

Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Jon Husjord
Kjell Bodvar Sætre

Strategisk endring - hva skal til?

En case-studie av en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
Mai 2023

Jon Husjord
Kjell Bodvar Sætre

Strategisk endring - hva skal til?

En case-studie av en endringsprosess i en
kunnskapsorganisasjon

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Trond Stiklestad
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å belyse hvordan man best mulig skal kunne lede endringsprosesser i kunnskapsorganisasjoner. Hvordan man igjennom endringsprosessene vil møte medarbeidere, strategiske verktøy og ulike prioriteringer som påvirker hvor godt endringene kan gjennomføres, samt hvordan resultatet blir. Kunnskapsorganisasjoner står ovenfor en fremtid med større grad av økonomisk usikkerhet, som kan innebære større endringer i denne sektoren som kommer av denne usikkerheten. Samtidig skal kunnskapsorganisasjonene fortsatt ivareta både forskning, og sørge for gode kandidater inn i norsk arbeidsliv. Viktigheten av endringsprosesser, som følge av økonomiske forhold vil være viktig i tiden som kommer.

Oppgaven vår er en case-studie med kvalitativ tilnærming hvor problemstillingen som blir belyst er ***hva hemmer og fremmer en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon?*** Oppgaven tar sikte på å kunne belyse noe av dette gjennom teorien til Kotter (2012) som omhandler åtte ulike steg man må gjennom for å drive en god endringsprosess. Videre vil teorien om prinsipal-agent (Vanebo et al., 2017) kunne si oss noe om makt forholdet mellom leder og medarbeider, samt hvordan man kan forstå ulike mål og ønsker mellom de forskjellige partene i en prosess. Oppgaven vil også ta for seg teori E og O fra Jacobsen (2018) for å kunne si noe om hvordan man i første omgang gjør strukturelle eller økonomiske tiltak, hvor ønsket mål er å få en organisatorisk eller kulturell endring i organisasjonen.

Oppgaven tar for seg en endringsprosess ved Naturvitenskapelig fakultet på NTNU. Empirien som er innhentet kommer i form av både dokumentanalyser, samt intervjuer av både ledere og medarbeidere som blir påvirket av endringen. Vår case-studie tar for seg i alt 4 av 8 institutter ved fakultetet.

Et av våre hovedfunn er at uten strategisk forståelse eller endringskompetanse hos både ledere og medarbeidere, vil man ikke lykkes like godt med endringsprosesser, dette kommer til uttrykk gjennom vår teoretiske formel: *Strategisk endring = Strategisk forståelse x Endringskompetanse*. Videre viser våre funn at kun strukturelle eller økonomiske virkemidler som en del av det å skape nødvendighet for endring i kunnskapsorganisasjoner, i seg selv ikke vil

kunne føre til gode endringer som vedvarer over tid. For varige endringer er man nødt til å endre kulturen innad i organisasjonen, og dette må gjøres ved andre virkemiddel. Fagdemokratiet står høyt, og det må komme endringer ut fra faglige kriterier for at medarbeidere skal se nødvendigheten like godt som sine ledere. Dette i seg selv er viktige funn som kan brukes i videre arbeid av endringsprosessen i vår case, men bør også tas med i betraktning ved andre endringer som skal gjennomføres i kunnskapsorganisasjoner.

Abstract

The aim of this thesis is to address how to best lead change processes in knowledge organizations. It explores how, during these change processes, one would interact with employees, strategic tools, and varying priorities that influence the effectiveness of implementing changes, as well as the outcome. Knowledge organizations are facing a future with greater economic uncertainty, which in turn is expected to induce larger changes in this sector due to economic necessity. Simultaneously, knowledge organizations are to continue nurturing recent research and fostering capable candidates for the Norwegian workforce. The importance of change processes, especially those of economic necessity, will hence be crucial in the upcoming times.

Our thesis is a case study with a qualitative approach, answering the question: What hinders and promotes a change process in a knowledge organization? This study aims to explain some of this through Kotter's (2012) theory, which encompasses eight different steps necessary for conducting a successful change process. Furthermore, the principal-agent theory (Vanebo et al., 2017) will provide insights into the power relationship between leader and employee, and how one can understand different goals and desires among the various parties in a process. The study will also incorporate theory E and O from Jacobsen (2018) to discuss initial structural or economic measures taken, with the desired goal of effecting organizational or cultural change within the organization.

The study examines a change process at the Faculty of Natural Sciences at NTNU. The empirical data collected comes in the form of document analyses and interviews with both leaders and employees affected by the change. Our case study encompasses four out of eight institutes at the faculty.

One of our main findings in this thesis is that without strategic understanding, or change competence among both leaders and employees, change processes will not be as successful. This is expressed through our theoretical formula: Strategic Change = Strategic Understanding x Change Competence. Furthermore, our findings indicate that solely structural or economic

measures as part of creating necessity in knowledge organizations will not lead to good changes that persist over time. For changes to endure, it is necessary to change the culture within the organization, and this must be done using other means. Academic democracy is held in high regard, and changes must come from academic criteria for employees to perceive the necessity as clearly as their leaders. These findings are important for the further development of the change process in our case and should also be taken into consideration in other changes to be implemented in knowledge organizations.

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår MPA ved NTNU, to og et halvt år har gått fort i kombinasjon med jobb, barn og fritid. Denne oppgaven er resultatet av en lang og lærerik reise som vi har delt sammen. Gjennom denne prosessen har vi utviklet et sterkt samarbeid og vennskap, som vi vil være takknemlige for i mange år fremover. MPA-studiet har gjort oss mer på vakt i vårt eget virke når det kommer til organisasjon og ledelse i offentlig sektor, samt gitt oss nye studiekamerater som vi håper å ha glede av både profesjonelt, men også privat i årene som kommer.

Vi ønsker i arbeidet med denne oppgaven og takke ledelsen ved Fakultet for Naturvitenskap, og spesielt våre informanter som har gitt oss innblikk i deres arbeidshverdag. Videre vil vi takke vår veileder Trond Stiklestad for verdifulle råd, konstruktive innspill og effektiv veiledning inn i dette arbeidet.

Jeg, Kjell, vil også si at det har vært en sann glede å få samarbeide med deg, Jon. Du har vært et muntrasjonsråd og samarbeidet med deg har vært en kilde til motivasjon og inspirasjon gjennom hele studiet. Jeg vil også få takke familien min, Ida, Kari og spesielt til Ingrid for støtte og tålmodighet gjennom hele prosessen. Uten din forståelse og oppbakking ville dette arbeidet ikke vært mulig.

Jeg, Jon, ønsker og takke for fine hytteturer gjennom hele studietiden, gode middager og diskusjoner. Uten det sosiale hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre, og jeg er takknemlig for det gode samarbeidet. Videre vil jeg også takke min mor Lise, og Anita for gjennomlesning av oppgaven, samt gode tilbakemeldinger på språk og oppsett i oppgaven.

Jon og Kjell

Trondheim, mai 2023

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Abstract.....	3
Forord.....	5
Figurliste.....	9
1 Innledning	10
1.1 Relevans	10
1.2 Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeideren	13
1.3 Strategimodellen før og nå	15
1.4 Teoretisk innfallsvinkel	19
1.5 Problemstilling	20
1.6 Oppgavens videre struktur	22
2 Teori	23
2.1 Endring	23
2.2 Endringskompetanse	25
2.3 Endringsledelse, begreper og betydning	25
2.4 Endringsprosesser	28
2.5 Kotters åttestegsmodell.....	29
2.6 Kritikk av Kotters åtte steg.....	32
2.7 Prinsipal-Agent teori	34
2.8 Kritikk av Prinsipal-Agent teori	36
2.9 Teori E og O.....	37
2.10 Kritikk av Teori E og O	39
3 Metode.....	41
3.1 Innledning	41
3.2 Vitenskapelig ståsted	41
3.3 Kvalitativ forskningsmetode	43
3.4 Metodisk tilnærming.....	44
3.5 Utforskende design	45
3.6 Casestudie	47
3.7 Datainnsamling	48
3.7.1 Intervju som metode.....	48

3.7.2 Intervjuguide	50
3.7.3 Utvelgelse av informanter	53
3.7.4 Analyse av intervjudata.....	54
3.7.5 Dokumentanalyse	56
3.8 Svakheter ved casestudier	57
3.9 Feilkilder.....	59
3.10 Validitet.....	59
3.11 Reliabilitet	60
3.12 Forskningsetiske retningslinjer	61
4 Våre empiriske funn og diskusjon	63
4.1 Kotter`s åtte steg, hvordan teorien gjøres om til våre tema for oppgaven.....	63
4.2 Etableringen av en følelse av nødvendighet. Hvordan ble det gjort, hva er utfallet?	64
4.2.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?	64
4.2.2 Våre funn.....	65
4.2.3 Hva har hemmet og fremmet følelsen av nødvendighet?.....	70
4.3 Maktkoalisjonen.....	71
4.3.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?	71
4.3.2 Våre funn.....	72
4.3.3 Hvilke faktorer har hemmet eller fremmet etableringen av en maktkoalisjon?	75
4.4 Visjon for endringen, er den skapt?.....	76
4.4.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?	76
4.4.2 Våre funn.....	76
4.4.3 Hva har hemmet og fremmet skapelsen av visjonen?.....	79
4.5 Formidlingen av visjonen, ble det vellykket?.....	81
4.5.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?	81
4.5.2 Våre funn.....	81
4.5.3 Hva har hemmet eller fremmet formidling av visjonen?.....	84
4.6 Ga man makt til de ansatte for å handle i tråd med visjonene?.....	86
4.6.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?	86
4.6.2 Våre funn.....	86
4.6.3 Hva har fremmet og hemmet hvor mye makt man har kunnet gi de ansatte?.....	88
4.7 Hvordan har man planlagt for å skape hurtige og synlige resultater?	89
4.7.1 Hva spurte vi om/ hva er vi på konkret utkikk etter her?	89

4.7.2 Våre funn.....	90
4.7.3 Hva fremmer og hemmer raske og synlige endringer i vår case?.....	93
5 Oppsummering	94
5.1 Bidrag til praksisfeltet	97
Litteraturliste	99
Vedlegg	104
Vedlegg A: Vurdering av behandling av personopplysninger	104
Vedlegg B: Meldeskjema NSD.....	106
Vedlegg C: Intervjuguide ledere.....	112
Vedlegg D: Intervjuguide medarbeidere.....	114
Vedlegg E: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	115

Figurliste

Figur 1.1 Tidligere strategimodell NTNU.....	16
Figur 1.2 Ny dynamisk strategitrekant NTNU.....	18
Figur 2.1 Styringsreglement NTNU.....	26
Figur 2.2 Kotters åttestegsmodell.....	29
Figur 3.1 Dybdeintervjuets struktur.....	52

1 Innledning

1.1 Relevans

NTNUs samfunnsoppdrag er å utdanne kandidater til det norske samfunn, samtidig som de skal drive med forskning og innovasjon innenfor utallige fagdisipliner. Akademia har på denne måten et vidt samfunnsoppdrag som vil gi utslag fremover i tid med tanke på hvilke kandidater som blir uteksaminert, og hva disse har av kunnskaper og kompetanse når de kommer ut i arbeid. Som en statlig styrt institusjon er det viktig at man bruker midlene man får tildelt på en ansvarsfull og effektiv måte, hvor man klarer å balansere og dimensjonere midlene i tråd med samfunnsoppdraget. For NTNUs del har man mange mekanismer for å underbygge dette, både ansatte og systemer som skal være med på å kontrollere og kvalitetssikre ulike deler av institusjonen.

Samtidig ser man at det ofte er uenigheter politisk, både nasjonalt og lokalt med tanke på hva som skal prioriteres innad i akademia, campusutvikling, kontra hvilken forskning, bærekraft, digitalisering og grunnforskning kontra innovasjon. Med politiske bestemmelser og budsjetter som stadig endrer forutsetningene for hvordan NTNU skal drifte sitt samfunnsoppdrag vil det kunne være utfordrende å styre institusjonen på en måte som er effektiv, og i tråd med den økonomiske situasjonen universitetet står ovenfor. I lys av dette har man ved NTNU en strategisk plan for hvordan, og hva man skal prioritere, som igjen skal svare ut NTNUs visjon om “kunnskap for en bedre verden” (NTNU, 2018). Denne skal til å lede de ulike fakultetene, instituttene og sentralnivået i hvordan de selv skal prioritere ut fra situasjonen man står i, både store og små avgjørelser. Tanken bak dette er at man alltid skal ha samfunnsoppdraget i tankene når man tar avgjørelser på ulike nivå ved institusjonen. Videre er man sikret at statens midler brukes på riktig måte.

Ved NTNU er strategiarbeidet noe som foregår i sykluser på syv år, hvor man i hovedtrekk gir et innblikk i hvordan man vil løse samfunnsoppdraget, hva og hvordan man ønsker dette gjort, samt setter prioriteringer med tanke på hvilke tiltak som skal svare ut målene for strategien. Prosessene her er ulike fra fakultetet til fakultet, og institutt til institutt, men likevel er det noen likhetstrekk, nemlig at prosessene skal være utarbeidet fra bunnen og opp.

NTNUs overordnede strategi svarer ut fakultetenes strategier, og fakultetene er en refleksjon av instituttene de styrer. På denne måten vil man kunne få en overordnet strategi som er et svar på alle de utfordringer og mål man setter seg i de ulike fagmiljøene på universitetet, samtidig som man får en oversikt over arbeidet som gjøres på de enkelte enhetene. Selve strategiprosessen er en toppleddet prosess, prosessen skal hjelpe rektoratet med styring og kontroll. I lys av dette vil det også være en prosess for styring og kontroll hvor fakultetene får innsikt i sine institutt, og institutt som får kjennskap og styring inn mot sine fagmiljø. Videre vil man gjennom strategien kunne utøve det vi senere skal se nærmere på, nemlig endringsprosesser og endringsledelse.

Et av temaene i denne oppgaven vil være endringsledelse, og hvordan man gjennom dette vil kunne svare ut samfunnsoppdraget som organisasjoner i staten er satt til å oppfylle. Det vil være relevant å se hvordan kunnskapsorganisasjoner som NTNU med bakgrunn i Bolman & Deal (2018) beskrives som fagbyråkratier, hvor man i organisasjonen har mange høyt utdannede fagfolk. Fagbyråkratiet har ofte få ledelsesnivåer, dette betyr igjen at man har en flat struktur hvor det finnes små miljøer på ulike lokasjoner. På bakgrunn av dette er styring i disse organisasjonene ofte påvirket av fagmiljøenes faglige vurderinger. Dette igjen gir medarbeiderne i en kunnskapsorganisasjon en stor grad av autonomi og et stort handlingsrom i sine egne oppgaver. Et resultat av dette kan være at fagbyråkratier ofte reagerer langsomt på endringer, dette være seg strukturelle, organisatoriske eller økonomiske. Videre vil man også se at det kan være utfordrende med en større grad av kontroll og styring av disse miljøene. Profesjonstunge organisasjoner omtales som profesjonelle byråkratier. Med byråkratier her menes at man har formelle strukturer som igjen er knyttet opp mot profesjonelle standarder og regler for hvordan ting skal gjøres. Vi kan si at metodene som er utviklet innen profesjonene, kan være styrende for hvordan kunnskapsmedarbeideren forholder seg til endringer som kommer inn i hans arbeidshverdag (Busch, 2012).

