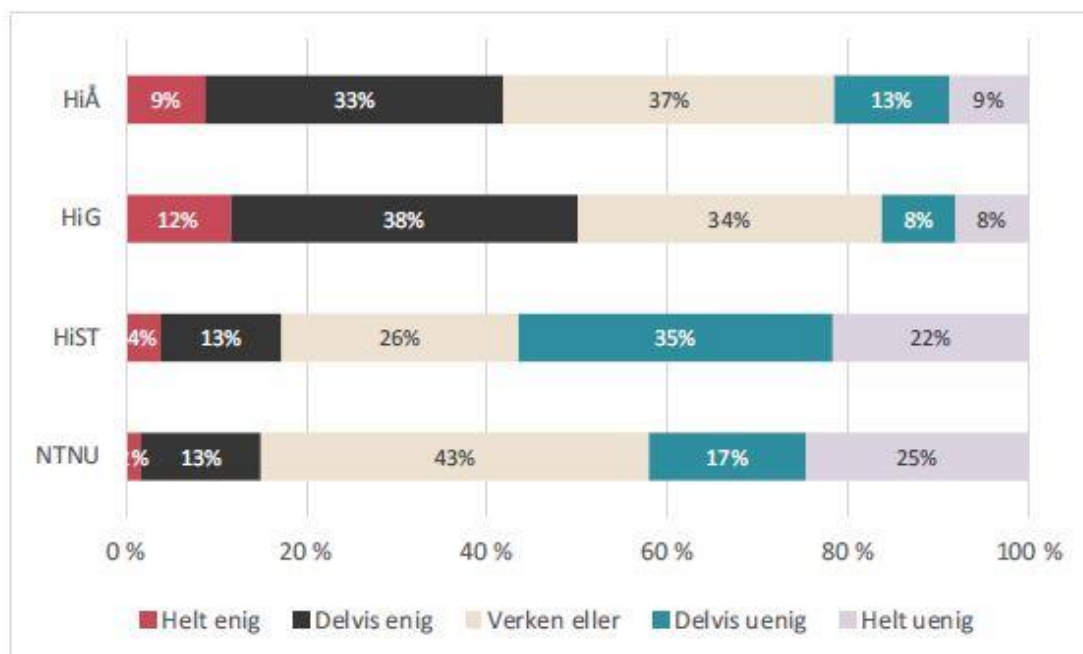
Den ferskeste utgaven av NIFUs kandidatundersøkelse er en spørreundersøkelse utført blant studenter som avla eksamen som masterkandidat i 2017, og den ble gjennomført et halvt år etter eksamen. Av plasshensyn gjengir vi ikke hele tabeller her, for NIFU kartlegger alle universiteter og høyskoler i sin undersøkelse. Sentrale funn for NTNUs del her er at 75,74% av NTNUs masterkandidater er sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (NTNU 2020, s. 50). NIFUs funn viser videre at 9,1 prosent av kandidatene NTNU uteksaminerer er arbeidsledige et halvt år etter at de har oppnådd mastergraden sin. For sektoren er snittet en arbeidsledighet på 7,9 prosent (Støre og Nesje 2018, s. 67). NIFU kartlegger også det de kaller mistilpasning til arbeidslivet, som i tillegg til arbeidsledighet gjelder de som har ufrivillig irrelevant arbeid eller arbeider ufrivillig deltid. Irrelevant arbeid er blant annet arbeid kandidatene er overkvalifisert for i kraft av sin utdanning. Her finner NIFU at det er 7,2 prosent av NTNUs kandidater som er undersysselsatt og 6,5 prosent som er i ufrivillig, irrelevant arbeid. Til sammen er 22,8 prosent av NTNUs kandidater mistilpasset til arbeidslivet seks måneder etter fullført utdanning. Gjennomsnittet i sektoren er på 20,8 prosent. (Støre og Nesje 2018, s. 89).

Når vi legger arbeidslivstilpasning sammen med tallene for fullføring på normert tid så er NTNU altså noe over snittet på mistilpasning til arbeidslivet, men til gjengjeld fullfører noen flere enn snittet på statlige institusjoner på normert tid. Resultatene står ikke i stil med regjeringens målsetting om at alle deltar i arbeids- og samfunnsliv og det er grunnlag for å

stille spørsmål om formålseffektiviteten er god nok. Rapportering skjer imidlertid hvert år og gir virksomhetens ledere, Kunnskapsdepartementets overvåkere og politikerne dermed et oppdatert bilde av hva situasjonen er og et grunnlag for å fatte beslutninger. Det er grunnlag for optimisme når man ser på veksten i antallet som fullfører på normert tid etter fusjonen, men også lite data å basere konklusjoner på. Som intervjuundersøkelsen vil vise, så kan det fortsatt gjenstå mye tid før vi ser full effekt av fusjonen på NTNUs utdanningskvalitet.

4.2 Effekter ifølge de vitenskapelig ansatte

NIFUs følgeevaluering av fusjonen gir oss også et bilde av hva de vitenskapelig ansatte mente om hvordan fusjonen ville påvirke utdanningskvaliteten. Jeg understreker igjen at denne undersøkelsen er tatt opp to år før min egen intervjuundersøkelse og at svarene kunne stilt seg annerledes om undersøkelsene ble gjort samtidig. Likevel er relevansen høy, for i NIFUs dataopptaksperiode har de ansatte som har svart i denne undersøkelsen opplevd fusjonens effekter i mer enn to år.



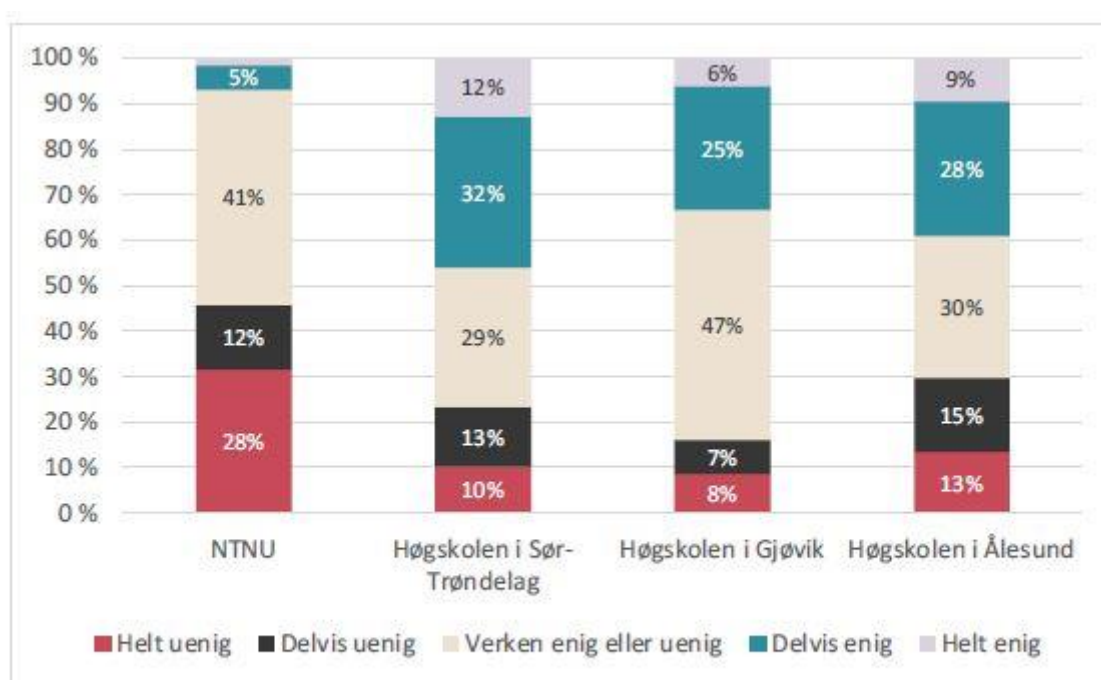
Figur 4.7 Som følge av fusjonen vil studentene få et bedre tilbud, etter tidligere institusjonstilhørighet

(Borlaug et al. 2018, s. 77)

Både ansatte som hadde tilhørighet på NTNU før fusjonen og de som tidligere arbeidet ved HiST er altså i langt større grad uenige enn enige i at studentene får et bedre tilbud som følge av fusjonen. Bildet er imidlertid langt mer positivt for ansatte som tidligere jobbet ved

Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. 40 prosent av de som er faglig berørt gjennom nye samarbeid knyttet til både forskning og utdanning er imidlertid positive til at studentene får et bedre tilbud, hvor NIFU ser en mulig forklaring i at de som samarbeider på begge områder ser muligheter for samspill mellom utdanning og forskning og de som kun samarbeider om utdanning opplever at mange av endringene skyldes direktiver fra rektoratet. (Borlaug et al. 2018, s. 77-78).

Som vist i NIFUs figur under så mener imidlertid ansatte fra de tidligere høyskolene at forskning får en større plass i studieprogrammet, noe som vil føre til økt kvalitet på undervisningen om forskningsbasert undervisning er målet.



Figur 4.11 Som følge av fusjonen vil forskning få en større plass i studieprogrammet/emnet, etter tidligere institusjonstilhørighet.

(Borlaug et al. 2018, s. 83)

4.3 Effekter sett fra instituttledernes perspektiv

Nettopp spenningen mellom forskningsbasert undervisning og faglig nærhet til praksisfeltet er et av områdene instituttlederne problematiserer i intervjuundersøkelsen. En instituttleder er svært bekymret for det han benevner som akademisering av bachelorutdanningene.

Ex. Phil. er bare tull å ta inn på bachelor. Dette er folk som skal installere ventilasjonsanlegg. Alt annet er nice to have og da må det prioriteres.

Instituttleder J

Han mener det er et klart skille mellom hvilke typer arbeidsplasser bachelorkandidater og masterkandidater skal ut i og at utdanningsoppleggene derfor må være ulikt innrettet. Med matematikk som eksempel mener han det kun er rom for fordypning på masternivået, mens på bachelor skal man lære seg akkurat nok til å gjøre jobben sin.

Ved dette instituttet går ikke økonomien i bachelorprogrammet opp, siden man får mindre penger per studiepoeng og kandidat på bachelorprogrammet. Instituttet subsidierer nå driften ved å flytte penger fra andre oppgaver, men har økt antall studieplasser på programmet og håper det vil føre til at det blir økonomisk bærekraftig. På oppfølgings spørsmål om hvorvidt det vil gå utover kvaliteten å øke antall studenter er svaret at må gjøres innen forsvarlige rammer, for eksempel gjennom god nok søkerkvalitet. De jobber nå å gjøre endringer på programmet som gjør at de tiltrekker seg flere og bedre søkere, også med bedre kjønnsfordeling.