Et av spørsmålene man må stille seg, er hvordan man skulle kunne lede i disse organisasjonene? Vi skal se nærmere på hvordan man gjennom strategiprosessen, gjennom styring og kontroll ved Naturvitenskapelig fakultet (NV) ved NTNU kan skape handlingsrom gjennom endring. Igjen kan man spørre seg om endringene og resultatet av disse gir bedre kontroll for lederne? Og klarer man å styre etter målene satt i strategiene på en måte som effektiviserer de midlene man har fått tildelt, inn mot de strategiske målene på bakgrunn av

endringer man gjør? I oppgaven vil vi se på hvordan man kan lede en kunnskapsorganisasjon gjennom en endringsprosessens for å øke sitt økonomiske og operasjonelle handlingsrom inn mot strategien, og gjennom dette, måloppnåelsen av samfunnsoppdraget man er gitt.

Tematikken i oppgaven vil være relevant for både andre kunnskapsorganisasjoner, men også andre offentlige institusjoner. Hvordan man best skal kunne motivere medarbeidere til å være med i endringer av strategisk art vil være viktig fremover. Dette ser vi av Utsynsmeldingen;

I en situasjon med knapphet på arbeidskraft og et begrenset økonomisk handlingsrom blir det enda viktigere at de statlige og regionale myndighetene og utdanningsinstitusjonene bestreber seg på å fordele ressursene til områder som er etterspurt av de utdanningssøkende og av arbeidslivet lokalt, regionalt og nasjonalt, og som er nødvendig for Norge. Regjeringen vil i årene som kommer, særlig prioritere kompetanse som er nødvendig for et høyproduktivt og konkurransedyktig næringsliv, for å ha gode velferdstjenester i hele landet og for å gjennomføre det grønne skiftet i dimensjoneringen av utdanningssystemet. (Meld. St. 14 (2022-2023))

Med dette kan det forstås at man innad i utdanningssektoren må man ha større endringskapasitet. Dette kommer også til uttrykk av arbeidsgruppen inn mot Utsynsmeldingen; «Styrene bør øke endringskapasiteten ved institusjonene. Som en del av dette bør universiteter og høyskoler videreutvikle mekanismer for intern omstilling og omfordeling av 40 studieplasser mellom ulike organisatoriske enheter (fakulteter/institutter) og en mer fleksibel og dynamisk utnyttning av studiekapasiteten» (Regjeringen, 2022).

Som vi ser av dette vil man i årene som kommer måtte være dynamiske, både innad i organisasjonene, men også se muligheter som følge av interaksjoner med næringsliv og andre utdanningsinstitusjoner. Vi vet at det i de neste årene vil komme en større eldrebølge som vil kreve at de offentlige midlene som staten fordeler blir knyttet sterkere opp mot helse. Samtidig har man i dag en fødselsrate som gjør at dette igjen vil kunne bety mindre støtte til utdanning; «SSB framskriver et underskudd på helse- og omsorgspersonell, men flere lærerutdannede enn det vil være behov for fram mot 2040. Dette er direkte knyttet til den demografiske utviklingen med lave fødselstall og en sterk vekst i antall eldre» (Meld. St. 14 (2022-2023)).

Med dette i tankene vil oppgaven kunne være relevant å se på fremover i tid, hvor man vil stå ovenfor et mindre økonomisk og operasjonelt handlingsrom, hvor man vil måtte prioritere hardere, og hvor offentlige institusjoner må kunne snu seg raskt for å levere innfor sitt samfunnsoppdrag. Samtidig vil videre forskning på temaet kunne bidra til ny kunnskap på hvordan om man skal drive endringsprosesser, og endringsledelse i statlige organisasjoner.

1.2 Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeideren

Universiteter som NTNU er en profesjonell organisasjon som er organisert rundt spesialisert kunnskap og faglig ekspertise, også kalt profesjoner (Busch, 2012). Slike kunnskapsorganisasjoner beskrives av Bolman & Deal (2018) som fagbyråkratier, hvor kjerneaktivitetene til organisasjonen gjøres av høyt utdannede fagfolk, kunnskapsmedarbeiderne. Kunnskapsmedarbeidere i universitetssektoren er ofte høyt utdannet og spesialisert innen et fagområde, og de har en høy grad av autonomi og kontroll over faglige spørsmål (Bolman & Deal, 2018). Noe som kan kjennetegne slike fagbyråkratier som NTNU er, er at organisasjonen reagerer langsomt på endringer, og det kan være utfordrende å øke styring og kontroll av fagmiljøene. Profesjonstunge organisasjoner blir av Mintzberg (1983) omtalt som profesjonelle byråkratier. Videre beskriver Mintzberg fire kjennetegn ved profesjonelle byråkratier hvor tjenesteproduksjon er hovedfokuset. Organisasjonens primæroppgave er tjenesteproduksjon og hoveddelen av de ansatte driver med dette. Organisasjonsformen er dominert av profesjonelle fagpersoner, hvor kunnskap og ekspertise spiller en viktig rolle (Mintzberg, 1983). På NTNU kan vi se dette gjennom fakultetene, hvor fagpersonene (professorer, førsteamanuenser, osv.) har ansvar for undervisning og forskning innenfor sine respektive fagområder. Disse fagpersonene har stor grad av **autonomi** når det gjelder hvordan de organiserer og gjennomfører sin undervisning og forskning. Videre har organisasjonen en **desentralisert beslutningsstruktur** hvor beslutningene tas langt nede i organisasjonen. Man har en strukturert organisasjonsform hvor ansatte er organisert i ulike nivåer med økende grad av ansvar og autoritet (Mintzberg, 1983). På NTNU kan vi se hierarkiet gjennom ledernivåene som går fra instituttleder til dekanus. Instituttlederne har ansvar for å lede undervisning og forskning på sine respektive institutter, mens dekanene har ansvar for å lede fakultetene som helhet. Organisasjonene har en **høy grad av spesialisering**, hvor arbeidsoppgavene er delt opp i små, spesialiserte oppgaver som hver enkelt

ansatt er ansvarlig for (Mintzberg, 1983). På NTNU kan vi se dette gjennom for eksempel administrative avdelinger som er spesialisert på økonomi, personal eller IT. Innenfor forskning og undervisning er det også en høy grad av spesialisering hvor enkelte fagpersoner har ekspertise innenfor svært smale fagområder. Videre refererer formalisering til at **organisasjonsprosesser og regler er formalisert** gjennom dokumentasjon og standardiserte prosedyrer (Mintzberg, 1983). På NTNU kan vi se dette gjennom retningslinjer for undervisning, forskning og administrasjon. Disse retningslinjene gir klare rammer for hvordan oppgaver skal gjennomføres og hvilke krav som stilles til kvaliteten på arbeidet.

Vi kan si at NTNU kan sees som et eksempel på et profesjonelt byråkrati, hvor profesjonalitet, hierarki, spesialisering og formalisering er sentrale karakteristika. Denne organisasjonsformen har både fordeler og ulemper, og det er viktig å kontinuerlig vurdere hvordan organisasjonen kan optimaliseres for å oppnå de ønskede målene. En av fordelene med et profesjonelt byråkrati er at det kan sikre høy kvalitet på arbeidet som utføres, siden organisasjonen er bygget opp rundt spesialiserte fagpersoner med høy ekspertise. Samtidig kan en høy grad av hierarki og formalisering også føre til at organisasjonen blir rigid og tungrodd, og at det kan være vanskelig å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Bolman & Deal, 2018).

En annen utfordring med et profesjonelt byråkrati er at det kan være vanskelig å ivareta behovet for samarbeid og koordinering på tvers av ulike fagområder. Dette kan være en spesiell utfordring for universiteter og høyskoler, hvor det ofte er behov for samarbeid på tvers av ulike fakulteter og institutter for å løse komplekse problemer. For å møte denne utfordringen kan det være nødvendig å introdusere mer fleksible organisasjonsformer og arbeidsmetoder som legger bedre til rette for samarbeid og innovasjon på tvers av ulike fagområder. Dette kan være en krevende oppgave, men samtidig nødvendig for å sikre at organisasjonen er rustet for å møte fremtidige utfordringer og endringer i omgivelsene.

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere i universitetssektoren kan være utfordrende på grunn av den høye graden av autonomi og kontroll som kunnskapsmedarbeiderne har over faglige spørsmål. En verdibasert tilnærming til ledelse kan bidra til å skape en organisasjonskultur som fremmer samarbeid, kunnskapsdeling og innovasjon (Busch, 2012). En viktig faktor i ledelse av kunnskapsmedarbeidere er å gi dem muligheter til å delta i beslutningsprosesser som påvirker

deres arbeid og karriere (Bolman & Deal, 2018). Dette kan inkludere å involvere kunnskapsmedarbeidere i utviklingen av strategier og planer for universitetet. Kan dette være noe man søker etter i vår case? Nemlig å involvere de ansatte til å bruke sine styrker og kunnskaper inn mot en felles visjon, og felles strategiske mål? For å lykkes med å lede kunnskapsmedarbeidere i universitetssektoren er det også viktig å ha en grundig forståelse av organisasjonens kultur og verdier. Universiteter har ofte en kultur som vektlegger akademisk frihet, nysgjerrighet og innovasjon, og det er viktig å skape en ledelseskultur som støtter disse verdiene (Busch, 2012). En verdibasert tilnærming til ledelse kan bidra til å skape en organisasjonskultur som fremmer samarbeid, kunnskapsdeling og innovasjon.

Denhardt et. al. (2014) har også undersøkt hvordan ledelse og organisasjonskultur kan påvirke atferden til ansatte i offentlige og ideelle organisasjoner, og har identifisert flere faktorer som kan bidra til å fremme effektiv atferd og yteevne. Dette inkluderer å ha en klar og overbevisende visjon og strategi, å ha god kommunikasjon og samarbeid, å gi ansatte tilstrekkelig støtte og ressurser, og å belønne god atferd og yteevne. Disse faktorene kan også være relevante for ledelse av kunnskapsmedarbeidere i universitetssektoren.

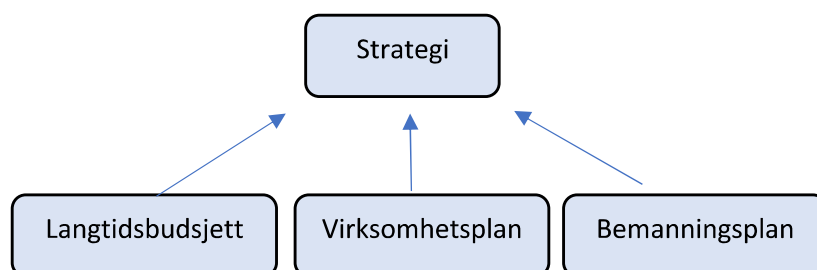
1.3 Strategimodellen før og nå

Vår tilnærming til denne oppgaven vil være hva som er pådrivende og motvirkende krefter i en endring. Videre også hvordan man skal drive endringsledelse av strategisk karakter sett i perspektivet fra NV-fakultet ved NTNU. Bakgrunnen for dette er todelt, for det første er en av forfatterne av oppgaven tilsatt ved dette fakultet og har dermed tilgang til mye empiri på teamet. Videre har NV-fakultetet nylig gått gjennom en endring av hvordan man jobber med strategi, man har implementert et nytt strategisk verktøy for å hjelpe instituttene med denne oppgaven. Vi vil se noe nærmere på dette, da det vil gi et innsyn i hvordan man kan drive endringer prosesser gjennom strategi. Først vil det være relevant å si noe om hvordan fakultetet tidligere har drevet disse prosessene, og hva endringen betyr;

Strategiprosessen ved NTNU er en toppstyrt prosess igangsatt av sentralnivået ved NTNU, hvor man gir informasjon og sender ut bestillinger ned til fakultetene, som igjen

videreformidler og kjører egne prosesser ned mot sine institutter. Strategien er som sagt en syvårsplan hvor man skal sette seg strategiske mål og prioriteringer ved den enkelte enhet. Ved vårt fakultet har denne tidligere blitt komplementert av virksomhetsplaner, bemanningsplaner og langtidsbudsjetter. Virksomhetsplanene og langtidsbudsjettene har vært et økonomisk anliggende, mens bemanningsplanene har vært et HR-anliggende. Dette kommer til uttrykk gjennom figur 1.1 nedenfor hvor man ser hvordan hver enhet, institutter og fakultet bygger sin strategi gjennom de strategiske verktøyene som skal komplementere strategien ved årlige revideringer.

Figur 1.1 Tidligere strategimodell NTNU



Tidligere strategimodell NTNU, Trondheim 22. mars 2023.

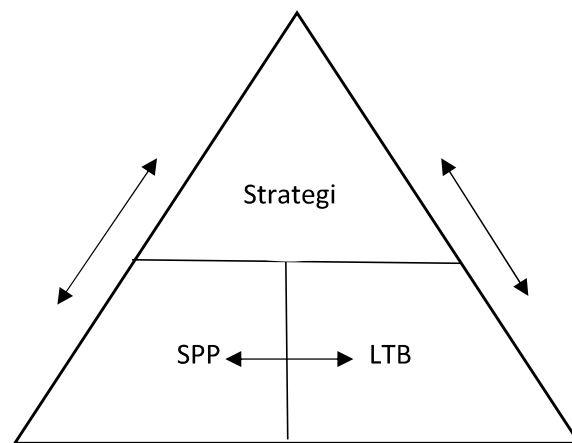
Som figur 1.1 viser, vil de ulike strategiske verktøyene individuelt jobbe for at man skal oppnå strategien ved institutt og fakultet. Hvor man på instituttnivå tidligere hadde kontroll over langtidsbudsjettene og virksomhetsplanene, men kun til dels sin bemanning. Dette kom av at man ved fakultetet hadde ansettelsesmyndigheten ved alle fakultetets og instituttens enheter. I praksis betydde dette at om et institutt så et økonomisk handlingsrom for en ansettelse, kunne fakultetet, da ved dekan, omplassere midlene til denne ansettelsen til et annet institutt. På denne måten hadde man kontroll og kunne balansere bemanningen ut fra hvordan fakultetet mente var hensiktsmessig. Samtidig som man innførte det nye strategiske verktøyet, strategisk personalplan, senere omtalt som SPP, endret man også viderefordelingsmodellen av midler ned til instituttene. Det var ikke lenger fakultetet som direkte skulle lønne de faste ansatte, men man skulle gi penger ned til instituttene slik at de selv skulle bemanne og lønne sine ansatte på en

hensiktsmessig måte. I realiteten overførte fakultetet med dette mye av kontrollen for fakultetets økonomi nedover til instituttene, samtidig som de ga instituttene et større operasjonelt handlingsrom for å kunne nå sine strategiske mål med en friere bemanning. Med dette kom også endringen vi allerede har nevnt, SPP.

SPP er instituttens, og fakultetets verktøy for å kunne planlegge bemanningen fremover i tid, hvor man må koble instituttets økonomi og strategiske mål opp mot ansettelser og avganger ved instituttet, samt se hvor man skal sette inn ekstra midler for å skaffe seg ny kompetanse. For å forklare dette enkelt, betyr det at om man ser at man ut fra de strategiske målene skal utvikle og forbedre hvordan man driver undervisning på universitetet de neste syv årene, må det komme fram i SPP at man velger å ansette nye undervisere med høy pedagogisk kompetanse. På denne måten kan man vise til at man har satt seg et strategisk mål som man aktivt arbeider inn mot gjennom SPP. Videre vil man også måtte se dette i lys av økonomien til instituttet. Det er her samspillet mellom SPP og langtidsbudsjettet (LTB) kommer frem. SPP og LTB skal fungere som et verktøy for enhetens ledere, hvor man gjennom verktøyene skal kunne planlegge og skissere perioden som kommer, slik at man uavhengig av økonomi, svak eller sterk, vil kunne nå de strategiske målene på en økonomisk bærekraftig måte for instituttet, og dermed også fakultetet.

Der hvor man tidligere har jobbet med endringer for å nå målene i en årlig syklus separat i de tre ulike verktøyene, skal man nå etter endringen, benytte SPP og LTB sammen for å bedre svare ut og prioritere årlig inn mot strategien.

Figur 1.2 Ny dynamisk strategitrekant NTNU



Ny dynamisk strategitrekant NTNU, Trondheim 20. mars 2023

I figur 1.2 ser man tydelig hvordan man gjennom et samspill mellom SPP og LTB skal bygge opp under strategien til de ulike enhetene, og hvordan strategien også skal være grunnlaget for prioriteringene som skal gjøres årlig i arbeidet med de strategiske verktøyene. Ved å koble LTB og SPP, er tanken at man enklere skal se synergier mellom økonomien og bemanningen ved instituttene, dette igjen for å kunne bygge opp eller ned fagmiljø ut fra estimerte prosjektinntekter over lengre tid, samt se handlingsrom ved naturlige avganger i bemanningen. Som sagt har viderefordelingsmodellen ved fakultetet også endret seg fra mer kontroll til større makt hos instituttene, og man har åpnet opp muligheten for et større engasjement fra instituttets ledere med tanke på egen drift. De har et større ansvar, men de kan også skape sitt eget økonomiske og operasjonelle handlingsrom for å nå sine strategiske mål. Spørsmålet blir om de klarer å utøve ledelse som gir endringer som korresponderer med strategien man har lagt?

1.4 Teoretisk innfallsvinkel

Endringer kan skape engasjement, handlingsrom og ansatte som enten ønsker å bidra, eller som motsetter seg endring. Det er ulike teorier som kan være nyttige til å belyse dette, som alle kunne vært med og belyst hvordan endring, og endringsprosesser burde gjøres, hvordan ledere kan oppnå tillit eller mistillit blant sine ansatte, og hva som definerer god endringsledelse. I denne oppgaven har vi valgt Kotters åttestegsmodell (Kotter, 2012) for å skape et rammeverk for oppgaven. På denne måten vil vi kunne forklare våre funn direkte inn i et rammeverk for endringsprosesser. Teorien har sine svakheter satt inn i en norsk offentlig organisasjon, men dette vil vi komme tilbake til. I første omgang ønsker vi å gi leseren et lite innblikk i teorien, og hvorfor vi har valgt akkurat denne. I vårt arbeide har vi innhentet empiri både i lys fra prosessen ned fra fakultetet til instituttene, men også på endringsledelsen innad ved instituttene. Dette fordi det vil kunne være ulikheter i hvordan man har etablert en følelse av nødvendighet ved enhetene. Makten som er gitt fra et nivå til et annet kan ha vært ulik, og som vi skal se i et av våre funn er også prosessen fra fakultetet ned mot instituttene ulik med tanke på oppfølging og involvering inn mot endringen som kom. Kotters åttestegsmodell kan hjelpe oss til å indentifisere ulike steg i endringen som er gjort med tanke på strategi ved fakultetet, og hvordan dette har blitt løst med tanke på transparens og involvering.

Vi vil bruke teorien om Prinsipal-agent (Vanebo et. al., 2017) om hvordan endringene ved enhetene blir mottatt på et individuelt nivå. Selv om prosessene er gode, og ledelsen har et inntrykk av at medarbeiderne (agenten) har forstått endringene og prosessen som kommer, vil man likevel kunne ha misforståelser, ulike tolkninger og ulike oppfatninger av situasjonen. Agentene kan gå inn i prosessene villig eller uvillig. Og vi vil se at hvordan agenten møter endringen vil kunne være avgjørende for om selve endringen kommer til uttrykk i strategi og drift av enhetene. Hvordan agenten mottar budskapet vil være utslagsgivende for hvordan temaet blir formidlet i ulike uformelle samtaler ved enheten. På denne måten kan gode prosesser stoppes av enkeltpersoner som motsetter seg endringen, og som kanskje setter egen vinning foran organisasjonens. Det vil være viktig at man i starten av prosessen skaper en maktkorrelasjon som sett i Kotters åtte steg, og videre involverer de ansatte på en måte hvor de også føler at de har makt inn i endringene.

Videre vil vi bruke Jacobsens tolkning av teori E og O. Teoriene vil kunne være til hjelp i analysen av endringene som er gjort med tanke på det strategiske arbeidet, og om selve prosessene for endringen har fungert eller ikke. Teori O har relevans for utdanningssektoren, fordi den fokuserer på å skape et positivt arbeidsmiljø og stimulere til læring og utvikling hos de ansatte (Jacobsen, 2018). For vår del vil denne delen av teorien være viktig da det vil være interessant å kunne si noe om kulturen, og hvordan de stiller seg til endringsprosesser hos de ulike instituttene. Teori E ønsker vi å bruke for å belyse om utdanningssektoren oppnår den ønskede målsettingen, mer spesifikt kan man bruke teorien til og svare ut om det er samsvar mellom verktøyene som skal implementeres, og måloppnåelsen de gir. I utdanningssektoren generelt vil det være lurt og kunne se på endringsprosesser, da spesielt hvor man har innført nye strukturelle rammer både gjennom Teori E og O. Bakgrunnen for dette er at det er nødvendig og kunne analysere selve strukturene og prosessene som endres, men også hvordan dette tolkes, forstås og blir mottatt av kunnskapsmedarbeidere.

1.5 Problemstilling

Som vi har sett innledningsvis skal man gjennom det økonomiske og operasjonelle handlingsrommet man har, oppnå høyest mulig måloppnåelse av samfunnsoppdraget til NTNU. Videre legges det strategier som skal hjelpe organisasjonen og de ansatte til å ta valg som er i tråd med denne slik at målene nås. Vår problemstilling tar for seg endring av det strategiske arbeidet, og hvordan man gjennom endringsledelse kan øke handlingsrommet operasjonelt og økonomisk for å gi en bedre måloppnåelse av strategien og samfunnsoppdraget til en kunnskapsorganisasjon. Problemstillingen tar som sagt utgangspunkt i en endring ved NV-fakultetet ved NTNU, og hvordan man har utviklet strategiske verktøy for å bedre lede i samsvar med strategi. Likevel vil det for vår oppgave og problemstilling være viktig og se på hvor i prosessen vi kan finne krefter som enten hemmer, eller fremmer endringen, og dermed også det strategiske arbeidet. Som vi så av figur 1.2 skal de strategiske verktøyene SPP og LTB jobbe sammen for å bygge opp under strategien til enheten. Samtidig er det også slik at strategien for enheten legger grunnlaget for SPP og LTB. Et spørsmål blir, hjelper de strategiske verktøyene til å gjennomføre endringer som fører til større handlingsrom? Klarer lederne å implementere verktøyene på en slik måte av medarbeidere jobber med de i prosessene?

Vår empiri strekker seg fra fakultetet vi har sett på, og ned til fire av dens institutter. Strategien skal vise veien for dem alle, og handlingsrommet vil avgjøre hvilke fagmiljø som skal ha et ekstra fokus i strategiperioden, samt hvordan man skal prioritere ressurser med tanke på administrasjon vs. fagmiljøer. Med dette i tankene er det instituttets oppgave å drifte på en måte som vil gi best samfunnsutbytte av de ressursene de har tilgjengelig. Verktøyene som de har for å gjøre denne oppgaven kommer i form av LTB og SPP ved fakultetet. Den strategiske personalplanen har som formål å gjøre det enklere for lederen av instituttet og sette prioriteringer med tanke på bemanning, sette dette opp mot konkrete strategiske mål, samtidig som langtidsbudsjettet vil være med å si noe om hvilket handlingsrom instituttet har. På denne måten kan lederen lage seg ulike scenarier ut fra hvilke økonomiske handlingsrom man vil kunne planlegge for fremover i tid. Tanken er dermed at man skal kunne konkretisere hvilke valg man skal ta som institutt for å nå de målene man har satt seg i instituttets strategi og målsettinger. Ved å innføre endringen som SPP innebærer, kan man øke eller minske handlingsrommet til enhetene, alt etter hvordan man gjennomfører denne endringen, og hvordan man klarer å få medarbeidere og enheter til og dra i samme retning.

Vår empiri vil i all hovedsak dreie seg om samtaler med ledere av endringene, samt de som har blitt berørt av denne, men i dokumentene som er skrevet vil det også finnes avgrensninger, prioriteringer og funn som kan være med å belyse hvor godt man har klart å gjennomføre endringen som er omtalt.

Videre vil vi også ta med oss den informasjonen vi har fått fra våre informanter hvor vi ønsker å se mer på selve endringen, og de prosessene som er gjort rundt denne. Hva fungerer, hva fungerer ikke og hvordan har man løst gjennomføringen på de ulike instituttene? Klarer vi å se trender i prosessene som er sammenfallende mellom instituttene? Og hvordan har de ulike lederne klart å skape engasjement, en følelse av nødvendighet og den nødvendige makt for medarbeiderne slik at de kan arbeide sammen mot strategien?

Vi vil i denne oppgaven prøve å besvare vår problemstilling; ***Hva hemmer og fremmer en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon?*** Dette vil vi prøve å forklare med vår case, som tar for seg prosessene rundt strategiarbeidet ved NV-fakultet på NTNU.

1.6 Oppgavens videre struktur

Vi har til nå i kapittel 1 gitt et bilde av vår oppgave gjennom og se på hvorfor endringsprosesser vil være relevant i tiden som kommer, da spesielt med tanke på hvordan kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere forholder seg til ledelse og organisering. Videre har vi vist til våre problemstilling, nemlig hva som hemmer og fremmer endring i en kunnskapsorganisasjon. I kapittel 2 vil vi gi leseren noen definisjoner på endring som vil være viktig for vår diskusjon i kapittel 4. Videre i kapittel 2 vil vi gi en grundig gjennomgang av våre teorier som skal brukes i diskusjonen, herunder Kotters åttestegsmodell, teori E og O, samt teorien om prinsipal agent. For kapittel 3 vil vi gi en gjennomgang av vårt vitenskapelige ståsted, metodevalg med mer. Når vi kommer til kapittel 4 vil vi vise funn fra vårt datamateriale, samtidig som vi diskuterer dette opp mot våre valgte teorier. I kapittel 5 sammenfatter vi delkonklusjonene i en hovedkonklusjon for oppgaven, samt beskriver vårt bidrag i relevans for praksisfeltet og viser til videre forskning som kan gjøres på feltet.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi gi leseren et begrepsapparat for vår tolkning av ulike begreper på endring, endringskompetanse, endringsledelse og endringsprosesser. Vi vil frem til kapittel 2.5 gi hvert begrep en generell forståelse, samtidig som vi viser til ulike tolkninger av de ulike begrepene. Videre vil vi si noe om hvilken tilnærming til begrepene vi bruker i vår oppgave.

Videre vil vi gi en grundigere gjennomgang av Kotters åttestegsmodell hvor vi forklarer denne med bakgrunn i vår egen case samt sier noe om hvordan vi ønsker å benytte teorien i vår oppgave. Teorikapitlet omhandler også teorien om Prinsipal-Agent som vi vil bruke for og kunne belyse hvordan informasjon og ønsker kan være ulikt mellom de ulike nivåene ved fakultetet, samt mellom leder og medarbeider. I siste del av teorikapitlet tar vi frem teori E og O, hvor vi ønsker og si noe om ulikhetene mellom en strukturell eller økonomisk endring, kontra en endring av kultur eller organisering. For hver av disse teoriene vil vi også se på de med kritiske blikk, og vise til noe av kritikken som andre har fremmet mot disse teoriene, og hva vi som forskere må passe på når vi velger og bruke de til og belyse *hva som hemmer og fremmer endringsprosesser i en kunnskapsorganisasjon*. Med dette som bakgrunn mener vi å ha et godt teoretisk utgangspunkt til bruk i vår diskusjon og analyse av casen, som kommer i kapittel 4.

2.1 Endring

Det kan argumenteres for at endring er et komplekst begrep som kan forstås på ulike måter avhengig av kontekst og perspektiv. Ifølge Hayes (2014) mener Lewin at man beskriver endring som en prosess der individer og grupper beveger seg fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand, som involverer endringer i holdninger, atferd og/eller kunnskap. Denne definisjonen setter søkelys på menneskelig atferd og mentale prosesser som er involvert i å tilpasse seg nye situasjoner. På bakgrunn av dette ser vi at definisjonen av endring også kan knyttes opp mot selve prosessen til målet.

Jacobsen definerer en endring som; «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkt» (Jacobsen, 2018, s. 23). Denne definisjonen bruker tidsaspektet på en måte som vil kunne være relevant for vår oppgave. Det man da vil kunne se på er tidspunktet før

og etter innføringen av de nye prosessene med tanke på strategi ved fakultetet og instituttene. Spørsmålet man kan stille seg er om dette er riktig definisjon for en kunnskapsorganisasjon?