Instituttleder J får støtte fra en annen kollega som er skeptisk til det han kaller intellektualisering av de mer praktisk fagorienterte studiene, og spør:

Hva er egentlig kvalitet? Er det publikasjoner? Eller å lage kandidater som er godt egnet til arbeidslivets behov?

Instituttleder H

En tredje instituttleder mener at denne kvalitetsdiskusjonen knyttet til innholdet i utdanningene kan utfordre frem en ny tenkning rundt de femårige masterprogrammene.

Jeg vet at dette er kontroversielt, men burde vi ha endret de femårige til en 3+2-modell også? Det vil ikke alle faglige ansatte være enige i, for de mener at det må være teoritunge studier bak en mastergrad. Men jeg mener at vi svekker bachelorstudiene om vi kun skal ha teoretikere.

Instituttleder G

Å fusjonere et universitet med tre høyskoler har altså satt i gang mye tenkning om hva som er kvalitet. Åtte av ti instituttledere svarer positivt på at fusjonen har bidratt til økt kvalitet på utdanningen per våren 2020, men flere sier at mye er i støpeskjeen fortsatt og at det er tidlig å konkludere. En er usikker på om kvalitetshevingen skyldes fokus fra NOKUT og Kunnskapsdepartementet framfor å begrunnes i fusjonen. De to som ikke svarer positivt mener man ikke har kommet langt nok i prosessen til å kunne hente ut gevinster enda, men en av de opplever at det er flere søkere og dermed at opptakskvaliteten har økt.

Størst kvalitetsforbedring ser instituttlederne på de tidligere høyskolefagene. Etter fusjonen er man blitt mer robuste og dermed ikke avhengig av enkeltpersoners nærvær på samme måte. Det pekes på at små fag har hatt stor nytte av å samlokaliseres med andre fag og bli til et større fagmiljø og at kvaliteten på faglig utvikling i seg selv øker gjennom samlokalisering med flere, som åpner for nye samarbeidsmuligheter. Mange fra de tidligere høyskolene har nå rukket å tilegne seg førstkompetanse og enda flere er i pågående løp for å komme dit. Rekrutteringsstillinger er brukt strategisk for å heve kompetansen i disse miljøene og man har også funnet andre måter å organisere stillingene på noen steder. På helsefeltet lyses det nå ut mange stillinger hvor sykepleiere får 50 prosent stilling på NTNU og 50 prosent i helsetjenesten, etter modell fra hvordan legene har praktisert kombinasjonen undervisning og klinisk praksis lenge. I stedet for rene undervisningsstillinger hvor man risikerer å ha gått lenge uten å se hvordan kunnskapen praktiseres, så ser man nå muligheter for å ha faglig nærhet til praksis samtidig som man underviser. Det poengteres også at større virksomheter klarer å ha bedre kvalitetssystemer – men en negativ faktor ved størrelsen er at det blir vanskeligere å forankre eierskapet til det kvalitetssystemet hos den enkelte ansatte.

Det er mye som kvalitativt blir bedre. Det er ressurser til å jobbe ut retningslinjer, strategier og politikker og ting kan med det bli lettere tilgjengelig. De lager tydelige føringer, for eksempel for ansettelser. Vi er tunge, store og regelstyrte, men hvor er rommet for skjønnsvurderinger? Tydelige regler er bra, men i store og tunge organisasjoner så er det lange beslutningsveger og mange nivåer som skal mene noe og det skaper utfordringer når man skal gjøre ting likt på tvers. En flatere struktur med kortere beslutningsveier hadde gjort det enklere. Det er ikke til å komme fra at ordet omkamp brukes. Det gjøres en beslutning på et nivå, så skjer det omkamper på nivået under på grunn av motstanden man møter der.

Instituttleder F

Mye har tatt lang tid. Først i 2019 og 2020 ser man at nye studieprogram hvor den nye strukturen vil bli benyttet for fullt. Tiden frem til nå er blant brukt til å tilpasse mange høyskoleemner, som måtte inn i annen studiepoengstruktur og derfor måtte endre på innholdet. Studieplaner har også måttet samordnes, og på flere områder er studieprogram slått sammen. Mange av instituttlederne opplever imidlertid manglende effekt av samordning, særlig på tvers av campuser.

Kan man levere et fag fra en annen campus? Det spørsmålet introduserer en teknisk og organisatorisk kompleksitet som ikke alltid oppleves som økt studiekvalitet. Det tar uhorvelig lang tid.

Instituttleder G

Flere sier også at de ikke er sikre på om de er kommet så langt som til forskningsbasert undervisning i alle emner enda, selv om forskningsaktiviteten i seg selv er økt. Andre har gjort undervisningen til forskningstema og opplever stor faglig interesse og fremgang på det. Foruten den nevnte frykten for akademisering, så er Examen Philosophicum eksempel på noe annet også. Flere rapporterer nemlig en metning i ambisjoner for hva man kan tilføre av innhold i et studieprogram. Lokale initiativ som de har stor tro på effekten av, som å samle studenter fra ulike fag for å møte praksis sammen som tverrfaglige team, møter tøff styring ovenfra gjennom rammeplaner som er veldig detaljerte. At helseprofesjonene kunne oppnå faglige synergier gjennom å arbeide og studere sammen ved samme fakultet var et av målene man skulle oppnå gjennom fusjonen (Borlaug et al. 2018, s. 24). Det virker som tid som ressurs er en knapphetsfaktor for å realisere noen av gevinstene man hadde sett for seg. En instituttleder mener det kan være studenter som nå opplever økt avstand til de vitenskapelig ansatte fordi de ved høyskolene var vant til åpne dører og at faglærerne hadde tid til å slå av en prat. Faglærerne ved høyskolene deltok også i lab og under øvinger, noe de nå må overlate til vitenskapelige assistenter om de skal få tid til å forske ved siden av undervisningen.

Ressurser i form av tid eller økonomi og styringssignaler utenfor deres autonomi som påvirker disse to ressursene er noe alle instituttlederne tar opp. På spørsmål om de mener at Kunnskapsdepartementet sitt premiss, i Stortingsmeldingen som foranlediget fusjonen, om at økt størrelse fører til økt kvalitet og robusthet er riktig svarer to avventende, mens de øvrige åtte er enten sterkt for eller sterkt mot at det stemmer. Tre svarer nei og fem svarer ja.

Nei, absolutt ikke. Hos oss var dette veldig omdiskutert. Mange oppfattet dette som et premiss om at kvaliteten var dårlig og det utløste to spørsmål ved mitt institutt. Er det slik at vi har dårlig kvalitet på utdanningen vår? Og er i så tilfelle svaret at vi bør slå oss sammen med en høyskole? Jeg mener at størrelse ikke har noe med kvalitet å gjøre. Kanskje vi heller skulle lagt ned noen universiteter og høyskoler, da går kvaliteten opp. Det er mer ærlig å si. Når alle får, så blir kvaliteten dårligere.

Instituttleder A

Ja, vi måtte konsentrere ressursene. Fusjonen var nødt til å komme, i praksis var den pålagt. Det store bildet er at det den egentlige grunnen er at høyskolene ønsket å bli universitetet. De var i ferd med å forlate profesjonsoppdraget og rette fokus på master og ph.d. Høgskolene gikk etter pengene. Det var ikke kvalitet nok. Du kan ikke spre ressursene tynt utover. For å stoppe den uhemmede veksten så var de eksisterende universiteter nødt til å ta over høyskolene. Ut av det kommer det ny type universiteter. Mange argumenterte med at den faglige kvaliteten synker, vi mister plasser på rangeringer, publiseringspoeng, etc. Da ser du ikke det store bildet. Vi eksisterer fordi vi skal utdanne folk til det norske samfunnet. Om vi mister noen poeng og snitt og greier er helt uinteressant.

Instituttleder J

4.4 Oppsummering om effekter

Vi kan altså stille spørsmål ved formålseffektiviteten i virksomheten ved NTNU nå, med styringsparameterene til Kunnskapsdepartementet som grunnlag. At flertallet av bachelorstudentene ikke fullfører på normert tid, er imidlertid noe instituttene har tatt tak i. De som underviser har nå mer forskningskompetanse og undervisningen er i ferd med å bli mer forskningsbasert. Flere delte stillinger mellom å praktisere faget og å undervise i det gir faglig tryggere kandidater med oppdatert kompetanse. NIFUs følgeforskning forsterker bildet av at forskning vil ta større plass i undervisningen og at de som samarbeider om både forskning og utdanning i større grad mener at studentene vil få et bedre tilbud enn de som ikke gjør det. Det har imidlertid oppstått en uintendert effekt hvor flere instituttledere advarer mot at det de kaller økt akademisering av bachelorstudiene ikke er det arbeidslivet etterspør og ikke nødvendigvis noe instituttlederne selv oppfatter som et kvalitetsløft og det gir grunnlag for å se på om Kunnskapsdepartementet har vært styringsoptimister og gjennom sin mål- og resultatstyring ikke klarer å ta inn nok impulser nedenfra i målformuleringen, slik Druckers målstyringsmodell forutsetter. Instituttlederne leverer på bestilling, som i forholdet prinsipal-agent. Mange tiltak som gjøres nå er de optimistiske til at skal heve kvaliteten. De er også i stor grad enige i at undervisningstilbudet nå både er blitt mer robust og mer forskningsbasert. Men, de sitter på en informasjon som prinsipalen ikke gjør i hva som fører til økt kvalitet. Man er enige om mål om høy kvalitet, men uenige i veien dit. Vedtak på nivåer over, mål- og resultatstyring og kvalitetssystemer sørger likevel for at virksomheten blir dreid i retning av mer forskningsbasert undervisning, men det er grunn til å spørre om det fører til en målforskyvning med tanke på Kunnskapsdepartementets sektormål om at alle skal i arbeid og

ha både kompetansen de selv og samfunnet trenger. Sektormålet om at samfunnet har tilgang på oppdatert kompetanse av høy kvalitet ser vi i lokal kontekst løses ulikt, der noen deler opp undervisningsstillingene slik at underviserne også kan praktisere faget, mens andre deler stillingene slik at underviserne også kan forske. En tredje vei har vært å la undervisere forske på undervisningen i seg selv og på den måten oppdatere kunnskapen om metoder for å øke kvaliteten. Alle tre veier beskrives som godt fungerende i lokal kontekst og viser at når styring skal omformes til ledelse så oppstår en informasjonsasymmetri mellom prinsipal og agent som omsettes i ulike praksiser.

En annen uintendert effekt mange instituttledere er innom, er at kvalitetsløft i en del av virksomheten går på bekostning av noe annet. Eksempelet med instituttleder J, hvor bachelorprogrammet ikke er selvfinansierende på grunn av finansieringsmodellen, viser at man lokalt er nødt til å arbeide mye med tiltak for å skaffe seg ressurser nok. Utover manglende samordningseffekter på tvers av campuser og at det tar lang tid å samkjøre studieprogrammene er finansieringsmodellens konsekvenser for ressursfordeling på instituttet det flest instituttledere opplever at står i veien for kvalitetsarbeidet.

4.5 Hvilke endringsstrategier er brukt så langt

Dette temaet dekker jeg med grunnlag i intervjuundersøkelsen, da verken NIFUs følgeforskning eller andre dokumenter kan gi svar på hvilke endringsstrategier som er brukt. Når det gjelder forutsetningene for valg av endringsstrategi er det imidlertid vel verdt å gjenta at det foregikk i høyt tempo. NTNUs styre vedtok fusjonen i januar 2015 og fusjonen ble gjennomført 1.1.2016, hvor alle ansatte og studenter ble innlemmet i NTNUs struktur. En ny fakultetsstruktur var klar allerede da, med åtte fakulteter og NTNU Vitenskapsmuseet som enheter på det nivået. I 2016 gjennomførte man et organisasjonsprosjekt hvor man avklarte organisering for alle ansatte og fra 1. januar 2017 var også ny instituttstruktur og organisering av tekniske og administrative tjenester klare. (NTNU 2017).

For å kartlegge hvilke endringsstrategier instituttlederne og toppledelsen har brukt er instituttlederne spurt om hvordan de gikk frem ved deres institutt for å oppnå målet ved fusjonen om økt kvalitet og på hvilke måter medarbeiderne ble inkludert i å organisere og gjennomføre endringsprosessen. Svarene er sammenholdt med Busch et al. sin konseptuelle modell for endringsledelse og forslag til endringsstrategi for radikale endringer, Dag Ingvar Jacobsens teorier om strategi E og strategi O, samt John Kotters modell for vellykket endring satt inn i Bolman og Deal sine fortolkningsrammer.

Respondentene i min undersøkelse har brukt på verdiutviklingsprosessen og profesjonaliseringsprosessen. Samtlige respondenter oppgir å ha brukt mest tid på faglig integrasjon og utfordringene knyttet til det.

Jeg opplevde at rektor tok et grep om å likestille utdanning og forskning. Vi skulle slutte å snakke om undervisningsplikt og forskningsfri. Vi har brukt mye tid på vårt institutt på å snakke om statusen til utdanningsaktivitet selv om 60 prosent av inntekten vår kommer fra bidrags- og oppdragsfinansiert forskning. Et annet grep fra nivå 1 var at utdanningen skulle være forskningsbasert. Vi skulle integrere oss og organiseres oss slik at det ikke ble siloer mellom utdanning og forskning på de ulike fakultetene og instituttene. Det er fortsatt en viss motvilje mot det.

Instituttleder A

Blant våre innfusjonerte så ble det tatt litt fornærmende at vi hadde mye fokus på kvalitetsøkning, de spurte om premisset var at de hadde dårlig kvalitet. Det ble mye snakk A- og B-lag i starten, særlig fra en profesjon, men det ville jeg ikke høre om. Jeg gjorde det forbudt.

Instituttleder D

Det som har vært tydeligst har vært at man har økt kvantiteten, for vi er blitt Norges største universitet. Men hvordan skal vi måle kvalitet? For hvem? Hos oss har visse miljøer vært veldig gode på forskning og hatt stor aktivitet på det, men ikke like mye fokus på undervisning. Og hos andre miljøer er det motsatt. Vi har prøvd å bruke det beste fra begge sider og få det spredt. Fusjonen har gjort det mulig å få mer robusthet ved å etablere faglige fellesskap på tvers, særlig på utdanning. Det fører til en høyere kvalitet varig sett. Før har det hatt store kvalitetskonsekvenser om noen har falt fra.

Instituttleder I

Det har altså vært arbeidet mye for å skape en kultur hvor det å undervise har like høy status som å forske og selv om mange av respondentene melder om fremgang på dette så er man fortsatt ikke i mål. Blant annet er bruk av arbeidsplaner og timeføring noe mange tidligere høyskoleansatte har en sterk kultur for at er riktig, mens de som også før arbeidet ved NTNU er ukjent med dette og er vant med at man ikke rapporterer tidsbruk på dette nivået.

Instituttlederne mener at fysisk samlokalisering bidrar til fortgang på videreutvikling på den reelle kulturen og flytter miljøene nærmere den ønskede kulturen. En instituttleder med lang

ledererfaring deler fasen knyttet til faglig integrasjon inn i tre trinn, hvor det første er samlokalisering. Deretter kan man integreres i faggrupper og så kan man begynne å se etter gevinster i selve studiene. Dit er hans institutt kommet nå. På et annet institutt jobber de dobbelt med studiene nå, fordi de både er i gjennomføring av de gamle studieprogrammene og fordi de lenge har forberedt nye studieprogrammer som for første gang skal ta opp studenter til høsten. Lederen for det instituttet er svært bekymret for hva det gjør med kvaliteten underveis. Flere instituttledere melder om kulturelle utfordringer knyttet til profesjonskultur og historie, for eksempel skaper bruken av vitenskapelig metode store diskusjoner på et institutt, mens på institutter hvor flere profesjoner er representert så kan det bli uro av at den ene profesjonen blir gjort til instituttleder fremfor den andre.

Det er også veldig varierende hvor fornøyd instituttlederne er med de administrative tjenestene de har tilbud om som støtte i en svært hektisk tid for dem.

Støttefunksjonene har veldig smalt fokus nå og har ikke nødvendig forståelse for hvorfor vi gjør ting som vi gjør de. Dermed tar alt mye lengre tid. I den administrative delen av fusjonen ble det besluttet å gjøre ting slik de var gjort på NTNU fra før, og det betydde at de administrative fra høyskolene måtte kvernes i fillebiter inn. Det er de administrative ansatte som var tett på virksomheten på høyskolene før som har lidd mest. Det har vært veldig smertefullt.

Instituttleder G

Om vi går til Busch et al. sin endringsstrategi i møte med radikale endringer, så er det ingen av respondentene som mener å ha kommet så langt som til stabiliseringsfasen. I eksponerings- og erkjennelsesfasen har oppskriften vært å presentere virkeligheten slik de ser den, stort sett relatert til beslutninger tatt av andre enn de selv – flere instituttleder oppgir at de selv var motstandere av fusjonen – og lagt opp til å gjøre det beste ut av det. I klargjøringsfasen har de både lagt opp til bred deltakelse og utvidet ledergruppen til å inneholde interessenter fra alle profesjoner som er representert ved instituttet, men de har også møtt motstand.

Det er noen som har benyttet anledningen til omkamp og direkte motstand. Som regel er det flere gode medspillere enn aktive motspillere. En må sondere, prøve og utvikle. Jeg begynner å se en slags løsning nå, men det er ikke lett. Folk har veldig ulike tilnærminger. Når jeg prøver med frivillighet, blir det korrumpert. Folk har snakket sammen og kommer til medvirkningsprosessene med felles agenda ... Mange tror at med økt antall i medvirkning så blir det økt medvirkning. Mitt inntrykk er at blir

mindre påvirkningsrom. Det er færre frie variabler jo flere som skal inn og skru. Og vi må skru. Det er fint med governancestruktur, men da blir det formalisering og årshjul og rapporter og planer og dialogen føres ut ifra det. Da må man kjøre på litt som leder. Vi tror det blir et godt arbeidsmiljø av det til slutt.

Instituttleder G

Det er kun en av respondentene som tar opp mobilisering av koalisjon selv, og hensikten til vedkommende var å sikre sitt institutt å ikke bli del av et internt overgangsmarked som følge av prosjektet om å etablere ny organisasjonsstruktur for NTNU, hvor det var snakk om at dette instituttet kunne bli del av et annet fakultet. Ellers viser respondentene lite til aktiviteter tilknyttet politiske prosesser, men de møter altså mobiliserte koalisjoner og maktbaser selv når de skal videre til omdanningsfasen. De henter sin makt gjennom posisjon i hierarkiet, men gir svært få eksempler på at de er interesserte i å utøve makt. De uttrykker heller stor interesse for å lede sammen og å legge til rette for bred deltakelse i større beslutninger, og er også opptatt av at de som jobber med å utvikle emner og studieprogram skal ha autonomi.

Vi har diskutert dette veldig mye. Hvor mye skal vi slå sammen fag og studieprogram? Vi har hatt veldig forskjellige kulturer og har i hvert fall større forståelse for hverandres kultur nå ... Det er en balanse på hvor mye man skal prøve å endre samtidig. Det er sikkert en del som mener jeg burde vært mer radikal.

Instituttleder I

Tiden er altså mest brukt på faglig integrasjon og så har kulturbygging foregått i tillegg. En instituttleder sier at hun kun har kunne ha venstrehånden på kvalitetsarbeidet mens dette har pågått. Samlet sett er inntrykket at de første årene av denne endringsprosessen har ført instituttene i utvalget for undersøkelsen til omdanningsfasen når det kommer til de strukturelle sidene ved fusjonen, som å samlokalisere ansatte, samkjøre studieprogram og organisere virksomheten på ny. Noen står igjen i klargjøringsfasen på å fornye det organisatoriske adferdssystemet. Mobilisering av koalisjonssystemet er i stor grad gjort av toppledelsen og instituttlederne bærer stort preg av at de har vært nødt til å prioritere knallhardt hvilke prosesser de kan sette av tid til.

Når det gjelder endringsstrategier innenfor E og O-spekteret, så svarer alle på en slik måte at de har praktisert strategi O. blir Som eksempelet med sitatet fra instituttleder G viser, så er også elementer av strategi E synlige og viser som Jacobsen er inne på du må bruke hybride

strategier fremfor idealtyper i virkeligheten. Særlig viser de til dårlig tid som begrunnelse for strategi E. En instituttleder beskriver et eksempel der Kunnskapsdepartementet kan sende et brev som de mottar på en lørdag med forespørsel på om de kan stille opp med ekstra studieplasser, hvor svarfristen er torsdagen etter. Omfanget ved endringen kan være stort, men tiden til bred medarbeiderinvolvering har de ikke. Selv opptrer de delegerende og støttende i sin utøvelse av ledelse, men opplevelser at ledelsen på nivåer over i organisasjonen bærer mange kjennetegn fra strategi E gjennom at det handler mye om strategi, struktur og systemer og at de mottar bestillinger på ting de må følge opp som opptar mye av tiden.