Videre omtaler Van de Ven & Poole (1995) endring som; en prosess der elementer i et system utvikler seg over tid og endrer sin konfigurasjon, sammensetning og struktur i respons til interne og eksterne påvirkninger. Denne definisjonen ser endring som en kontinuerlig og dynamisk prosess som påvirker alle deler av et system.

De ulike definisjonene av endring viser at endring kan forstås på forskjellige måter, avhengig av perspektiv og kontekst. For vårt vedkommende er det viktig å være bevisst på hvilken definisjon som er mest relevant for en gitt situasjon, og å tilpasse tilnæringer og strategier deretter.

Kunnskapsorganisasjoner er kjent for å være vanskelig og omstille, og hvor man styrer gjennom verdier; "... et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utføres på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå" (Busch, 2012, s. 95). For vårt vedkommende vil vi på bakgrunn av dette forholde oss til Senge's definisjon av endring; Senge (1990) setter søkelys på organisatorisk læring som en viktig driver for endring. I sin bok "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", beskriver Senge endring som et resultat av kontinuerlig læring og forbedring. Selv om han ikke gir en eksplisitt definisjon av endring, hevder han at lærende organisasjoner er «"...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together» (s. 3). Dette perspektivet understreker viktigheten av samarbeid og kontinuerlig læring som nøkkelkomponenter i endringsprosesser, og selv om han ikke definerer det selv, er det dette vi vil bruke som definisjon på en endring i denne oppgaven. Spørsmålet er om dette kan bety at organisasjonene først vil ha gjennomført en endring hvis man klarer å endre organisasjonskulturen, og verdiene som ligger til grunn gjennom læring, endrede verdier og forbedringer som foregår over lengre tid?

Som vi skal se vil endring være sterkt knyttet opp mot prosessen som endringen blir styrt gjennom, og ledelse av endringen vil være relevant for hvordan man når målene som blir satt, om det så være seg strategier, eller rutineendringer som skal gjennomføres. Med dette som bakteppe vil det være relevant for oppgaven å definere endringsledelse, og hvordan oppgaven videre vil forholde seg til dette.

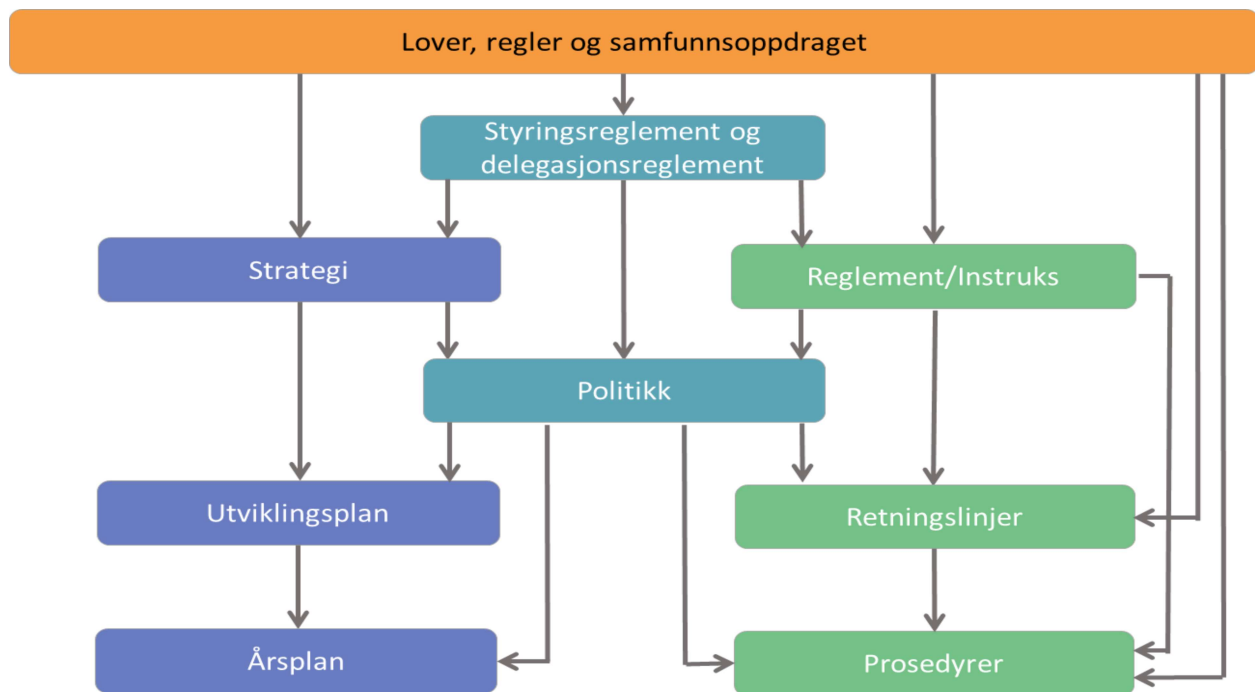
2.2 Endringskompetanse

Endringskompetanse omhandler hvor godt man tilegner seg endringer. I vår case vil vi se at endringskompetansen til de ulike instituttene er ulike, og at endringer kan hemmes eller fremmes av denne kompetansen spesielt. Kompetansen hos både medarbeidere og ledere er ervervet etter at man har gjennomført, eller deltatt i ulike endringsprosesser, både som individ eller gruppe. Kompetansen man vil kunne få gjennom dette handler om utvikling og læring, at man gjennom prosessene innhenter kunnskap og lærdom som gjør at man fra skapelsen av nødvendighet til endringen er institusjonalisert kommer styrket ut av endringsprosessen (Erichsen et.al, 2018). Hvilken endringskompetanse man dermed har både som individ, men også som organisasjon vil kunne påvirke utfallet av en endring som gjennomføres, hvor godt organisasjonen tar til seg den eksakte endringen, men også hvordan endringen i seg selv legger rammeverket for å skape nye endringer.

2.3 Endringsledelse, begreper og betydning

På linje med begrepet om endring vil man kunne forstå endringsledelse som begrep på ulike måter avhengig av kontekst og perspektiv. Det vil derfor være viktig og avgrense hva oppgaven vil legge til grunn når vi skal diskutere endringsledelse ved fakultetet. Skal man se endringsledelse som strukturer og rutiner? Vil det være samspillet mellom medmennesker som er det viktigste? Kunnskapsorganisasjonen NTNU er en organisasjon som er styrt også fra politisk side, dette vises godt i figur 2.1;

Figur 2.1 Styringsreglement NTNU



Styringsreglement NTNU (NTNU, 2021a)

Som man kan se er NTNUs struktur for styrende dokumenter igjen styrt av Lover, regler og samfunnsoppdraget.

De blå boksene representerer styrende dokumenter for gjennomføring av NTNUs strategi og tilhørende planer. De grønne boksene representerer styrende dokumenter for de delene av virksomheten som er formelt regulert. De turkise boksene illustrerer at styringsreglement, delegasjonsreglement og NTNUs politikker kan ha utspring både i strategien og i formelle reguleringer. (NTNU, 2021a)

Dette betyr til gjengjeld at mange av prosessene som skal gjennomføres er av politisk karakter, hvor samfunnsoppdraget er målet, og hvor styring, struktur og ulike verktøy er viktige virkemidler for at en stor organisasjon skal kunne gjøre endringer, og jobbe sammen om et felles mål. Videre omtaler Burnes (2004) endringsledelse som prosessen med å planlegge, initiere, realisere, kontrollere og stabilisere endringsprosesser i organisasjoner. Dette inkluderer både

strategiske og operative aspekter av endring, samt ledelses- og kommunikasjonsstrategier for å oppnå suksess. For vårt vedkommende ser vi noen svakheter med denne definisjonen, mest med tanke på at den ikke tar for seg strukturer man skal lede gjennom.

Cameron & Green (2019) beskriver endringsledelse som en systematisk og planlagt tilnærming for å hjelpe individer, team og organisasjoner med å implementere endringer, med formål om å oppnå varig forbedring og effektivitet i organisasjonen. Dette understreker viktigheten av å planlegge og koordinere endringsinitiativer for å maksimere organisatorisk ytelse og verdi. Likevel vil det være viktig å finne en definisjon som har bakgrunn i strukturene som ligger i organisasjonen, og det faktum at man har styrende organer som ligger utenfor dens virke. Her vil vi trekke frem definisjonen til Kotter (2012). Denne definisjonen tolker endringsledelse som et samspill mellom strukturer og organisasjonskultur, som igjen må styrkes gjennom gode ledelsesbeslutninger og handlinger;

I Kotters (2012) systematiske teori for endringsledelse, diskuteres det at endringsledelse er en organisert, sekvensiell tilnærming til å forbedre en organisasjons effektivitet, gjennom endringer i struktur, teknologi og/eller kultur som er styrket av ledelsesbeslutninger og handlinger. Denne definisjonen understreker viktigheten av planlegging, koordinering og ledelse for å oppnå suksess i endringsprosesser. Dette ser vi vil være viktig i en kunnskapsorganisasjon som NTNU, hvor man har høy autonomi, og styring ofte skjer gjennom fagmiljøer. Skal man endre noe i disse organisasjonene må man legge til rette for at dette kan skje i strukturer man har kontroll på, samt at ledelsen må være tydelig slik at motstanden mot endringene som skal gjennomføres kan minimeres. Et begrep vi skal se kommer til uttrykk gjennom vår empiri vil være transparent. De man ønsker å lede er høyt utdannet, og har god oversikt over eget virke. For at man skal kunne ha gode endringsprosesser i et slikt klima må man gi medarbeiderne informasjon som er riktig og god, slik at de kan ta til seg endringene, og gjøre disse til en del av sitt eget virke.

2.4 Endringsprosesser

For vår oppgave vil det være viktig å kunne koble endring og ledelse, da gjennom begrepet om endringsprosess. Her ser man endringen som en prosess, dette være mange små, en stor, eller noe midt imellom. Vår case tar for seg innføringen av en ny måte å jobbe med strategi på, nærmere bestemt SPP og LTB som strategiske verktøy. Likevel er dette prosesser som går inn i selve strategiarbeidet som ved NTNU utarbeides for en syv-års periode. Man kan dermed argumentere for at prosessene vi skal se på vil være delprosesser av et større prosjekt hvor man hele tiden må drive frem ulike endringer og prosesser for å navigere innad i organisasjonen, og for å ta med seg de skifter man ser i politiske mål og muligheter. Samfunnsoppdraget skal være førende, og prosessene skal bygge opp om NTNUs hovedvisjon om «Kunnskap for en bedre verden» (NTNU, 2018). Hva er så en endringsprosess? Hvordan fungerer samspillet mellom lederen, endringen og medarbeiderne?

Ifølge Lewin (1951) innebærer endringsprosess en overgang fra en nåværende tilstand til en ønsket tilstand. Lewins modell for endringsprosess inkluderer tre stadier: unfreezing, moving og refreezing. Unfreezing innebærer å forberede organisasjonen på endringen, moving innebærer selve endringen og refreezing innebærer å sikre at endringen blir varig. Fra et sosiologisk perspektiv kan endringsprosess defineres som en prosess der organisasjonen tilpasser seg endringer i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977). Endringer i organisasjonens struktur, kultur eller strategi blir gjort for å tilpasse seg endringer i markedet eller samfunnet. Et psykologisk perspektiv kan også forklare endringsprosessen, hvor den defineres som en prosess der individer og organisasjoner endrer sin atferd eller tankegang for å nå et ønsket mål (Bandura, 1986). Her endrer man holdninger, ferdigheter eller motivasjon for å oppnå en ønsket endring.

En siste definisjon på endringsprosessen som vi ønsker å bruke i vår oppgave er fra et organisasjonsteoretisk perspektiv, hvor man omtaler endringsprosessen som en planlagt og koordinert serie av aktiviteter for å bringe organisasjonen fra en nåværende tilstand til en ønsket tilstand (Cummings & Worley, 2013). Dette innebærer at endringsprosessen er en aktivitet som krever planlegging og koordinering for å oppnå et ønsket resultat. Dette korresponderer også bra med vårt valg av hovedteori, hvor Kotter (2012) mener å kunne forklare endringer ut fra en åttestegsmodell. Her kan man indentifisere hemmere og fremmere i endringen i ulike steg, hvor

tilnærmingen til prosessen, og hvordan denne blir gjennomført vil gi store utslag på hvordan endringen blir oppfattet av medarbeidere i organisasjonen, samt hvor vellykket endringen som skal gjennomføres blir.

2.5 Kotters åttestegsmodell

Vi har sett ut fra de nevnte definisjonene av endring, endringsledelse og endringsprosesser at disse kan være mangfoldig. Likevel ser vi konturer av at for å ha en vellykket endring i vår case, må man ønske å skape en prosess som er planlagt og koordinert, hvor endringen skjer både i strukturene og i organisasjonskulturen gjennom ledelse, og hvor man sitter igjen med en endring som er kollektiv og kontinuerlig. For å hjelpe oss til å belyse dette vil vi nå trekke fram Kotters åttestegsmodell. Kan denne hjelpe oss med å se hva som hemmer, og fremmer endringen? Og vil man ved hjelp av denne teorien kunne si noe om hva som fungerer for kunnskapsorganisasjoner generelt når man ønsker å gjennomføre en endring?

John Kotter (2012) har beskrevet åtte trinn som en organisasjon bør gjennomføre, i riktig rekkefølge, for at den skal få gjennomført en suksessfull endring. Disse ses i figur 2.2.

Figur 2.2 Kotters åttestegsmodell



Kotters åttestegsmodell (Kotter, 2012)

Hva betyr så disse stegene for vår case? Er det slik at endringen ikke er gjennomførbar uten å skape en forståelse av nødvendighet, og hvordan vet man om dette er gjort eller ikke? Vi vil nå prøve å forklare denne teorien ut fra vår case. Hvor vi prøver å sette leseren inn i casen gjennom disse trinnene for å forklare bedre hvordan teorien er tenkt brukt. Dette er ikke et svar på om casen i seg selv var vellykket, men forklaringen vil gi et bilde av hvordan vi har tenkt å bruke teorien videre i vår oppgave, da med våre reelle funn og empiri.

1. Skape en krise eller en sterk følelse av behov for endring: Hvor godt har ledelsen, her ved fakultetet, identifisert et kritisk behov for å forbedre personalplanleggingen og langtidsbudsjettet? Er ønsket om bedre økonomisk kontroll opp mot hver enhets strategi godt nok argumentert for gjennom et synlig behov? I dette ligger det at man har fått organisasjonen til å anerkjenne at det er behov for en endring, og å skape en følelse av press for å gjøre det. I en studie av Vakola og Nikolaou (2005) fant de at å etablere en følelse av nødvendighet var avgjørende for å starte en endringsprosess, og at dette steget ofte var oversett i organisatoriske endringsinitiativer.