Jeg føler ting er gjort på en god måte. Det er lettest å få gjennom endring gjennom å la de ansatte stå for den. Mange beslutninger er tatt på toppen, men ikke for detaljstyrende. Dermed kan det overlates til medarbeiderne å finne ut hvordan den kan gjennomføres. Vi kjører runder med innspill på hva folk mener er det mest effektive tiltaket og tar deretter beslutning basert på hva vi har ressurser til. I stor grad fungerer det slik. Men det var en periode med høyt endringstempo og da rekker vi ikke alltid å kjøre gode medvirkningsprosesser. Da blir det litt skinmedvirkning.

Instituttleder C

Samtidig er det flere av instituttlederne som tar opp at de opplever dekanen, som er deres overordnede, som støttende. Riktignok omtales dekanen også som en tydelig retningsgiver og har klare forventninger til ting man skal ha løst etter en viss tid, men også som gode veiledere. Dekanene omtales også som viktige for at hele den forberedende prosessen til ny organisering omtales som god, hvor alle respondenter gir uttrykk for at alle som ville bidra og si sin mening fikk det. Dermed dannes et bilde av at man anvender i hovedsak strategi E jo nærmere toppledelsen for hele NTNU man er, mens strategi O utøves jo nærmere selve tjenesteproduksjonen i form av undervisning man er.

Når vi analyserer respondentenes svar i lys av Kotters åtte steg for å lykkes med endringer i Bolman og Deals fortolkningsrammer så befestes inntrykket av man er underveis, men ikke i mål med å gjennomføre denne radikale endringsprosessen. Vi går gjennom de stegvis og jeg refererer altså til stegene slik de er beskrevet i teorikapitlet.

Opplevelse av prekær situasjon: Ingen av instituttlederne har spilt på virkemidler knyttet til noe prekært, de har snarere presentert virkeligheten som den nå er og forsøkt å samle miljøene om å gjøre det beste ut av det. Alle har gjort tiltak innenfor Human Resource-rammen gjennom å involvere organisasjonen, ingen referer til tiltak innenfor den politiske rammen,

mens spesielt en instituttleder lykkes godt i den symbolske rammen gjennom å fortelle om en historisk foregangsperson på fagfeltet som representerte både profesjonskunnskap og vitenskap og dermed kunne være til inspirasjon for deres miljø, noe hun høstet mange positive tilbakemeldinger på.

Å få på bena en styringsdyktig koalisjon: Her har instituttlederne gjort mange gode grep sett opp mot teorien. Der flere institusjoner, profesjoner eller disipliner er representert i det nyorganiserte instituttet har alle vært sikret representasjon i ledergruppene. Den største ledergruppa som følge av det talte opp mot 20 personer i en overgangsfase, så bred representasjon har instituttlederne god dekning for å si at de har fått til.

Stimulerende visjon og strategi: Her har alle gjort tiltak innenfor den strukturelle rammen, hvor man har laget planer for implementering. En instituttleder forteller også om en strategiprosess hvor alle medarbeidere har vært involvert i å utforme den, med fokus på nye muligheter og hvor det var viktig å sørge for at alle hadde et felles bilde av virksomheten. Det er sannsynlig at av instituttene i min undersøkelse har vært gjennom en lignende prosess som følge av at universitetet fikk ny strategi fra 2018 som skulle følges opp med egne strategier for fakulteter og institutter, men kun en av respondentene tar den altså opp i intervjuet.

Formidle visjon og strategi gjennom ord, handlinger og symboler: Flere av instituttlederne forteller om strukturer de har laget for å støtte oppunder endringsprosessen gjennom at det har vært nedsatt mange grupper som for eksempel skulle gå gjennom fagemner og studieprogrammer. Noen ønsket prosjektorganisering av disse prosessene, andre mer uformelle varianter. Mange forteller også om allmøter underveis i endringsprosessen hvor de har formidlet retningen fremover og fått tilbakemeldinger, så i dette stadiet er det gjort mye innenfor både den strukturelle og symbolske rammen, samt Human Resource-rammen.

Fjerne hindringer og sette folk i stand til å gå videre: Her er det mye som gjenstår. I den strukturelle rammen snakkes det om å fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle. Eksemplene med arbeidsplaner og timeføring viser at dette er en kultur som i høyeste grad lever og skaper forskjeller mellom de ansatte, selv om NTNU ikke skal praktisere slike ordninger ifølge instituttlederne. I Human Resource-rammen beskriver Bolman og Deal virkemidler som å sørge for opplæring, ressurser og støtte, mens instituttlederne beskriver en virkelighet der strukturen fortsatt er et hinder gjennom lange og lite fleksible beslutningsveger som gjør at det blir omkamper når retningslinjer skal operasjonaliseres i den faglige virksomheten. Ingen forteller om symbolske handlinger av

typen Bolman og Deal antyder hvor man tar offentlige oppgjør, men hele fire av instituttlederne har opplevd at ansatte fra tidligere høyskolemiljøer har valgt å pensjonere seg tidlig for å slippe å være del av denne endringsprosessen, noe som jo også er en symboltung handling.

Tidlige seirer: Ingen av respondentene forteller om at de har planlagt kortsiktige seire eller feiret og videreformidlet tidlige tegn på suksess, men det ligger absolutt til rette for at de kan gjøre det nå. Flere snakker om vesentlig økning i antall faglig ansatte med førstekompetanse og mange har vært involvert i arbeidet som nå kulminerer i nye studieprogram. I tillegg opplever mange økt søkning, så det er en rekke seire som kan feires.

Stå på når det røyner på: Bolman og Deal foreslår tiltak innenfor å holde folk til planen og å holde oppbyggelsesmøter, og begge er mange av instituttlederne innom når de forteller om allmøter og hvordan de har jobbet med samordningen. Men selve manifestasjonen av å stå på når det røyner på virker å være instituttlederne selv. Som referert i innledningen, NIFUs rapport dokumenterer at de har stått i en svært presset situasjon over tid hvor de skal iverksette sentralt fattede beslutninger og balansere alle hensyn som må tas i konteksten til sitt institutt.

Ny kultur som støtte til ny praksis: Alle instituttledere har gjort tiltak innenfor den strukturelle rammen, hvor de har justert strukturen etter ny organisering. Men kulturen er ellers det området hvor det virker å være mest som gjenstår. I Human Resource-rammen snakker Bolman og Deal om å bygge opp et kulturteam og å skape et bredt engasjement i kulturutvikling. Flere av respondentene snakker varmt om effekten av samlokalisering som en plattform for kulturutvikling, men de aller fleste ser store utfordringer knyttet til dette enda, noe vi skal se nærmere på i forbindelse med utfordringene de er spurt spesielt om.

Jeg tenker at vi er omtrent 60 prosent på vei hvis vi snakker om måloppnåelse. Og at kurven videre vil være omvendt logaritmisk, altså at vi får en hale som kommer til å henge igjen lenge, men blir mindre og mindre. Vi må fortsette å bygge identitet slik at alle føler seg som del av samme organisasjon. Det er fortsatt forskjell på om du kom fra HiST eller NTNU. Det vil dø ut med nyansettelser, men det er viktig å ha fokus på det. Bli samme organisasjon. Ikke tillate at det blir arbeidsplaner og timeføring. NTNU-kultur er egenledelse. Vi må gjøre ting likt.

Instituttleder C

Andre respondenter er også inne på at de er midt i et løp. En antyder konkret at det tar syv år før man er gjennom endringsprosessen og kan se effektene av alle tiltakene som er gjort. Alle er klare over at det ikke er et sekvensielt løp for hele endringsprosessen, men de har delt noe opp i etapper og vi ser at det er en god del man har lyktes med også, selv om det er også kan pekes på mye som gjenstår når vi ser praksisen opp mot anbefalingene til Busch et al., Jacobsen og Bolman og Deal.

4.6 Instituttledernes verktøykasse

Også dette temaet dekkes kun av intervjuundersøkelsen. For å vurdere hvilke endringsstrategier som NTNU kan benytte fremover er det interessant å vite hvilke kunnskaper de gikk inn i endringsprosessen med og hvordan NTNU har satt de i stand til å utøve sine roller som endringsagenter.

På spørsmålet om de fikk tilbud om kompetansebygging på endringsledelse svarer tre at de har hatt tilbud om lederutviklingskurs med endringsledelse som tema, hvor to benyttet seg av det. Mange av de øvrige mener imidlertid at temaet også har vært grundig dekket på instituttledersamlingene som jevnlig avholdes.

For å kartlegge NTNUs endringskapasitet under fusjonsprosessen ble instituttlederne spurt om de ble tilført ressurser eller ekstra kapasitet til å gjennomføre fusjonen. Kun én instituttleder svarer bekreftende på dette. En svarer at det ikke var behov for det på grunn av at de hadde all den hjelpen de trengte på fakultetet, mens en tredje hadde ikke noen opplevelse av å bli tilført noen ressurser, men fant rom i instituttets egen økonomi til å ansette folk for å løse den betydelige arbeidsmengden med å samlokalisere instituttet. De øvrige syv beskriver behov som ikke ble dekket i tilstrekkelig grad.

Det å lede instituttet gjennom fusjonen var noe jeg måtte gjøre i tillegg til alt annet. Det var forsøk på toppen med strategisk bemanning, men det ble alt for komplekst og vanskelig. Vi får ikke nye stillinger på nivå 3. Fokuset på fusjonen har gått i bølger. Det startet med den. Så var det digitalisering og så var det innovasjon og så var det EU. Til slutt skrev jeg en liste over alt jeg måtte følge opp. 20 punkt. Fusjonen var en av 20. Hva er viktigst? ABE-reform, redusere midlertidighet, økonomi. Til slutt drukner fusjonen.

Instituttleder A

Flere beskriver at de hadde store mangler på administrative ressurser under gjennomføringen av fusjonsprosessen og at det var urealistiske forventninger til innsparinger. En instituttleder forteller om en studiekonsulent som skulle følge opp 1200 studenter alene. På den positive siden snakker flere av instituttlederne om at ledergruppene deres bidro mye med avlastning og å løse behovene som manglende kapasitet ellers utløste.