2. Danne et maktkollektiv for å lede endringen: Har ledelsen ved fakultetet dannet en maktkoalisjon bestående av representanter fra ulike avdelinger og enheter? Har man inkludert HR linjen, kontorsjefer og instituttledelse for å lede arbeidet med å utvikle en ny personalplan for de ulike instituttene?

3. Skape en visjon og en strategi for å nå denne visjonen: Har man utviklet en tydelig nok visjon for hva som skal oppnås gjennom den nye personalplanen og en strategi for hvordan dette skal oppnås? For å skape engasjement blant medarbeiderne er det viktig at dette gjøres på en tilfredsstillende måte. At de kan kjenne igjen sitt eget arbeid inn mot målene, vil være en viktig bidragsyter for at endringen skal kunne bli gjennomført.

4. Kommunisere visjonen og strategien til alle berørte parter: Kommunikasjonen rundt visjonen for endringen og den nye måten å arbeide med strategien. Har denne vært god nok til ansatte, ledere og andre interessenter? Har man sikret at alle er klar over hva som skal oppnås og hvordan? Informasjon, engasjement og transparenthet er viktig for å kunne berøre alle parter i endringsprosessen. Armenakis og Harris (2002) mener at kommunikasjon var en av de viktigste faktorene for å lykkes med endringsinitiativer, og at det var viktig å sikre at kommunikasjonen var toveis og involverte alle berørte parter.

5. Gi de ansatte makt til å ta eierskap og handle etter visjonen og strategien: Hvordan har man involvert de ansatte i utviklingen av den nye personalplanen, og gitt dem ansvar og myndighet til å handle etter den? I dette ligger det å identifisere og håndtere hindringer som kan forhindre gjennomføringen av endringen. Piderit (2000) fant at hindringer var en av de største utfordringene for organisatorisk endring, og at det var viktig å identifisere og håndtere dem tidlig i prosessen. Dette vil være viktig for vår case, hvor vi kan se av teorien om Prinsipal-agent at agent og prinsipal vil ha ulik tilnærming til en endring, og at dette i seg selv kan være hemmende eller fremmende for endringen (Vanebo et. al., 2017).

6. Skape kortsiktige "seiere" for å vise fremdrift og bygge tillit: Har man identifisert og realisert kortsiktige mål som viser fremdrift i arbeidet med den nye personalplanen og bygget tillit hos ansatte og andre interessenter? For å opprettholde engasjementet som er bygd opp gjennom visjonen, kommunikasjonen og ledergruppen er det viktig at man belyser hva som faktisk er oppnådd for å ha drivkraft videre inn i endringene som skal gjøres.

7. Bygge endringene inn i kulturen og i daglige operasjoner: Dette innebærer å bygge videre på kortsiktige seire for å skape enda større og mer varige endringer. En studie av Damanpour & Schneider (2009) så at å bygge videre på tidligere suksesser var en effektiv strategi for å skape mer varige endringer i organisasjoner. Det å endre organisasjonskulturen og satte mekanismer vil være viktig for å oppnå en varig endring i organisasjonen.

8. Forankring av nye tilnærminger i selskapets ledelses- og kontrollsystemer: For å få endringen til å bli en integrert del av organisasjonens kultur og verdier er dette viktig. Schein (2010) fant at organisasjonskultur var en av de viktigste faktorene for å lykkes med endringsinitiativer, og at det var viktig å sikre at endringen ble integrert i organisasjonskulturen.

De åtte stegene ovenfor er forsøkt forklart i lys av hvordan man kan tenke seg at endringen med SPP og det strategiske arbeidet fra fakultet til instituttene kunne vært. Videre vil vi i kapittel 4. se hvordan det faktisk ble gjort, hvor vi tar for oss ett og ett steg, beskriver funn og setter lys på hva som har fremmet og hemmet endringen ut fra teorien.

Vi vil i diskusjonen i kapittel 4. se spesifikt på implementeringen fra fakultetet ned mot våre fire utvalgte institutter. Var det forskjeller i hvordan man styrte prosessen ned mot de ulike

instituttene? Hvem var maktkoalisjonen som styrte prosessen? Og ble krisen, eller følelsen av at dette var nødvendig godt nok kommunisert nedover til instituttene? Disse spørsmålene vil kunne være med å svare på *hva som hemmer og fremmer endringsprosesser i en kunnskapsorganisasjon?*

2.6 Kritikk av Kotters åtte steg

Det er viktig i vår oppgave å belyse kritikken og de eventuelle svakhetene som kan finnes hos Kotters åttestegsmodell. Kritikere hevder at modellen er forenklet og ikke tar hensyn til kompleksiteten og dynamikken i organisatoriske endringer. Modellen foreslår en sekvensiell fremgangsmåte som består av åtte trinn for å lede organisasjoner gjennom endring. I denne delen av oppgaven vil vi undersøke noen av de viktigste kritiske perspektivene på Kotters åttestegsmodell.

Lineær og sekvensiell natur: En av de mest fremtredende kritikkene av Kotters modell er at den antar en lineær og sekvensiell fremgangsmåte for endringsprosesser (Appelbaum et al., 2012). I virkeligheten er organisatoriske endringer ofte komplekse, iterative og ikke-lineære, noe som betyr at en sekvensiell tilnærming kan være for rigid og utilstrekkelig for å håndtere dynamikken i organisasjoners endringsprosesser (By, 2005).

Mangel på fokus på kulturelle aspekter: Kotters modell har blitt kritisert for ikke å legge nok vekt på de kulturelle aspektene ved endring (Hughes, 2010). Organisasjonskultur spiller en kritisk rolle i endringsledelse, og endringer kan bli motarbeidet eller mislykkes dersom de ikke er i tråd med eksisterende kulturelle verdier og normer (Cameron & Green, 2019).

Oversimplifisering av endringsprosessen: Kritikere har argumentert for at Kotters åttestegsmodell oversimplifiserer endringsprosessen og ignorerer de mange nyansene og utfordringene som kan oppstå i løpet av endringsinitiativer (By, 2005). Dette kan føre til at organisasjoner som følger modellen, blir overoptimistiske og undervurderer kompleksiteten i endringsprosessen.

Mangel på fleksibilitet: En annen kritikk av Kotters modell er at den er for lite fleksibel og ikke tar hensyn til at ulike organisasjoner og endrings situasjoner kan kreve tilpasning av trinnene (Appelbaum et al., 2012). For å være effektiv må endringsledelse tilpasses den spesifikke konteksten og de unike utfordringene organisasjonen står overfor (Cameron & Green, 2019).

Det er viktig å vurdere kritikken av Kotters åttestegsmodell i lys av organisasjonens spesifikke kontekst og behov. Ledere og endringsagenter bør derfor tilpasse og supplere modellen med andre teorier og verktøy for å sikre en mer effektiv og holistisk tilnærming til endringsledelse (Cameron & Green, 2019). Å ta hensyn til kulturelle faktorer, organisasjonens kompleksitet og dynamiske natur kan hjelpe organisasjoner med å utforme mer tilpassede og robuste endringsledelsesstrategier.

Kotters åttestegsmodell for endringsledelse sett i norsk kontekst har videre blitt problematisert. Vi vil vise til noen av de viktigste kritiske perspektivene på Kotters åttestegsmodell i forhold til bruk i Norge. Uforenlighet med norsk ledelsesstil, Kotters modell er basert på en ledelsesfilosofi som legger vekt på autoritær og toppstyrt ledelse (Kotter, 2012). Dette kan være i konflikt med den norske ledelsesstilen, som ofte er mer konsensusorientert, egalitær og inkluderende (Grenness, 2003). Forskning har vist at norske ledere generelt foretrekker en mer demokratisk tilnærming til beslutningstaking og endringsledelse, noe som kan gjøre det vanskelig å implementere Kotters modell i norske organisasjoner (Einarsen et al., 2016). Mangel på kontekstuelle tilpasninger, Kotters modell er utviklet i en amerikansk kontekst og kan dermed ha begrenset relevans for norske organisasjoner som opererer under ulike kulturelle og institusjonelle forutsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2008). For eksempel kan den norske modellen for arbeidslivsrelasjoner og det høye nivået av tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere (Trygstad et al., 2015) kreve en annen tilnærming til endringsledelse enn det Kotters modell foreskriver. Kotters åttestegsmodell kan være for generell og universell, og det kan være behov for lokal tilpasning for å kunne adressere de spesifikke utfordringene og mulighetene som norske organisasjoner står overfor (Grenness, 2003). Det har vært argumentert for at norske organisasjoner bør tilpasse Kotters modell til deres lokale kontekst og behov, ved å inkludere elementer som er spesifikke for den norske kulturen, arbeidslivsrelasjoner og

ledelsespraksis (Einarsen et al., 2016). Generelt har det vært kritikk av universaliteten til Kotters modell og dens anvendelighet i ulike kulturelle og organisatoriske sammenhenger (By, 2005). Dette gjelder også for den norske konteksten, hvor forskjeller i ledelsespraksis, organisasjonskultur og arbeidsrelasjoner kan kreve en mer tilpasset og fleksibel tilnærming til endringsledelse enn det som fremgår av Kotters åttestegsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Til tross for disse kritikkene ser vi at Kotters åttestegsmodell vil kunne være et nyttig rammeverk for vår case. Imidlertid er det viktig å huske at endringsprosesser er komplekse og at det ikke finnes en fasit i dette arbeidet. Ledere må være fleksible og tilpasse seg de spesifikke utfordringene og behovene i sin egen organisasjon, og det vil kunne være deler av endringen som må justeres ut fra organisasjonens kultur og rammeverk som den må forholde seg til. Likevel mener vi at for vår analyse av endringsarbeidet, vil Kotters være et godt rammeverk for å kunne diskutere fremmere og hemmere av endringen som er gjort ved fakultetet.

2.7 Prinsipal-Agent teori

For å forklare denne teorien vil vi ta utgangspunktet i at en agent (her instituttledelse eller medarbeider) handler for en prinsipal (her instituttledelse eller fakultet). Prinsipalen vil være avhengig av agenten for å nå egne mål. Ifølge Vanebo et al (2017, s. 107) er det tre forhold som utfordrer relasjonen mellom agent og prinsipal:

- 1) Agent og prinsipal har ulike mål. Agenten vil ut fra teorien handle etter det som er best for hen selv, og dette samsvarer nødvendigvis ikke med hva som er best for prinsipalens, eller organisasjonen med tanke på måloppnåelse.
- 2) Asymmetrisk informasjon, nemlig at agent og prinsipal ikke har samme oversikt, og dermed sitter på ulik informasjon. Dette kommer av at de ulike gruppene sitter i ulike roller, og deres tilgang på informasjon vil være ulik. Videre vil dette kunne føre til at agenten vil kunne handle opportunistisk.
- 3) Risikosynet er ulikt, agenten vil kunne ta en høyere risiko enn prinsipalen, selv om de har samme informasjon om saken.

På bakgrunn av dette vil prinsipalen kunne ha et kontrollbehov, og vil kunne sette inn ulike kontrollmekanismer for å sørge for måloppnåelse. Som vi ser er det dette kontrollbehovet

man har sett gjennom innføringen av SPP og LTB. Selv om disse verktøyene er ment for å hjelpe ledere å ta prinsippfaste, overveide valg ut fra strategien til institutt og fakultet, vil man også kunne argumentere for at dette er en styring, og kontrollmekanismer som gir prinsipalen oversikt og kontroll over hva som skjer ved universitetet. Dette være seg sentralt ved rektor, fakultetet ved dekan, eller på instituttet ved instituttleder. Spørsmålet blir da, hva er styring?

Styring som prosess vil kunne foregå slik at man gjennom ulike styringsinstrumenter prøver å oppnå sine mål. I vår case er disse styringsinstrumentene konkrete tiltak inn mot måloppnåelse knyttet til strategi, hvor man prøver å øke et operasjonelt og økonomisk handlingsrom inn mot strategien ved hjelp av SPP og LTB. På denne måten vil man prøve å påvirke autonomi, beslutninger og adferden til institutt og fakultet, slik at alle ansatte drar i samme retning og bidrar til måloppnåelsen av strategien.

Bentzen (2020) deler opp styringsinstrumenter i ekstern og intern, formell og uformell, samt myke og harde styringsinstrumenter. Som vi så tidligere i oppgaven kan ekstern styring forstås ut fra budsjettbevilgninger NTNU får tildelt, og de mange lov- og rapporteringskrav universitetet må svare til mens de utfører sitt samfunnsoppdrag. Videre vil økonomiske og lovmessige rammer legge føringer for hvordan man skal ivareta den interne styringen. Som vi så av figur 2.1 vil den formelle styringen av organisasjonen være underlagt disse. På bakgrunn av dette ser vi at den interne styringen som kan utøves innad i organisasjonen er gitt de eksterne rammene. Når vi kommer til formell styring, vil dette være lover, regler og prosedyrer NTNU styrer etter, og uformell styring vil handle om de normer, forventinger og praksiser som er iboende i organisasjonen. Som vi skal se ut fra vår case kan dette være noe av det vanskeligste og forholde seg til når man skal gjennomføre en endring i en satt organisasjonskultur. Ser vi spesielt på formell styring, fører dette ofte med seg harde styringsinstrumenter, som er regler og skriftlige prosedyrer som sier noe om hvordan en oppgave skal utføres. I vår case vil dette være strategidokumenter, og strategiverktøyene som nå har blitt implementert ved fakultetet.

Ser vi utover SPP, LTB, strategi, og til visjonen ved NTNU som er nevnt tidligere, er dette det man kan omtale som myke styringsinstrumenter. Her er tanken at man ønsker å sette en retning for en ønsket utvikling. Videre vil myke styringsinstrumenter ofte være mer knyttet opp

mot kompetanseutvikling, kommunikasjon og fordeler for å lede medarbeider i en ønsket retning. Det kan også sies at i en ideell situasjon vil man kunne forsterke og underbygge ved hjelp av ulike former for styring, kontroll og strukturer.

Vi har allerede argumentert på bakgrunn av Busch (2012) at kunnskapsmedarbeideren verner om sin autonomi og selvbestemmelse i sitt arbeid. Kombinert med høy kompetanse og sterke fagmiljøer vil det kunne være utfordrende å finne en balanse mellom autonomi og kontroll i styringen. Hvordan skal da denne balansen best kunne oppnås? Videre vil det være utfordrende å styre innenfor de føringene som kommer eksternt, disse vil være skiftende og endre seg ut fra budsjetter og krav. Videre står fagbyråkratiet sterkt i kunnskapsorganisasjoner, som igjen vil føre til at man står i spenning mellom de formelle styringsmekanismene og de ulike kulturene som vi skal se vil skifte mellom institutter og fagmiljøer ut fra vår empiri. Spørsmålet vi må stille oss på bakgrunn av dette er hvordan man får sine agenter til å være fremmere, og ikke hemmende?