Ledergruppene har vært viktige i denne prosessen. Når vi spør om de har bevisst eller ubevisst benyttet seg av det Kjell Arne Røvik omtaler som translasjonskompetanse, så forteller mange at de har hatt denne kompetansen nær seg. Ledergruppene er satt sammen bevisst og består av folk som kjenner alle kulturene som inngikk i fusjonen. I noen miljøer finner de også at mange av de som arbeidet ved høyskolene hadde tatt utdanningen sin ved NTNU og sånn sett kjente institusjonen godt fra minst perspektivet som student – mange hadde også jobbet der i midlertidige stillinger mens de tok doktorgrad, for eksempel. Samtlige ti respondenter gir uttrykk for at denne kompetansen som verktøy for å tilpasse et tiltak til konteksten er viktig å ha tilgang til, selv om behovet for den har variert etter i hvor stor grad instituttet har blitt endret som følge av fusjonen.

Jeg har reflektert mye over det fordi det blir fattet beslutninger som skal iverksettes i tre byer hvor en har ulikt utgangspunkt. Det å slippe noe ned og tro at det blir likt tre steder, eller i alle ulike fagområder i Trondheim for den saks skyld, er helt umulig. Vi har ulike tradisjoner. Vi går inn i fusjonen med så ulik bakgrunn. Når det sildrer nedover, vil det nødvendigvis endre seg.

Instituttleder F

Uansett hva du skal gjøre så må du spørre hvordan det vil fungere både på den ene og den andre siden. Det er i kommunikasjon og kultur du går på den ene smellen etter den andre. Du må tørre å prøve, men da går du på smeller også. Kan ikke gå på samme smell flere ganger, så du må bygge en ledergruppe som fanger det opp. Du må ha klaff med ledergruppa.

Instituttleder G

Til sist i kartleggingen av instituttledernes verktøykasse spurte jeg om de har fått tilgang til rådene i NIFU Step sitt notat "Høyere utdanning i Trondheim. Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing mellom HiST og NTNU." Jeg fulgte opp med oppfølgingsspørsmål om de fikk tilgang på andre kilder til råd om hvordan man kan lykkes

med fusjoner for eksempel. Det omtalte notatet gir god oversikt over erfaringer fra fusjoner i andre land og råd som " Ta høyde for fortsatt høy arbeidsmengde for ledere i årene som kommer etter en fusjon, ikke bare i overdragelsesperioden" (Prøitz 2005, s. 71) og en rekke innspill både om effekten på arbeidsmiljøet og hvordan prosessen bør organiseres, men også at de ofte fører til forbedring av utdanningstilbud. Altså er det nært beslektet med forskning på endringsledelse, men i dette tilfellet også i sektorens kontekst. Dokumentet er likevel ikke brukt i særlig grad. Kun to av ti respondenter kjente til notatet, hvor den ene beskriver bruken av de som bibelsk. De øvrige åtte svarer nei, men fire husker at fusjonserfaringer som tema var sentralt i tidsperioden rundt når de skulle inn i denne prosessen. Foredrag og møter med både svenske og danske universiteter blir nevnt. Generelt er det tidspress man peker på som årsak til at man ikke har fått løftet blikket og sett hvordan andre har løst lignende prosesser på en grundig måte.

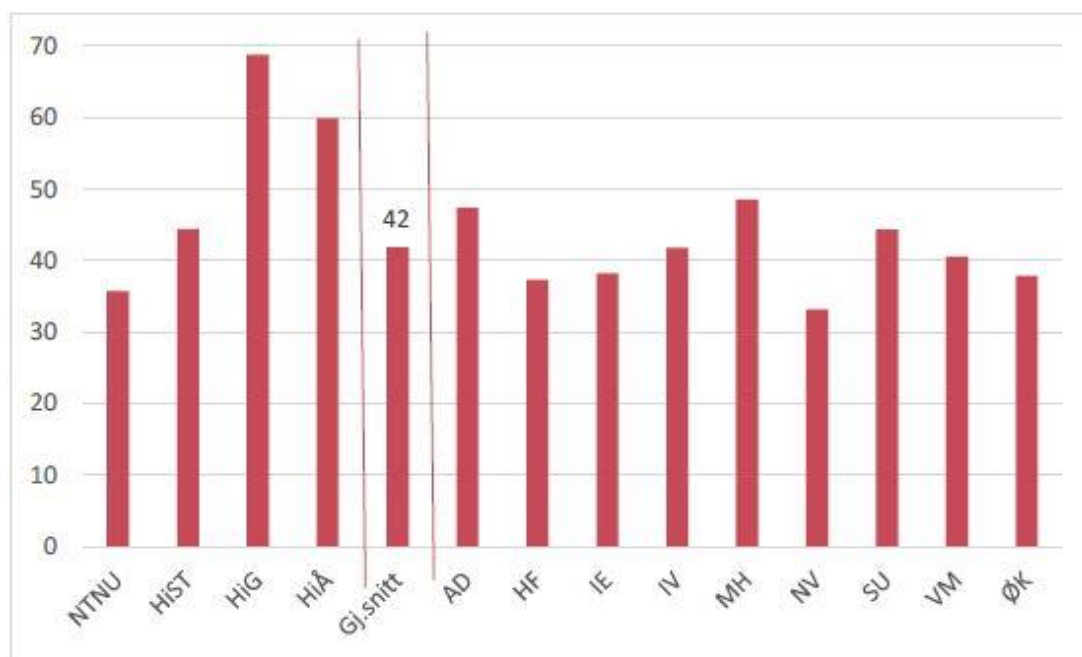
En endringsprosess er som en krise. Du går i fokusmodus og det er fullt køl. Du har ikke tid til kompetanseheving og å innhente ressurser. Du trekker de som er nærme deg enda tettere på deg, setter en tettere formasjon, går i sone og kjører på. Om du kommer ut etter tre måneder eller to år ... for meg fungerer det i praksis sånn. Du fristiller de du trenger og lager en task force, som vi har gjort nå i håndteringen av koronaepidemien.

Instituttleder G

Dette sitatet illustrerer årsaken til det som for meg var overraskende resultater. Manglende endringskapasitet gjør at man ikke en gang har tid til å plukke lavt hengende frukt som å bruke kunnskap institusjonen har bestilt nettopp for å være forberedt på slike prosesser. Resultatene avdekker et betydelig potensial for NTNU foran det videre arbeidet med å realisere målene for fusjonen og er noe vi kommer tilbake til når vi oppsummerer.

4.7 Motstand og barrierer

Dette temaet har også NIFU undersøkt i sin følgeevaluering og vi tar dette inn i analysen når vi ser nærmere på en av utfordringene NTNUs ledere må forholde seg til også fremover, for rapporteringen i min undersøkelse viser at det er mange som opplever motstand også i dag.



Figur 3.1 Hva er din holdning til fusjonen i dag? Skala 0-100, 0 er svært negativ, 100 er svært positiv. Tidligere institusjon og fakultetstilhørighet

(Borlaug et al. 2018, s. 40)

Dette var bildet våren 2018, da NIFU gjorde dataopptak til sin følgeevaluering.

Gjennomsnittet ligger på 42 og tyngdepunktet er dermed en negativ holdning til fusjonen.

NIFU finner at de som er direkte berørt i form av nye samarbeid på utdanningsområdet, forskningsområdet eller begge er mer positivt innstilt, akkurat som vi så tidligere på spørsmålet om man trodde at fusjonen ville føre til et bedre tilbud for studentene. NIFU har også stilt et annet spørsmål som tar innover seg holdningene til de ansatte knyttet til fusjonen, hvor 24 prosent av tidligere HiST-ansatte og 21 prosent av tidligere NTNU-ansatte er helt enig i at det er mindre attraktivt å jobbe her nå enn før fusjonen. Henholdsvis 19 prosent ved HiST og 28 prosent ved tidligere NTNU er litt enige i den påstanden, mens det er overvekt av positiv holdning til NTNU som arbeidsplass blant ansatte i Ålesund og Gjøvik.

Instituttlederne opplever også at motstanden var betydelig og noen steder er det fortsatt, selv om begrunnelsene for motstanden kan ha utviklet seg. Kun to av instituttlederene sier at de ikke opplevde motstand idet de gikk inn i fusjonsprosessen. Tre oppgir at motstand ikke er noen betydelig utfordring i dag og dermed er det fem som opplever at det også fremover blir en stor utfordring å forholde seg til.

Det var stor motstand da vi gikk inn i dette og høyskolemiljøene var redde for å bli slukt. Har hatt som strategi å føre en åpen og god dialog og være tett på miljøene,

men universitetslektorene har for eksempel ikke anledning til å skaffe seg førstekompetanse og da hjelper det lite at jeg som instituttleder sier at utdanning er like viktig som forskning. Internt så verdsetter man ikke hverandres kompetanse. Det er ikke nok raushet. Vi kan ikke gratulere noen med en forskningspublikasjon uten å samtidig gratulere noen på utdanningsområdet. Det vil forsvinne ut med neste generasjonsskifte.

Instituttleder B

Flere av instituttlederne forteller at finansieringsmodellen er en kime til motstand og negativt klima. En instituttleder har dagen før mitt intervju fått en sint telefon fra en ansatt hvor vedkommende har sett seg lei på å bli omtalt som om de er årsaken til instituttets problemer.

Det har vært motbakke i det siste. Økonomien har ikke vært med og smurt velviljen. Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell fungerer ikke for utdanningstunge miljøer, da blir de tidligere høyskolemiljøene årsak til økonomiproblemer. Slike diskusjoner hadde vi ikke før fusjonen. Jeg opplever dette som største barriere, i hvert fall en av de største. Men jeg kan ikke mase om dette, for det er å kjempe i motvind. Vi får ikke mer penger. Det er energitappende og en tydelig realitet. Fokus blir da på det vi blir belønnet for.

Instituttleder A

En annen instituttleder deler dette synet og mener at høyskolefagene har fått et kvalitetsløft på bekostning av de tidligere NTNU-miljøene. Han forteller imidlertid at de har en åpen samtale om det og løfter blikket sammen. De mener at de leverer bedre på samfunnsoppdraget på denne måten og at de har løftet kvaliteten på viktige områder. Hans største bekymring er at det vil gå utover rekrutteringen.

At det kommer en ABE-reform og strengere økonomiske krav er ikke overraskende, det er jo bare å se på hva som skjer med utdanningssektoren i utlandet. Men for de ansatte så merkes det at man må løpe fortere og gjøre mer jobb på samme tid og det er selvfølgelig ikke velkomment. Vi merker det i hvert fall på rekruttering. Vi har ikke kunne tilby noen god lønn, men det har vært lett å rekruttere fordi du fikk stor frihet i arbeidshverdagen, mer rom til å tenke og autonomi. Når handlingsrommet nå er borte så blir det verre å rekruttere og det vil føre til redusert kvalitet.

Instituttleder C

Felles for de instituttlederne som merker at stemningen har snudd er at samlokalisering og nye faglige samarbeid er tiltak som har bidratt til å motvirke frustrasjon. En instituttleder sier at de fleste er fornøyd så lenge de slipper åpne landskap. To av instituttlederne opplever også at deres institutter gjennom bred deltakelse fikk påvirket prosessen i totalsystemet NTNU såpass mye at de fikk en opplevelse av å ha fått en lagseier å bygge videre på. Flere snakker om viktigheten av å være synlig og tilgjengelig som leder slik at de som er frustrerte kan opprette dialog.

Utover økonomimodell så løftes kulturforskjeller og ikke minst omkamper i forbindelse med studieprogrammene frem som store årsaker til motstand. Nye bestillinger om områder instituttene forventes å levere på uten at det følges opp med ressurser er også noe som skaper frustrasjon – her nevnes løft på etter- og videreutdanning spesielt.

Etter å ha lest Jo Ese (2019) sin avhandling om motstand i akademia så tror jeg det er rom for at instituttlederne undervurderer hvor mye motstand det er blant de de ansatte ved deres institutt, for fire av motstandsformene Ese beskriver er skjulte. Stemningsmålingen vi ser i NIFUs følgeforskning viser at den negative holdningen til fusjonen var betydelig for to år siden og instituttlederne selv er nølende med å konkludere på effekter og sier at det fortsatt vil ta tid før endringsprosessen er fullført. Ikke minst er mange av instituttlederne selv frustrerte over både ressursfordelingen, måten den begrenser handlingsrommet, og at de føler de skyves i retning av det de blir målt på, eller med instituttleder A sine ord, det de blir belønnet for. Vi ser også at kvalitet er et tema som opptar samtlige, og de mener målingen av kvalitet er svært diskutabel. Når jeg sammenholder det med hva jeg leser i Eses avhandling om underviseren som i stille protest bruker mer tid på veiledning av studenter enn det ressurstildelingen egentlig åpner for, så aner jeg et større bilde hvor de som står nærmest faget ønsker å definere hva kvalitet er i deres kontekst og at de bør ha handlingsrom til å gjøre det som er nødvendig for å oppnå denne kvaliteten. Når dette temaet opptar instituttlederne så mye, er det naturlig å tro at det samme gjelder for de ansatte på instituttene de leder. Her er et bilde av de ansattes hverdag ifølge en instituttleder.

Mange er der fordi de brenner for det de gjør og de skriver ikke timer, de jobber mye. Etter undervisning og administrasjon så blir det ofte forskning på ettermiddagen. Sånn er det bare. Om du ikke kjøper det så blir det ikke mye forskning. De som trodde at halve dagen var ledig til forskning tok grundig feil.

Instituttleder J

Denne instituttlederen beskriver en hverdag der du må bruke flere timer enn du får lønn for dersom du skal rekke å utføre både det du er pålagt å gjøre og det du ønsker å gjøre, i dette eksempelet forskning. Akademisk frihet står helt sentralt i norsk universitets- og høyskolesektor og når vi ser at instituttleder C er bekymret for rekrutteringen fordi man må rekke over så mye at det går utover tiden man skal bruke til å bruke sin autonomi til å utvikle ny kunnskap, er det oppstått en betydelig utfordring for koordineringsprosessen, bidrag-belønningsprosessen og transformasjonssystemet, som igjen vil gi gjenklang via adferdssystemet og til alle øvrige delsystem og prosesser i Busch et al. sin konseptuelle modell. Det er en systemutfordring at de som bestiller kvalitet som prinsippal ikke måler det som gir kvalitet, og heller ikke følger opp med de nødvendige ressurser som agenten mener trengs til å levere det.

4.8 Veien videre – hvordan instituttlederne mener NTNU vil nå sine mål

Der det er full oppslutning blant instituttlederne om at endringsprosessen på langt nær er over, er de sterkt uenige når det kommer til veien videre. Jeg har stilt de spørsmål om hvordan NTNU bør arbeide videre for å realisere de strategiske målene ved fusjonen og også her sett etter mønster opp mot analysens teoretiske basis. Flere peker på behovet for å bruke erfaringene så langt til å justere kursen, noe vi kjenner igjen fra ledelseslærens idealmodell ifølge Busch et al., hvor man etter å ha gjennomført søke-lære prosesser på sitt nivå har en interaksjonsprosess mellom nivåene i organisasjonen og en analyse-synteseprosess rettet mot å samordne mål og ressursgrunnlag. En av instituttlederne mener at fusjonsproblematikken må løftes ordentlig på toppledelsesnivå igjen og at man bør gjennomføre et møte hvor ledere på alle nivåer samles for å rapportere og kartlegge status og finne ut hva de prioriterer fremover, særlig opp mot alle andre områder som man også ønsker å satse på. Han nevner eksempler innenfor digitalisering og etter- og videreutdanning. Et annet tema for det møtet bør være å se på organiseringen på nytt og justere på det som ikke ble riktig i 2016, mener han.

Det har vært høyt endringstempo. Så høyt at vi nesten ikke har rukket å tenke store tanker selv. Da ny rektor ble konstituert arrangerte hun et instituttledermøte og ba om innspill og fikk en lang kø av instituttledere som da at nå må vi få ro til å tenke på hva vi kan bruke fusjonen til. For vår del går det på å se på kvalitet og innhold i utdanningene ... Vi trenger mer tid til å bli kjent med hverandre. Det har blitt mye brannslukking og akutt så langt, jeg har ikke fått anledning til å være en strategisk leder.

Instituttleder D

Instituttleder D får tilslutning av flere som mener på ro slik at man får tid på instituttnivået til å realisere gevinstene. Økt profesjonalisering og vekst for å bygge opp forskningstyngde er noe instituttleder F vil bruke tiden på. Videreutvikling av kvalitetsarbeidet i undervisningen er gjengangere for flere. To av instituttlederne har gjort undervisning til forskningstema og opplever høy inspirasjon og overføringsverdi knyttet til det som de gjerne vil videreutvikle. Flere ser effekter av arbeidet som er gjort så langt med studieprogrammene som krever mye ledelsesoppmerksomhet og de vil gjerne jobbe videre uten sentrale føringer på det. Instituttleder J ber implisitt om at man bruker endringsstrategi O fra sentralt hold gjennom å be om at de lydhøre for bottom-up og gir handlingsrom til å gjennomføre de lokale innspillene. De trenger at nivå 1 er en muliggjører.

Vi må få muligheten til å gjøre de endringene vi mener er nødvendige. Det er en del strukturelle hindringer i veien som er satt både fra myndighetene og fra NTNU sentralt. Rammepplaner har for eksempel vært vanskelige for god samordning og effektiv drift.

Instituttleder I

De som mener at organisasjonen må få ro nå møter altså en motstemme.

Plukke baller ned og konsolidere? Nei, det handler om å holde ballene i luften. Vi kan ikke krabbe tilbake i gamle forsvarsverk nå. Det er nå vi er i bevegelse, nå vi må sparke fra. Når det kommer nye toppledere og styrever så kan du få inn reaksjonære krefter som vil ha omkamp, det kan være ekstremt skadelig. Vi må ha mer støy, for verden står ikke stille. Ro er det siste vi trenger.

Instituttleder G

Men selv om de er uenige om det er ro eller mer støy som vil føre til økt måloppnåelse, så er instituttlederne samstemte om at fokus må ligge nettopp på hvordan man får økt måloppnåelse og alle etterlyser handlingsrom for å kunne arbeide med økt kvalitet i sin kontekst. Flere har ikke fått gjennomført samlokalisering enda, mens en instituttleder sliter med manglende læringsareal og må ha undervisning i gymsaler. Andre har vokst seg så store at de må se på den interne organiseringen på ny. Flere trekker fram kulturkampen, som ikke må feies under teppet, men tre av instituttlederne snakker om COVID-19 som en positiv driver for kulturutvikling ved deres institutt.

Koronatiden kan ha bidratt positivt til integrasjon. Jeg har rukket å ha veldig mange møter med ulike grupper og sender ut pandemibrev der folk får et annet innblikk i instituttets aktivitet. Flere møter også opp på felles forskningsmøter siden de er digitaliserte nå. Det måtte en krise til for å integrere.

Instituttleder D

Også på dette spørsmålet trekkes finansieringsmodellen fram som en utfordring. En instituttleder jobber med å få inn forskningstid i alle vitenskapelige stillinger, men får strammere og strammere budsjetter og instituttet må erstatte inntektene som forsvinner med forskning. Det virker å være en tøff lederutfordring – å skulle hente finansiering fra forskning når man ikke er i stand til å tilby nok forskningstid til sine ansatte, siden man må budsjettere med en vekst man ikke er sikker på om man får i og med at forskningsmidler er noe man må konkurrere om. Et annet paradoks viser seg på utdanningsområdet.

Finansieringsmodellen i seg selv blir en barriere. Noen er mer kyniske og prioriterer kvalitet. Legger ned det som ikke er god nok kvalitet og prioriterer penger. Det er ikke god butikk for oss. Nå mister vi et grunnlagsfag over til et annet institutt, da mister vi en halv million. Opptaket til dette programmet er fordelt på tre institutter. Hvem tar ansvar da, for helheten? Tre instituttledere som har ansvar, da blir det uryddig. Vi har krav til inntjening og da skal vi jo helst ikke samarbeide.

Instituttleder H

Igjen trekkes det fram uintenderte effekter av finansieringssystemet hvor det refereres til målforskyving og perverterende adferd. Det er en åpenbar styringsoptimisme innbakt i styringen av offentlig sektor som viser seg å møte en helt annen virkelighet når mål- og resultatstyring operasjonaliseres. Incentivene styrer fokus og det foregår en kamp om ressursene agentene imellom, mens prinsipalen mangler innsikt til å kunne justere inkrementelt. Resultatet blir da radikale endringsprosesser som NTNUs fusjon, hvor jeg gjennom å intervjuer instituttlederne ikke oppfatter en motstand mot fusjonen i seg selv og heller ikke intensjonene om økt kvalitet. Motstanden er knyttet til oppfatningen av hva som gir kvalitet og måten styringsmodellen flytter fokus vekk fra det.