2.8 Kritikk av Prinsipal-Agent teori

For vår oppgave har vi valgt å bruke Prinsipal-agent teori som en av våre støtteteorier i arbeidet med å analysere casen om strategisk endring ved fakultetet vi ser på. Det er likevel viktig å huske på at modellen har sine begrensninger, og at det derfor er nødvendig å supplere den med andre teorier og perspektiver for å få en mer helhetlig forståelse av organisatoriske relasjoner og endringer innad i en organisasjon. Flere kritikere av modellen peker på at den har flere begrensninger når det gjelder å forklare det virkelige organisatoriske livet, og at det ofte er mer komplekst enn hva teorien gir uttrykk for. Dette kommer til uttrykk gjennom Eisenhardt (1989), som påpeker at modellen forutsetter at det kun er en prinsipal og en agent, og at disse partene har klare mål som ikke er motstridende med hverandre. I virkeligheten har organisasjoner ofte flere interessenter og mål som kan være motstridende, og dette kan føre til at fordeler og motivasjonsfaktorer blir mer komplekse og uoversiktlige enn hva prinsipal-agent-teorien kan forklare.

En annen kritikk av prinsipal-agent teorien er dens manglende evne til å ta hensyn til den til organisasjonens kultur og relasjoner. Som Adler (2001) påpeker, kan organisatoriske relasjoner være mer enn bare en ren kontrakt mellom en prinsipal og en agent. De kan også inneholde sosiale normer, tillit og andre relasjonelle aspekter som kan påvirke måten kontrakten fungerer på. Dette kan føre til at prinsipal-agent-teorien undervurderer betydningen av disse relasjonelle aspektene og hvordan de kan påvirke motivasjon og atferd.

Vi mener likevel at i samspill med vårt rammeverk lagt av Kotter vil vi kunne finne mekanismer og viktige fremmere og hemmere ved hjelp av denne teorien. Selv om den ikke kan forklare alle aspekter ved endringen som er gjennomført, vil den kunne gi oss et mer nyansert bilde av hvorfor endringen blir godtatt eller ikke. Den vil kunne hjelpe oss til å forstå våre funn ut fra en mer hierarkisk tankegang, hvor informasjon og deling av denne er en viktig faktor. Samtidig kan det være relevant for å forstå hvorfor enkelte fagmiljø ønsker å beholde ting som det var, dette på bakgrunn av at man ser mulighetene for å avansere innenfor eget arbeid.

2.9 Teori E og O

Jacobsen mener at Teori E representerer en resultatorientert tilnærming, mens Teori O representerer en prosessorientert tilnærming. Jacobsen (2018) påpeker at både Teori E og Teori O kan ha nytteverdi i utdanningssektoren, men at det er viktig å være bevisst på de ulike tilnærmingenes styrker og svakheter. Jacobsen mener at det kan være en utfordring å integrere en resultatorientert tilnærming (Teori E) med en prosessorientert tilnærming (Teori O) i utdanningssektoren. Dette skyldes blant annet at det kan være vanskelig å måle resultater i en sektor der prosessene og læringsutbyttet er mer komplekst og vanskelig å kvantifisere.

Organisasjoners evne til å tilpasse seg og håndtere endringer er en kritisk suksessfaktor i det stadig skiftende og konkurransedyktige forretningsmiljøet. Beer og Nohria (2000) har introdusert to distinkte tilnærminger til endringsledelse, kjent som teori E og teori O, for å forstå og styre organisatorisk endring.

Jacobsen (2018) diskuterer teori E og teori O, og tar utgangspunkt i Beer og Nohrias arbeid. Jacobsen drøfter hvordan disse to tilnærmingene kan anvendes innenfor offentlig sektor.

For oss er dette en meget spennende vinkling. I all hovedsak var dette en teori som kunne beskrive det private markedet, men ved å endre deler av teorien har man en fortolkningsramme for hvordan endring, og endringsprosesser kan sees i en kunnskapsorganisasjon. Vår case tar i første omgang for seg en spesifikk endring, nemlig hvordan man har endret arbeidet med strategien ved fakultetet omtalt gjennom nye strategiske verktøy. Likevel er det slik at det strategiske arbeidet foregår i sykluser på syv år, og både LTB og SPP skal revideres årlig.

På denne måten vil teori E som vi skal se kunne si noe spesielt om hvordan man har valgt og etablere endringen, nemlig gjennom en nødvendighet om økonomisk innsparing, samt at dette skal komme gjennom nye verktøy og strukturer. Mens Teori O kan si noe om endringen i organisasjonen, om hvordan den kan ha lært etter innføring, noe som vil kunne lette arbeidet når man skal revidere disse neste gang. Teori O tar her for seg endringer i kultur, noe som vi skal se vil kunne være viktig for å få varige endringer i en kunnskapsorganisasjon.

Som sagt kan man argumentere for at Teori O kan være virkningsfull i utdanningssektoren, dette kommer av at man ønsker å skape et stimulerende arbeidsmiljø, som fremhever læring og utvikling hos medarbeiderne ved positivitet. Videre gir det indikasjoner på hvor viktig en sterk organisasjonskultur og samarbeid mellom medarbeiderne er. Jacobsen (2018) påpeker at en resultatorientert tilnærming (Teori E) kan være nødvendig for å sikre at utdanningssektoren oppnår ønskede målsettinger. Her vil det for oss være viktig og se om man i vår case har en balansert nyanse mellom teori E og O, hvor man både via resultater klarer å styre sine medarbeidere opp mot reelle satte mål, samtidig som man ivaretar det samarbeidet i gruppen som bidrar til læring og utvikling. På denne måten vil man kunne oppnå læring også av endring, som igjen vil kunne utvikle nye endringer. Som vi har sett i vår diskusjon av Kotter ovenfor, er dette ett av målene for en god endringsprosess. Der man oppnår at endringen ikke bare blir gjennomført, men at denne gir utspring for nye endringer og ny læring. Målet med en endring i det strategiske arbeidet i vår case burde være nettopp dette, at man kontinuerlig lærer innad i organisasjonen, og klarer å utnytte nye ideer og tanker slik at disse igjen fører til forbedring.

2.10 Kritikk av Teori E og O

Teori E og teori O, introdusert av Beer og Nohria (2000), har vært et sentralt rammeverk for organisatorisk endring og ledelse. Teori E fokuserer på økonomiske verdier og organisatoriske resultater, mens teori O legger vekt på organisatorisk læring og menneskelig utvikling. Selv om dette rammeverket har fått betydelig anerkjennelse, har det også møtt kritikk fra forskere som peker på flere begrensninger.

For det første påpeker Huy (2001) at teori E og teori O ikke tilstrekkelig tar hensyn til tidsstyring og temporale kapabiliteter. Ifølge Huy (2001) avhenger suksess i organisatorisk endring ikke bare av en balanse mellom teori E og teori O, men også av organisasjonens evne til å håndtere tempoet og sekvenseringen av endringsinitiativene. Dette innebærer å vurdere kortsiktige og langsiktige mål og hvordan de samhandler gjennom endringsprosessen.

En annen kritikk av teori E og teori O er at de ikke fullt ut vurderer organisatoriske kontekster og kulturelle faktorer. Balogun & Hailey (2004) argumenterer for at organisatorisk endring er dypt påvirket av både interne og eksterne kontekstuelle faktorer, og at rammeverket bør ta hensyn til disse faktorene for å være mer effektivt og relevant i forskjellige situasjoner.

Til slutt, selv om teori E og teori O gir en generell tilnærming til organisatorisk endring, kan de mangle en dypere forståelse av individuelle forskjeller og motivasjoner blant ansatte. Meyer et al. (2010) påpeker at forståelsen av ansattes motivasjon og holdninger er avgjørende for å forstå hvordan de responderer på endringer i organisasjonen. Dette antyder at teori E og teori O kan undervurdere betydningen av å ta hensyn til individuelle faktorer når organisatoriske tilpasninger og endringer gjennomføres.

Som vi ser vil Teorien om E og O kunne være med å forklare aspekter ved vår case som vil kunne gi en bedre forståelse av endringen. Videre vil den kunne gi et mer nyansert bilde i det rent organisatoriske. Samtidig vil den være relevant når vi skal se på endringene som har blitt gjort, dette vil vi se spesifikt i E teorien. Det er viktig å forstå at dette er en komplementær teori som vil gi en bredere forståelse av vår case, og at denne sammen med Kotters åtte steg, og Prinsipal agent vil kunne gi et oversiktlig, og detaljert bilde over hvordan endringene, og

prosessene rundt endring har foregått, hvor man finner hemmere, enten organisatorisk, strukturelt eller i mellommenneskelige relasjoner.

3 Metode

3.1 Innledning

Vi vil i dette kapittelet presentere vårt vitenskapelige ståsted og valg av metodisk tilnærming, hvorfor vi har tatt de valgene vi har tatt med tanke på hvorfor vi har valgt casestudie, og hva dette innebærer for forskningen vår. Videre vil vi diskutere valg av design og på hvilken måte vi har innhentet data. Hvordan analyse av våre data, da fra både intervjuer og dokumenter har blitt gjennomført før vi til slutt diskuterer validitet, reliabilitet og forskningsetiske retningslinjer.

3.2 Vitenskapelig ståsted

I det videre vil vi ta for oss vitenskapelig metode og analysere de grunnleggende begrepene ontologi og epistemologi, samt diskutere forskjellene mellom to viktige vitenskapsteoretiske retninger: positivisme og sosial konstruktivisme.

Ontologi er det vitenskapsteoretiske begrepet som beskriver hva som eksisterer i virkeligheten. Dette kan være abstrakte konsepter som tid og rom, eller mer konkrete ting som planter og dyr (Ringdal, 2020). Epistemologi er det vitenskapsteoretiske begrepet som beskriver hvordan vi kan komme til kunnskap om virkeligheten. Dette kan være gjennom observasjon, eksperimentering eller teoretisk tenkning (Moses & Knutsen, 2019).

Positivisme er en vitenskapsteoretisk retning som hevder at det kun finnes en objektiv virkelighet som kan oppdages gjennom vitenskapelige metoder. Positivismen legger vekt på objektivitet og at det finnes en sann virkelighet som kan avdekkes gjennom forskning (Ringdal, 2020). Sosial konstruktivisme derimot, er en motvekt til positivismen og hevder at virkeligheten er sosialt konstruert og at vår forståelse av virkeligheten er formet av sosiale og kulturelle faktorer. Sosial konstruktivisme legger vekt på subjektivitet og at vår forståelse av virkeligheten er formet av våre sosiale og kulturelle perspektiver (Moses & Knutsen, 2019).

Det er viktig å merke seg at positivisme og sosial konstruktivisme representerer to ulike syn på virkeligheten og hvordan vi kan komme til kunnskap om den. Mens positivismen fokuserer på objektivitet og vitenskapelige metoder for å avdekke sannheten, fokuserer sosial konstruktivisme på subjektivitet og hvordan sosiale og kulturelle perspektiver påvirker vår

forståelse av virkeligheten. For vår del vil det være viktig å være bevisst på begge disse perspektivene når vi utfører vår forskning, da dette kan påvirke hvordan vi forstår og tolker resultatene.

En ting å merke seg er at ingen av disse vitenskapsteoretiske retningene er entydige eller absolutte. Positivismen kan ikke forklare alle fenomener i verden og sosial konstruktivismen kan ikke forklare alle aspekter av vår forståelse av virkeligheten. Derfor kan det være nyttig å se på disse retningene som verktøy for å forstå og forklare virkeligheten, i stedet for å se på dem som absolutte sannheter.

Det er også verdt å nevne at det finnes flere andre vitenskapsteoretiske retninger enn positivisme og sosial konstruktivisme, som f.eks. kritisk realisme og pragmatisme. Disse retningene har også sine egne syn på ontologi, epistemologi og hvordan vi kan komme til kunnskap om virkeligheten.

Vårt vitenskapelige ståsted i denne oppgaven vil være sosial konstruktivistisk. Vi mener at siden vi skal ta for oss ledelse og endringsprosesser, som man kan si er sosialt konstruert, er det naturlig at vi ikke tar utgangspunkt i at det finnes en absolutt sannhet, men at virkeligheten er subjektiv. Det er da også viktig for oss å være oppmerksomme på at i vår tolkning og analyse av dataene at det er vår subjektivitet, våre levde liv, verdier og bakgrunn som kan farge oss, og unngå at dette skjer i for stor grad. Her kan begrepet habitus fra Bourdieu (1986) være med og belyse vår tilnærming. Habitus kan sees som en ryggsekk hvor man gjennom oppvekst, ervervet kunnskap, familiære relasjoner og miljøer vil danne seg et bilde av verden. Dette bildet vil i så måte være med og forme hvordan vi tolker informasjon, møter nye mennesker og analyserer vår tilnærming i ulike sosiale interaksjoner. Det kan argumenteres for at vi gjennom vår habitus ser sosiale strukturer og møter mellom mennesker på en spesiell måte, og hva vi får ut av det vi ser vil være forskjellig ut fra hvilken habitus vi har ervervet oss. På bakgrunn av dette vil vi ikke søke etter en absolutt sannhet, men har en eksplorerende problemstilling der vi vil analysere endringsprosessen i hvordan det strategiske arbeidet har blitt endret gjennom strategiske verktøy ved instituttene vi ser på i vår case. Det vil i dette arbeidet falle seg naturlig at vi ser på de sosiale interaksjonene som oppstår i endringsprosessen.

3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode og kvantitativ metode er to forskjellige tilnæringer til forskning, som har sine egne unike egenskaper og styrker. Kvalitativ metode brukes for å forstå meningene, oppfatningene og opplevelsen til de som er involvert i en bestemt situasjon, gjennom å samle inn åpne data som intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse. Kvantitativ metode derimot, fokuserer på å samle inn tallmateriale for å teste hypoteser og måle fenomener ved hjelp av statistiske metoder (Creswell, 2014).

Når det gjelder å analysere endringsprosesser, kan kvalitativ metode være mer hensiktsmessig å bruke, fordi det gir en dybde og detaljert forståelse av hva som skjer i prosessen og hvorfor det skjer. Endringsprosesser kan være komplekse og multifasetterte, og kvalitativ metode gir mulighet for å undersøke disse prosessene i deres naturlige kontekst, noe som kan gi mer nyanserte og autentiske resultater (Denzin & Lincoln, 2011).