5. Konklusjon

Vi har for lite data så langt på Kunnskapsdepartements styringsparametere til kunne konkludere tydelig om effektene av fusjonen, men vi ser positiv utvikling på uteksaminering

av kandidater på normert tid både på bachelor- og masternivå som, om den vedvarer, er en trend som øker formåls effektiviteten til NTNU. Universitetet vil i så tilfelle gi mer tilbake til samfunnet for ressursene, noe som var formålet med strukturreformen og NTNUs fusjon. Flertallet av instituttlederne i min undersøkelse ser positive effekter på utdanningskvaliteten etter fusjonen og trekker fram at bachelorprogram som tidligere lå på høyskolene nå er blitt mer forskningsbaserte. Samtidig advarer flere av de mot denne utviklingen, for de er ikke sikre på at det vil gi kandidaten og arbeidslivet kompetansen de trenger. Vi hører gjenklagen av Åge Johnsens ord, som altså i 2007 skrev boken hvor han advarte mot at utdanningen kunne bli for teoretisk innrettet som effekt av en resultatorientert finansieringsmodell.

Den økonomiske nedsiden ved å ikke ha nok forskning, som ville insentivere høyskolene til å bli universiteter fikk Johnsen (2007) også rett i, men med like store ressurser til fordeling i sektoren vil jo det innebære gjennom strukturreform at den økonomiske nedsiden bare overføres til ny virksomhet etter fusjoner. Den realiteten er kime til betydelige problemer ved flere av instituttene ved NTNU i dag. Instituttlederne forteller om fagmiljøer som opplever at de er til økonomisk ulempe og at dette kan føre til hissig diskusjoner og setter instituttene ute av stand til å bygge felles kultur og identitet, opprettelse av flere studieplasser for å slippe underskudd, krangler med andre institutter om inntektsfordeling, at penger som investeres i å øke kvaliteten et sted reduserer kvaliteten et annet og at de pålegges krav til virksomheten som de ikke vet hvordan de kan finansiere. Mye av tiden virker å gå med til å jakte ressurser og å håndtere utfordringer knyttet til hva mangel på ressurser fører til. Som instituttleder A sier, så blir fokus da på det de blir belønnet for. Altså er målforskyvning en helt reell utfordring på NTNU i dag. Kunnskapsdepartementet som prinsippal i dette forholdet har fått en resultatorientert adferd hos agenten og bør undersøke effektene av finansieringssystemet grundig.

I innledningen gjenga vi NIFU sitt inntrykk av instituttledernes rolle etter fusjonen hvor de beskrives som i en presset stilling med ansvar for å iverksette beslutninger tatt på andre nivåer, må kontinuerlig lete etter balansen mellom ulike hensyn og at de har spesielt krevende roller på institutter hvor to eller flere institusjoner har fusjonert. (Borlaug et al 2018, s. 109) Intervjuundersøkelsen bekrefter dette inntrykket og viser samtidig at instituttlederne løser oppdraget sitt på en lojal måte uavhengig av om de selv var motstandere av fusjonen og de inviterer til bred deltakelse. Særlig på den problemløsende delen av samspillet som utgjør ledelse virker de å utføre arbeidet på en svært god måte. De møter imidlertid utfordringer i den språkskapende delen, hvor vi ser at de rapporterer utfordringer knyttet til å støtte

oppunder statusen til utdanning og sidestille den med forskning. Adferdsspråket er fortsatt preget av historie og kulturforskjeller institusjonene mellom. Man snakker om plikt i forbindelse med undervisning og fri i forbindelse med forskning, selv om instituttlederne gjør rede for at mange ansatte må levere et større bidrag i form av timer med innsats i løpet av en dag for å rekke både undervisning, forskning og administrasjon enn de får belønning for i form av timer. Med det bekrefter de både at ansatte utfører en form for skjult motstand som Ese (2019) beskriver og at manglende kjennskap til hverandres arbeidsmåter og -hverdager har potensial for å bidra til løsning. Samlokalisering er et effektivt virkemiddel for det, rapporterer flere. Når vi ser på faser av endringsprosesser så melder altså ingen å ha nådd stabiliseringsfasen slik den beskrives av Busch et al. (2007). Når vi ser på Kotters endringsstadier i Bolman og Deal (2014) sine fortolkningsrammer, så gjenstår i hvert fall fasene knyttet til å fjerne hindringer ved de fleste av instituttene vi har snakket med lederne for, og å etablere ny kultur som støtte til ny praksis. Opplevelsen av prekær situasjon, altså den aller første fasen, har de gjort til noe helt annet i sin kontekst enn hva toppledelsen har gjort. Siden de er delt på midten i spørsmålet om hvorvidt økt størrelse fører til økt kvalitet og robusthet har de heller presentert virkeligheten som den er – dette er en beslutning som vi må gjøre det beste utav. Med det illustrerer de at strategi E har vært metodikken fra toppledelsens side. Selv har de stort sett praktisert strategi O og oppfordrer også totalsystemet NTNU til å gjøre det fremover.

De av instituttlederne som maner til ro vil nok ikke få det ønsket innfridd. Pandemien COVID-19 flyttet tilnærmet hele virksomheten til universitetet over på digitale plattformer og viser hvordan endringer i omgivelsene kan føre til svært umiddelbare behov for endringsledelse. Instituttlederne rapporterer om stadige bestillinger om nye områder å fokusere og levere på, og det er dessuten mange endringer de gjennomfører eller ønsker å gjennomføre lokalt for å forbedre den faglige aktiviteten ved instituttet sitt. De har god tilgang på lederutvikling innen endringskompetanse, men har hatt lite tilgang til endringskapasitet. Den utfordringen NTNU kan løse innenfor egen autonomi er å gjøre noe med det. Å myndiggjøre alle ansatte i form av å kjenne endringsstrategier og under hvilke forutsetninger de ulike strategiene vil fungere godt, å skape en struktur som støtter oppunder endring og til sist å skape en kultur hvor alle ansatte oppfordres til å tenke dynamisk og dermed påvirke strategier raskt – og forankret i de som står nærmest undervisning og forskning i det aktuelle faget sitt syn på hva som gir god kvalitet, er det beste rådet jeg finner basert på litteraturen jeg har presentert i denne oppgaven. Instituttleder G har rett i at verden er i bevegelse og Norges

største universitet bør sette seg i posisjon til å kunne møte endringspress proaktivt og på en måte som skaper oppslutning, realistiske mål og bærekraftig endring i organisasjonen. Det er en klar sammenheng mellom den opplevelsen av lite handlingsrom, manglende administrative støtte grunnet ABE-reformen og lange beslutningsveger som mange av instituttlederne beskriver og hva de forutsetningene har gjort for evnen til å utøve endringsledelse. Den utfordringen bør løses før neste radikale endringsprosess kommer, og vil sette de klart i stand til å realisere målet om økt utdanningskvalitet som følge av fusjonen på en bedre måte.

Det vil likevel gjenstå utfordringer knyttet til forholdene NTNU selv ikke rår over, og der virker finansieringsmodellen å være største verkebyll. Forslaget om å innføre at studentene må komme i relevant arbeid etter endt studie er et eksempel på nye styringssignaler som vil komme. Stortingsflertallet per ultimo mai 2020 støtter at det skal innføres, men i skrivende stund kjenner vi ikke utfallet saken endelig vil få. Regjeringen arbeider med en stortingsmelding om styringspolitikk ved statlige høyskoler og universiteter som allerede har vært diskutert i sektoren og i pressen en stund. Ekspertene som har vært forespurt å komme med innspill er referert slik i sektoravisen Khrono:

"Overstyring, «direktorisering,» for tett innblanding i utdanningene, kortsiktighet og mangel på tillit er noe av kritikken mot dagens styringsmodell. I tillegg er dagens mål- og resultatstyring lite treffsikker og for byråkratisk, mener de fem: tidligere NTNU- rektor Gunnar Bovim, UiS-rektor Klaus Mohn, viserektor ved UiO Åse Gornitzka, styreleder i Nokut Lise Iversen Kulbrandstad og Jonas Stein, førsteamanuensis og medlem av Akademiet for yngre forskere."

(Lie 2020)

Disse utsagnene illustrerer noe av Kunnskapsdepartementets utfordring når de som prinsippal skal lage et styringssystem for sektoren, og bekrefter virkelighetsbildet instituttlederne presenterer. Saksprosesser som denne bærer jo preg av det Buono og Kerber (2010) kaller en planlagt endring, hvor man bruker lang tid på planlegging og kort tid på gjennomføring. I forkant av strukturreformen fikk man kort tid på planlegging og kort tid på gjennomføring og vi ser at blant effektene er forsterkning av problemer man hadde også før reformen knyttet til økonomi, og hvordan jakten på ressurser begrenser handlingsrommet når det kommer til å utøve utdanning med høy kvalitet ved institusjonene. Kanskje de denne gang skal forsøke en guided endring, og heller peke retning for kvalitet og la institusjonene finne veien dit selv? Slik kan de løse utfordringene knyttet til Druckers modell for målstyring (Johnsen 2014, s.

129) og heller få realistiske mål for hvordan man operasjonaliser kvalitet ute i alle utdanningsområdene departementet er prinsipal for. Det ville i så fall passe utmerket for NTNUs instituttledere, som ifølge min undersøkelse står klare til å bruke søke-lære-prosesser, eksperimentering og interaksjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen og en samarbeidsorientert dynamikk for å realisere hele potensialet i den målformulerende, problemløsende og språkskapende ledelsen av NTNU.

Økt endringskapasitet i NTNUs organisasjon og bruk av endringsstrategier som fokuserer på indre motivasjon og tilrettelegger for læring og bred deltakelse fremstår som beste vei videre for å nå målet om økt utdanningskvalitet ved NTNU. Strukturbarrieren som skaper forskjeller mellom grupper av ansatte og hindrer utvikling av felles kultur må også overkommes. Først når den målforskyvende styringsutfordringen er løst, vil agenten stå fri til å realisere hele sitt potensial for å levere den kvaliteten og relevansen i utdanningen som både prinsipalen, studenten og samfunnet har behov for.