En av de store fordelene ved å bruke kvalitativ metode i endringsprosesser er at det gir en dyptgående forståelse av deltakerne og deres perspektiver. Kvalitativ metode gir mulighet for å intervju deltakerne og få deres historier, opplevelser, følelser og tanker om endringene som skjer. Dette kan gi verdifull informasjon om hva som bidrar til suksess eller fiasko i prosessen, hvordan deltakerne opplever og tilpasser seg endringene, og hva som kan være hindringer eller muligheter for videre endring. En annen fordel ved kvalitativ metode er at den gir mulighet for å undersøke komplekse og uformelle prosesser og relasjoner som kan være svært vanskelig å måle med kvantitativ metode. Kvalitativ metode gir også mulighet for å undersøke hvordan deltakerne opplever og forstår endringene i relasjon til deres egen kontekst og bakgrunn, noe som kan være svært viktig for å forstå hvordan endringene påvirker dem.

En av de største ulempene ved kvalitativ metode er at det kan være utfordrende å generalisere resultatene til en større populasjon. Kvalitativ metode er også ofte mer tidkrevende og kostbar enn kvantitativ metode, da det krever mer tid og arbeid å samle inn og analysere åpne data. Det kan også være utfordrende å sikre at dataene er pålitelige og gyldige, da det kan være subjektivitet involvert i tolkningen av dataene. For vår case har dette vært et viktig aspekt som vi vil komme nærmere tilbake til når vi skal se på utvelgelsen av informanter til casen. Kvantitativ metode gir mulighet for å generalisere resultatene til en større populasjon, og gir også mulighet

for å måle endringer over tid. Imidlertid kan kvantitativ metode også ha sine begrensninger når det gjelder å analysere endringsprosesser. Denne metoden kan være begrenset i sin evne til å fange opp komplekse og uformelle prosesser og relasjoner som kan være avgjørende for å forstå hva som skjer i en endringsprosess. Kvantitativ metode kan også være begrenset i sin evne til å fange opp deltakernes perspektiver og opplevelser av endringene som skjer.

Vi vil derfor argumentere for at kvalitativ metode vil være den metoden som passer best når vi skal belyse på vår problemstilling om hva som *hemmer og fremmer en endringsprosess i kunnskapsorganisasjoner*.

3.4 Metodisk tilnærming

Vi vil nå se på hvilken tilnærming vi vil ha til å bruke teori og empiri i oppgaven vår. Det finnes flere tilnærminger til dette i metodelitteraturen. Induktiv-, deduktiv-, og abduktiv metode er tre ulike tilnærminger til vitenskapelig undersøkelse og problemløsning. De brukes for å anvende teori, samle data og trekke konklusjoner (Tjora, 2021).

Deduktiv metode innebærer å utvikle hypoteser basert på eksisterende teori og deretter teste dem ved å samle inn data (Bryman, 2012). Forskere bruker denne metoden for å utlede konklusjoner fra generelle prinsipper til spesifikke tilfeller. Deduktiv metode følger en streng logisk struktur og er ofte knyttet til positivistiske forskningstradisjoner (Bryman, 2012). For eksempel, ved å observere at mange frosker hopper når de blir berørt, kan en forsker utvikle teorien om at frosker hopper som en reaksjon på stimuli.

Induktiv metode, derimot, innebærer å samle inn data og deretter utvikle teorier basert på mønstre og sammenhenger funnet i dataene (Creswell, 2014). Induktive forskere starter med observasjoner av enkelte fenomener og forsøker å generalisere fra disse til en bredere teori. Denne metoden er nært knyttet til konstruktivistiske og tolkende forskningstradisjoner (Creswell, 2014). For eksempel, hvis en forsker har teorien om at alle frosker hopper som en reaksjon på stimuli, kan de deduktivt prøve å bevise teorien ved å utføre et eksperiment der de berører en frosk og observerer om den hopper.

Abduktiv metode er en tilnærming som kombinerer elementer fra både deduktiv og induktiv metode og fokuserer på å finne den mest plausible forklaringen for de observerte

dataene (Kovács & Spens, 2005; Tavory & Timmermans, 2014). Forskere som benytter denne metoden, samler inn data og prøver å forstå fenomener ved å finne den beste forklaringen basert på både eksisterende teori og nye funn. Abduktiv metode innebærer en kontinuerlig prosess med sammenkobling av teori og data, der forskere oppdaterer og reviderer sine forståelser gjennom iterativ analyse (Dubois & Gadde, 2002; Flick, 2018). For eksempel, en forsker kan starte med teorien om at alle frosker hopper som en reaksjon på stimuli, men når de observerer en frosk som ikke hopper, vil de være nødt til å endre teorien eller utvikle en ny teori for å forklare observasjonen.

Som vi kan se, brukes ofte en kombinasjon av disse tre metodene i vitenskapelig undersøkelse og problemløsning. Det er viktig å velge en metodikk som passer best til den spesifikke situasjonen og problemet som skal belyses. Vi har ikke som mål å lage ny teori på området, så for oss vil ikke en deduktiv metode være optimalt. Når det gjelder valget mellom induktiv eller abduktiv metode er valget i første omgang ikke så iøynefallende for oss, vi opplever at grensegangen her er relativt smal. Vi skal ikke drive med hypotesetesting, men vi har som sagt teorien tett på arbeidet. I og med at det er empirien som driver forskningen vår, og at vi ikke ser etter å forfatte våre egne teorier er det den abduktive metoden som vil være vår tilnærming.

3.5 Utforskende design

Veiviseren vår fra problemstilling frem til konklusjon er designet vi velger. Det som vil drive forskningen fremover er funnene i empirien vår. Målet vårt er å finne ut hva som *hemmer og fremmer endringsprosesser i kunnskapsorganisasjoner*, som er en utforskende problemstilling. For å finne hemmerene og fremmerene i endringsprosessene, vil vi i vårt forskningsdesign forsøke å knytte våre empiriske funn opp mot problemstillingen.

Utforskende design er en metode som brukes for å undersøke komplekse problemstillinger og generere ny kunnskap. Denne metoden er spesielt nyttig når det er lite eksisterende kunnskap om et emne, eller når forskere ønsker å identifisere nye mønstre og sammenhenger (Stebbins, 2001). Utforskende design benyttes for å avdekke ukjente sammenhenger og generere hypoteser som kan undersøkes videre i fremtidige studier (Creswell,

2014). Dette designet er særlig egnet for å undersøke nye fenomener eller for å utforske tidligere uoppdagede aspekter av et kjent fenomen (Yin, 2018). Utforskende design kan derfor bidra til å utvide forståelsen av et gitt tema og legge grunnlaget for videre teoriutvikling og forskning.

Vi mener derfor at vår problemstilling passer godt inn i dette designet, da vi vil undersøke noe som er kjent i mange sammenhenger, og det er gjort mye forskning på endring og endringsledelse. Videre er det gjort mye forskning innen private bedrifter og også innen kunnskapsorganisasjoner, men vi ønsker med vår forskning å komplementere allerede undersøkte fenomener med ny kunnskap. Videre vil vår case også være unik, på bakgrunn av det vi tidligere har funnet om kvalitativ metode, vil dette i seg selv ikke være generaliserbart, men det vil likevel kunne være funn vi har som kan settes inn i lignende situasjoner og andre endringsprosesser. Det vil også for vår del være nyttig å se om det er store skiller mellom våre funn, og de funn som allerede finnes i forskning på endring i kunnskapsorganisasjoner.

Utforskende design kan deles inn i to hovedtilnærminger: ekstensivt og intensivt design. Ekstensivt design fokuserer på å samle data fra et stort utvalg av kilder og generalisere funn over et bredt spekter av situasjoner og kontekster (Sayer, 2010). Dette designet brukes ofte i kvantitative studier, der forskere søker å identifisere mønstre og sammenhenger mellom variabler ved hjelp av statistiske analyser (Field, 2017). Ekstensivt design er egnet for å utforske forskningsspørsmål som krever bred og representativ informasjon om en populasjon eller et fenomen. Intensivt design fokuserer på å samle dybdeinformasjon om et begrenset antall kilder eller tilfeller, slik at forskere kan utvikle en detaljert og grundig forståelse av et fenomen (Sayer, 2010). Dette designet brukes ofte i kvalitative studier, der forskere søker å forstå deltakernes erfaringer, meninger og oppfatninger gjennom metoder som intervjuer, observasjon og dokumentanalyse (Patton, 2014). Intensivt design er egnet for å utforske forskningsspørsmål som krever detaljert informasjon og innsikt i kontekstspesifikke prosesser og mekanismer.

Siden vi vil undersøke hva som hemmer og fremmer endringsprosesser i en bestemt organisasjon, vil vi gå i dybden ved denne organisasjonen, hvor vi vil få detaljert informasjon både i vårt forarbeid, men også fra våre informanter. På bakgrunn av dette mener vi at det er et intensivt design vi tillegger vår forskning.

3.6 Casestudie

Casestudie er en kvalitativ forskningsmetode som gir en omfattende beskrivelse og analyse av et bestemt fenomen innenfor en spesifikk kontekst (Yin, 2018). Casestudier kan være verdifulle for å undersøke *hemmere og fremmere i en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon* fordi de gir en dypere forståelse av organisasjonens kontekst, kultur og historie.

En kunnskapsorganisasjon er en organisasjon som baserer sin virksomhet på kunnskap og ekspertise. Dette så vi av Busch (2012) som viste til kunnskapsorganisasjoner som fagbyråkratier med høyt utdannende medarbeidere som jobber i flate strukturer gjennom høy autonomi. På bakgrunn av dette kan endringsprosesser i en kunnskapsorganisasjon være komplekse og kreve en dypere forståelse av organisasjonens kontekst for å identifisere faktorer som kan påvirke endringsprosessen. Som vi skal se kan casestudier være et effektivt verktøy for å undersøke dette, da de gir muligheter til å studere en organisasjon i sin helhet og gi detaljerte beskrivelser av hendelser og situasjoner som kan ha påvirket endringsprosessen.

En fordel med casestudier er at de gir mulighet for en dypere analyse av et fenomen (Yin, 2018). Som forskere kan vi bruke forskjellige metoder for datainnsamling, for eksempel intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse, for å få en dypere forståelse av organisasjonens kontekst og endringsprosessen. Dette gir mulighet for en grundig analyse av faktorer som kan ha påvirket endringsprosessen, inkludert hemmere og fremmere.

En annen fordel med casestudier er at de gir mulighet for å undersøke sammenhenger mellom forskjellige faktorer (Yin, 2018). For eksempel kan forskere undersøke hvordan organisasjonskultur og ledelse kan påvirke endringsprosessen i en kunnskapsorganisasjon. Dette kan bidra til å identifisere hvilke faktorer som enten kan hjelpe endringsprosessen fremover, eller sinke den. Videre vil man gjennom denne identifiseringen også kunne gjøre funn på hvordan de ulike mekanismene i prosessen kan adresseres, og dermed kan man finne ut av hva man bør gjøre i en lignende endring.

En av fallgruvene i casestudier er at forskerne kan være påvirket av sin egen subjektivitet (Flyvbjerg, 2006). Dette kan føre til vi tolker dataene på en bestemt måte og dermed kan påvirke resultatene av studien. Som medarbeidere ved NTNU som begge forskerne av denne studien er, vil dette være et viktig punkt som vi må ta spesielt hensyn til. Senere i oppgaven vil vi ta for oss

dette nærmere, spesielt med tanke på utvelgelse av informanter for casen. For leserens del er det viktig å si at vi som forskere har vært spesielt bevisst på vår egen subjektivitet og prøvd å minimere den gjennom å bruke en systematisk og åpen tilnærming til datainnsamling og analyse.

En annen fallgrube i casestudier er at det kan være vanskelig å generalisere funnene til andre situasjoner eller organisasjoner (Yin, 2018). Dette betyr at funnene fra en casestudie i utgangspunktet har begrenset generaliserbarhet. Dette vil medføre at vår forskning ikke nødvendigvis vil kunne si noe utover casen den omhandler.

Det kan argumenteres for at casestudier kan være en effektiv metode for å undersøke hemmere og fremmere i en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon. Casestudier gir en grundig beskrivelse av organisasjonens kontekst og historie, og gir mulighet for å undersøke sammenhenger mellom forskjellige faktorer som kan påvirke endringsprosessen. Vi har også valgt casestudie for å avgrense oppgaven vår, vi kan ikke se på alle fakulteter på NTNU eller mange andre organisasjoner, det hadde blitt en uoverkommelig oppgave. Vi må imidlertid være klar over fallgruvene ved casestudier og prøve å minimere subjektivitet gjennom å bruke en systematisk og åpen tilnærming til datainnsamling og analyse. Videre må vi også være bevisste på at studien har begrenset generaliserbarhet.

3.7 Datainnsamling

Vi vil i det videre beskrive hvordan vi har innhentet empiriske data, hvor vi har brukt intervjuer som hovedkilde til data og dokumenter som bakgrunnsdata. Vi har beskrevet hvordan vi gjennomførte intervjuer, analyserte dataene og hvordan vi valgte ut informantene våre.

3.7.1 Intervju som metode

Intervjuer er en vanlig datainnsamlingsmetode som kan brukes i casestudier for å undersøke fenomener og hendelser fra ulike perspektiver (Yin, 2018). Vi har i vår tilnærming valgt intervjuer, siden de kan være spesielt nyttige for å undersøke komplekse fenomener som endringsprosesser i organisasjoner, da de kan gi en inngående innsikt i hvordan informanter opplever og forstår situasjonen.

Et intervju kan enten være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert (Kvale & Brinkmann, 2015). Strukturerte intervjuer innebærer å stille en rekke spørsmål i en bestemt rekkefølge og kan være nyttige for å sammenligne svar fra ulike informanter. Ustrukturerte intervjuer er mer åpne og gir informanter mulighet til å utdype sine svar og gi sin subjektive mening om et fenomen eller en situasjon.

Fordelen med intervjuer i casestudier er at de gir mulighet til å få dybdeinformasjon om informantens oppfatninger og erfaringer (Yin, 2018). Dette kan være verdifullt for å få en dypere forståelse av en situasjon eller et fenomen. Intervjuer kan også gi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og utforske informantenes perspektiver og erfaringer mer inngående. En annen fordel med intervjuer er at de kan gi mulighet til å få informasjon fra ulike interessenter i en organisasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). For å sikre ulike perspektiver har vi i vår studie inkludert ledere og medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen.