6. REFERANSELISTE

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., Melin, G., Hovdhaugen, E. & Vabø, A. (2018) *Er NTNU på rett vei? Følgeevaluering av fusjonen. Delrapport 2 (NIFU-rapport 2018:31)*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2583296>

Bowen, G. (2009), Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 (Nr. 2), side 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Buono, Anthony & Kerber, Kenneth. (2010). Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 75 (2), s. 4-13.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. & Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ese, J. (2019). *Defending the university? Academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education*. (Doktoravhandling, Karlstads Universitet). Hentet fra <http://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1294669&dsid=-9020>

Gripsrud, Silje (2007). Tiltrår endringer i finansieringssystemet. *Forskning.no*. Hentet 7.5.2019 fra <https://forskning.no/forskningspolitiske-saker-forskningsfinansiering-universitetet-i-bergen/tilrar-endringer-i-finansieringssystemet/993045>

Jacobsen, D.I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Åge (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Å. (Red.). (2014) *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kunnskapsdepartementet. Meld. St. 18 (2014-2015). Konsentrasjon for kvalitet — Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>

Kunnskapsdepartementet (2018, 19. desember). Statsbudsjettet for 2019, kap. 260 – Tildelingsbrev for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/688a417d0baa4dcb8da2157ac6fd7907/ntnu1.pdf>

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Lie, T. (2020, 25. mai) Klart for krangel om finansiering. Khrono. Hentet 25.5.20 fra <https://khrono.no/klart-for-krangel-om-finansiering/488574>

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of knowing. Competing Methodologies in Social and Political Research*. (2. edition). Palgrave Macmillan

Mosveen, E. & Mikalsen, H. (2020, 20. mai). Frp vraker Erna igjen – går sammen med Sp og Ap. VG. Hentet 21.5.20 fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/On1maA/frp-vraker-erna-igjen-gaar-sammen-med-sp-og-ap>

NTNU (2017). Tidsplan. Hentet 5.4.20 fra <https://www.ntnu.no/fusjon/tidsplan>

NTNU (2020). Årsrapport (2019-2020). Hentet 28.4.20 fra https://www.ntnu.no/documents/10137/1279418159/NTNU_aarsrapport_bokmaal_2019.pdf/d9e76719-afa7-18e2-dd8b-0ab363f090d9?t=1589976134263

Opstad, Leiv (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor*. (2. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk.

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Prøitz, T.S. (2005). *Høyere utdanning i Trondheim: Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing mellom HiST og NTNU* (NIFU arbeidsnotat 2005:11). Hentet fra <https://www.nifu.no/publications/1027777/>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Senter for økonomistyring. Veileder. Mål og resultatstyring i staten. Hentet 7.5.2019 fra <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>

Støre, Liv Anne og Kjersti Nesje (2018). *Kandidatundersøkelsen 2017 (NIFU-rapport 2018:22)*. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/11250/2558181>

7. APPENDIKS

Appendiks 1: Intervjuguide for masterprosjekt om endringsledelse ved NTNU

Muntlig innledning før første spørsmål. Fokuset i dette intervjuet er på realisering av målene for NTNUs virksomhet som nedfelt både av regjeringen og NTNU selv til glede for studentene. Derfor vil spørsmålene dreie seg om å besvare: Hvordan opplever dere måten dere har jobbet på og grad av måloppnåelse? Hva mener dere bør gjøres fremover for å øke grad av måloppnåelse? Oppgaven er avgrenset til å dreie seg om utdanningskvalitet.

Effekter av fusjonen

Et mål som gikk igjen både regjeringen og NTNU selv nedfelte for fusjonen var å øke kvaliteten. Hvordan gikk dere frem ved ditt institutt for å nå dette målet?

På hvilken måte ble medarbeiderne inkludert i å organisere og gjennomføre endringsprosessen?

Hvordan vil du oppsummere at det har gått i de første fire årene med ny struktur? Har det blitt økt kvalitet på utdanningen?

Var Kunnskapsdepartementets premiss om at økt størrelse fører til økt kvalitet og robusthet riktig?

Din rolle:

Ble du tilført ekstra kapasitet for å gjennomføre fusjonen?

Ble du tilbudt kompetansebygging på endringsledelse?

Fikk du tilgang på rådene i NIFU Step sitt notat " Høyere utdanning i Trondheim. Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing mellom HiST og NTNU" eller andre erfaringer fra fusjoner i høyere utdanning å bruke som ledelsesverktøy?

Fremtid:

Hva mener du kan gjøres fremover for å nå de strategiske målene ved fusjonen slik de var formulert både ved fusjonstidspunktet og i NTNUs nye strategi "Kunnskap for en bedre verden 2018-2025"?

Er din oppfatning at endringsprosessen nå er gjennomført? Hvis nei, hvordan bør NTNU arbeidere videre for å realisere målene ved fusjonen?

Medarbeiderne:

Var det mye motstand mot fusjonen ved ditt institutt? Hvordan gikk dere i tilfelle fram for å skape oppslutning? Eller vedvarer motstanden?

Erfaringer

Det var antatt at større miljøer vil føre til mer kvalitet, blant annet fordi man kunne forsterke de metodene som fungerte godt i undervisning hos noen av miljøene som fusjonerte. Hos teoretikere som Kjell Arne Røvik heter det seg at man da trenger en oversetterkompetanse, som kan lage gode oversettelser av ideer og praksiser til ny kontekst gjennom å kjenne både miljøet de er skapt i og miljøet de skal gjenskapes i. Hadde du/ditt institutt tilgang på slik kompetanse? På hvilke måter tok dere den i bruk?

Hvilke tiltak i endringsprosessen ved ditt institutt har best overføringsverdi til resten av NTNU?

Er det noe du ønsker å legge til, et spørsmål jeg ikke har stilt som du ønsker å svare på

APPENDIKS 2: Sentrale funn i Høyere utdanning i Trondheim: Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing mellom HiST og NTNU (NIFU arbeidsnotat 2005:11) med kommentarer.

Med referanse til tidligere studier har Skodvin (1997) og Harman (2000) identifisert flere bestemte kjennetegn ved fusjonsprosesser i høyere utdanning, under presenteres disse samlet.

- 1. Vellykkede fusjoner synes ikke å være sammenslåing av like institusjoner. Studier viser at jo større forskjellen er mellom de involverte institusjonene desto større er sannsynligheten for at de vil lykkes.*
- 2. Geografisk nærhet spiller en sentral rolle med hensyn til hvilke institusjoner som skal slås sammen.*
- 3. Fusjoner preges av motsetningen mellom det å opprettholde status-quo og det å implementere endring.*
- 4. Gjennomføringer av sammenslåinger går ofte på bekostning av individuelle behov.*
- 5. Det er klare indikasjoner på at fusjonerte institusjoner forbedrer sin framtidige situasjon, spesielt med tanke på utdanningstilbudet.*
- 6. Sammenslåinger finner sted på grunn av ytre eller eksterne forhold, ofte er frykt for en mulig svekkelse av generell ressurstilgang en av hoveddrivkreftene bak en fusjon.*
- 7. Sammenslåinger er ofte forbundet med stress, angst, og til dels utilstrekkelig planlegging, noe som kan få langvarige negative effekter.*

I tillegg til dette viser Skodvin (1997) til flere faktorer som peker seg ut som sannsynlige suksessfaktorer:

- Et sterkt engasjement og følelse av forpliktelse til fusjonsprosessene ved de gjeldende institusjoner og blant de tilsatte – med en sterk ledelse.*
- Et felles syn på hvilke utfordringer eller problemer institusjonene står overfor og et felles syn eller visjon på hva som vil være de fremtidige fordelene ved en sammenslåing.*
- Utstrakt konsultasjonsarbeid med tilsatte og deres involvering i planlegging og integrasjonsprosesser og åpenhet i sentrale beslutningsprosesser.*
- Det må gis garantier så fort som mulig til både ansatte og studenter om sikkerhet rundt fremtidig ansettelsesforhold og tilbud i studier.*

• En gjennomarbeidet plan for hvordan forhandlinger og implementering av fusjoner skal skje, samt tidshorisont for den praktiske operasjonalisering når avtale om sammenslåing er gjort.

• En beslutning om den nye institusjonens navn må på plass så fort sammenslåing er et faktum.

(Prøitz 2005:15-16)

Her er den en rekke interessante funn som kan være vesentlig kunnskap for ledere også på nivåer under toppledelse. Derfor kartlegger jeg i intervjuene i hvilken grad kunnskapen om kjennetegn og suksessoppskrifter ble gjort tilgjengelig for instituttlederne.

Skodvin og Harman refererer her til internasjonale erfaringer, hvor Harman spesielt har hatt søkelys på Australia. Gillian Rowley har gjort en studie av 30 sammenslåtte institusjoner i England hvor hun ved å identifisere og analysere prosessvariabler hadde til hensikt å finne ut hva som bidro til resultatene ved sammenslåingene.

I sin konklusjon presenterer Rowley følgende anbefalinger for institusjoner som vurderer å inngå i sammenslåingsprosesser.

- Er resonnementet bak ideene om sammenslåing strategiske eller akademiske, er argumentene for sammenslåing forankret strategisk/akademisk eller handler det mer om at det finnes en mulighet?*
- Det er viktig å ha god tid for forhandlinger. Forhandlingsfasen er en viktig periode hvor utfordringer kan komme til overflaten og løses, dette er også en fase der tillit og forpliktelse kan etableres og demonstreres.*
- Vær klar over at optimisme og engasjement farger evalueringsprosesser.*
- Ta en beslutning om hva slags type sosialisering som skal følge etter sammenslåingen, integrasjon, assimilasjon, separasjon eller dekulturasjon?*
- Legg opp til å være sjenerøs med utviklingsmidler til personalet. Dersom sammenslåingen er vellykket vil økningen i kvaliteten bli større enn forventet, undervisnings og forsknings synergier vil heve forventningsnivået og vil sikre anvendelse, i tillegg er felles opplæringsopplegg et kjent virkemiddel for fellessosialisering.*
- Forvent at integrasjon av administrative systemer vil ta tid og være kostbart.*
- Ikke undervurder vanskeligheter knyttet til eiendomsspørsmål – verken eierskap, bygningsmassens tilstand eller behovet for vedlikehold.*

- *Ta høyde for fortsatt høy arbeidsmengde for ledere i årene som kommer etter en fusjon, ikke bare i overdragelsesperioden.*
- *Etter to år, gjennomfør en bred evaluering, slik at viktige erfaringer for fremtiden ikke går tapt.
..staff will welcome the chance to take stock, and a few ghosts may be laid to rest.*

(Prøitz 2005:70-71)

Den siste anbefalingen vet vi at NTNU fulgte, gjennom at NIFU har hatt i oppdrag å følgeevaluere fusjonen, og rapporten vi bruker i denne dokumentanalysen er i stor grad basert på erfaringene fra de to første årene i og med at datainnsamlingen ble foretatt i 2018.