Det er imidlertid også noen begrensninger ved intervjuer i casestudier. En av begrensningene er at informanter kan gi selektive eller misvisende svar (Yin, 2018). Informanter kan være redde for å si noe negativt om organisasjonen eller deres ledelse, eller de kan gi svar som er i tråd med hva de tror vi vil høre. Det er derfor viktig for oss at vi er kritiske til informasjonen som blir gitt i intervjuer og vi har prøvd å få verifisert informasjon fra dokumenter vi har hatt tilgjengelig. En annen begrensning med intervjuer er at de kan være tidkrevende og ressurskrevende (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har brukt mye tid på å planlegge, gjennomføre og transkribere intervjuene, men dette har vært overkommelig i dette casestudiet, siden antallet informanter har vært begrenset og situasjonen ikke har vært for kompleks.

Selve intervjuet i en casestudie kan være en kritisk faktor for å sikre at vi får relevant og nøyaktig informasjon fra informantene. Vi har identifisert følgende faktorer som er viktige å vurdere når det gjelder selve intervjuet i en casestudie: (1) Intervjuguiden: Det er viktig å ha en velutviklet intervjuguide som inkluderer relevante spørsmål som er tilpasset forskningsspørsmålene. Intervjuguiden bør også være fleksibel og åpen nok til å tillate for uventede svar og emner (Baxter & Jack, 2008; Kvale & Brinkmann, 2015). Vi beskriver hvordan vi har jobbet med intervjuguiden vår under. (2) Intervjuform: Det finnes ulike typer intervjuformer som kan brukes i casestudier, for eksempel strukturerte, semistrukturerte eller

ustrukturerte intervjuer. Valget av intervjuform vil avhenge av forskningsspørsmålene og typen informasjon som ønskes (Gillham, 2000). Vi har valgt å gå for semistrukturerte intervjuer, der vi har de samme spørsmålene til alle informantene som har samme rolle, men har valgt å gå for mest mulig åpne spørsmål, slik at vi kan få med nyanser som ellers kanskje ikke ville kommet frem. (3) Intervjuprosess: Det er viktig å ha en strukturert og planlagt intervjuprosess. Dette kan inkludere å sende ut informasjon om intervjuet på forhånd, avtale tid og sted for intervjuet og informere om formålet med studien og informasjon om personvern (Baxter & Jack, 2008; Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har før alle intervjuer sendt ut en samtykkeerklæring, som informantene har signert. (4) Deltakernes perspektiv: Det har vært viktig for oss å fokusere på deltakernes perspektiv og forståelse av situasjonen eller fenomenet som studeres. Vi har tilstrebet å være åpne og lyttende for å sikre at informantene har følt seg komfortable og trygge da de har delt informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). (5) Spørsmålsteknikk: Forskeren bør ha god spørsmålsteknikk og unngå ledende spørsmål som kan påvirke svarene. Det er også viktig å stille åpne spørsmål for å oppmuntre til mer utfyllende svar (Baxter & Jack, 2008; Kvale & Brinkmann, 2015). Dette har vi søkt å oppnå, også ved å ha en intervjuguide som inneholder åpne spørsmål. (6) Kontekst: Konteksten der intervjuet gjennomføres kan påvirke svarene. Vi som forskere bør være oppmerksomme på dette og velge en passende setting for intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). For å forsøke å gjøre intervjusituasjonen så trygg som mulig for alle våre informanter, har vi i alle intervjuene har vi vært på informantens «hjemmebane» og enten foretatt intervjuet på informantens kontor eller på et møterom i nærheten.

3.7.2 Intervjuguide

Vi har flere tilnærminger som kan benyttes når man skal bygge opp en intervjuguide. Formålet med en intervjuguide er hjelp til å stille spørsmål som vil samle inn relevant empiri om endringsprosessen om innføringen av SPP fra informantene, og hva som var hemmere og fremmere i denne endringsprosessen. En godt utformet intervjuguide kan bidra til å sikre at informasjonen som samles inn, er systematisk og konsistent.

En vanlig tilnærming når man bygger opp en intervjuguide er å bruke en semistrukturert tilnærming. En semistrukturert intervjuguide inneholder en liste over spørsmål eller temaer som

skal dekket i intervjuet, men gir også rom for spontanitet og fleksibilitet i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015).

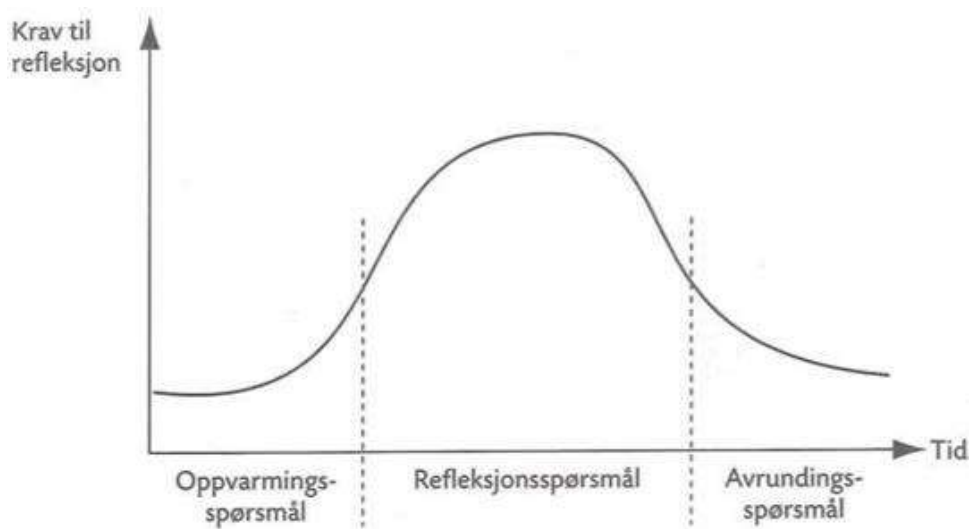
Det har vært vår målsetting å ha en godt utviklet intervjuguide som kan hjelpe oss å samle relevant og pålitelig informasjon fra informantene. I det videre beskriver vi hvordan vi har bygd opp vår intervjuguide.

Vi har brukt tre hovedtrinn i utviklingen av vår intervjuguide: forberedelse, design og testing.

I forberedelsesfasen søkte vi å definere tema for oppgaven og de forskningsspørsmålene som intervjuguiden skulle adressere. Dette kan gjøres ved å identifisere de viktigste temaene som skal undersøkes i intervjuet (Kvale, 1996). Deretter begynte vi å lese litteratur og relevante dokumenter for å få en dypere forståelse av temaene og hvilke spørsmål vi ville stille. Videre identifiserte vi relevante informanter, noe vi vil beskrive i neste kapittel.

Når det kommer til designfasen, har vi i stor grad brukt Tjora (2021) sin beskrivelse av dybdeintervjuets struktur til å designe intervjuguiden, som består av: oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundings spørsmål. Hensikten er at man skal begynne med enkle spørsmål slik at informanten blir trygg og ha hovedtyngden av refleksjon i «midten» av intervjuet og eventuelt avslutte med enkle spørsmål eller avrundings samtale, som vist i figur 3.1.

Figur 3.1 Dybdeintervjuets struktur



Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2021, s. 161)

I våre oppvarmings spørsmål har vi brukt enkle spørsmål som kan svares på uten noen spesiell grad av refleksjon, dette er relativt enkle spørsmål om arbeidsoppgaver, ansvar og struktur på instituttet. Vi har søkt å skape en atmosfære som gjør at informantene har følt seg komfortable og åpne for å dele informasjon.

Hoveddelen av intervjuguiden vår består av det Tjora (2021) beskriver som refleksjonsspørsmål og er strukturert rundt en liste med spørsmål som tar for seg de temaene som vi ønsker å utforske. Disse spørsmålene har vi etterstrebet at skal være åpne og nøytrale, ikke ledende og for bestemt i formen. Tjora foreslår at man skal stille 3-6 slike spørsmål i et times dybdeintervju. Dette er noe vi har lagt vekt på, at vi skal ha noen hovedspørsmål og at vi har oppfølgingsspørsmål og omformuleringsspørsmål slik at vi får med oss alle nyansene i det vi har vært ute etter.

Avslutningsdelen, eller det Tjora (2021) beskriver som avrundings spørsmål har vi brukt til å oppsummere de temaene vi har snakket om, samt at vi har takket informanten for deres tid og samarbeid.

Før vi startet intervjuene med informantene hadde vi testing av intervjuguiden. Vi testet da spørsmålene på et par andre personer som ikke var med i den endelige deltakergruppen av informanter (Smith, 2015). For oss var testing av intervjuguide nyttig, da vi fikk identifisert svake områder og uklarheter i spørsmålene, og ga oss mulighet til å gjøre små justeringer på intervjuguiden før vi gjennomførte intervjuene. For oss var heller ikke intervjuguiden statisk, vi hadde to versjoner av intervjuguiden, en for ledere og en for medarbeidere.

3.7.3 Utvelgelse av informanter

Det har vært viktig i vår studie at vi kom i kontakt med de informantene som kunne gi oss den empirien vi trengte for å kunne belyse problemstillingen vår. Vi har intervjuet 4 instituttledere og HR-leder ved fakultetet for å kunne gi oss empiri på hvordan endringsprosessen har vært og hva som har vært utfallet av denne. Vi har i tillegg intervjuet 4 medarbeidere som er direkte eller indirekte påvirket av endringen. Hva var så hensikten med dette? Hvorfor velger man de informantene man gjør, og hva hvilke forventninger har man?

Ser vi til Tjora (2021) her, var vår inngangsvinkel at vi ville få informasjon fra våre informanter. Ikke en direkte sannhet, men en tolkning av hvordan de oppfatter endringen som vi undersøkte. Vårt ønske var å få vite hvordan de forholdt seg til strategien enten ved institutt eller fakultet, og hvordan de forholdt seg til endringen som hadde blitt gjennomført. Institusjonell etnografi (Tjora, 2021, s.129) er et begrep som beskriver hvordan man skal bruke intervju av informanter utover informantene selv. At man skal prøve å sette de inn i enten en samfunnsmessig, eller i vårt tilfelle, en institusjonell sammenheng. På denne måten vil vi kunne tolke hvordan ledere vil sette sin egen posisjon inn mot arbeidet av endringen som kommer. Samtidig vil det kunne gi oss innblikk i hvordan medarbeidere som mottar endringene vil oppleve situasjonen, utover det de faktisk sier.

Her ønsker vi å trekke frem begrepet om kulturell kapital fra Bourdieu (1986). Dette sier at medlemmer av samme gruppe ofte har kommet dit fordi de har ervervet samme type kulturell kapital, med dette menes at de har mange av de samme normer, verdier og prinsipper som de bygger sine antakelser og valg på. Siden alle våre informanter er ansatte ved samme fakultet ved NTNU, som igjen betyr at de alle har en utdannelse på høyt nivå innenfor et ganske likt, men likevel vidt fagfelt, kan man dra slutninger om at deres kulturelle kapital vil være mer lik.

Samtidig vil de i kraft av å være en del av samme organisasjon være utsatt for en lik organisasjonskultur. Denne vil variere ved en stor organisasjon som NTNU, men likevel vil man kunne se likheter mellom dem. Med dette i bakhodet vil det være relevant å tenke at de vil kunne oppfatte spørsmål og tematikk ganske likt, og for vår del blir dette en viktig del av analysearbeidet. På denne måten vil det kunne være små nyanser i hvordan de responderer som vil kunne gi store utslag i hvordan de møter endringen, både med tanke på endringsarbeidet fra ledernes side, men også for medarbeiderne. Enhetene vil derfor kunne oppleve store forskjeller i endringsarbeidet ut fra små forskjeller i synspunkt på viktigheten av strategi, strukturer og organisasjonen.

Utvalget informanter et utvalg som har kjennskap til de endringene vi ser på ved fakultetet. De har ulike roller i organisasjonen og har ulike perspektiver på endringsprosessen. HR-lederen ved fakultetet har «fakultetsbrillene» på og har et overordnet blick på endringsprosessen. Instituttlederne er viktige informanter for hvordan endringsprosessen blir gjennomført på instituttnivå, og de ansatte ved instituttene har hatt oversikt over hvordan endringsprosessen blir gjennomført på gruppenivå. Dette betyr at vi vil kunne få belyst vår problemstilling, men likevel kan det tenkes at vi ikke har gått bredt nok ut i valget av våre informanter. Dette er noe som man kan se på i senere forskning, men som vi ikke har hatt mulighet til å undersøke. Det kan tenkes at vi hadde fått andre svar, og andre vinklinger om vi valgte et utvalg som også inkluderte personer som jobber lengre «ned» i organisasjonen. Ville de hatt samme oversikt? Og om de hadde, ville de hatt samme syn på endringene som gjøres? Dette er spørsmål vi ikke kan svare på, men vi mener likevel at vårt utvalg vil kunne gi et bilde av hva som rører seg av oppfatninger, nettopp på bakgrunn av begrepet om kulturell kapital, og Tjoras institusjonelle etnografi.

3.7.4 Analyse av intervjudata

Analyse av kvalitative data fra intervjuer er en viktig fase i kvalitativ forskning. For å analysere kvalitative data fra intervjuer på en systematisk måte, finnes det ulike tilnærminger som kan benyttes. En vanlig tilnærming som vi har valgt oss ut er tematisk analyse. Tjora (2021) beskriver tematisk analyse som en prosess hvor man leser gjennom transkripsjonene flere ganger for å identifisere meningsbærende enheter, som deretter organiseres i kategorier og temaer.

Denne tilnærmingen kan benyttes når man ønsker å utforske hva deltakerne snakker om, og hvordan temaene henger sammen. Vi har fulgt følgende trinn for å sikre en systematisk tilnærming i det videre arbeidet: (1) Forberedelse: Les transkripsjonene nøye og marker alle viktige temaer og meningsbærende enheter. Det første vi gjorde med dataene var å forberede datamaterialet for analyse. Dette innebar å transkribere intervjuene, som gjorde det lettere å jobbe med teksten i en digital form. (2) Koding: Identifiser og kategoriser meningsbærende enheter i henhold til de viktige temaene som er identifisert. (3) Kategorisering: Kategoriser kodene i større temaer og undersøk forskjeller og likheter mellom disse. (4) Analyse: Analyser temaene for å utlede meningsfulle funn.

Vi organiserte dataene i koder, der vi tildelte beskrivende etiketter til bestemte deler av datamaterialet vi hadde tilgjengelig. Her tok vi utgangspunkt i empirien vi hadde tilgjengelig, og prøvde å ikke tilpasse empirien til teorien. Da vi var ferdige med kodingen, grupperte vi kodene i temaer, slik at vi kunne se hvordan dette passet opp mot teori. Ringdal (2020) påpeker at det kan være fristende å kun fokusere på de mest åpenbare temaene, men det kan være lurt å også se etter mer subtile temaer som kan gi verdifull innsikt i datamaterialet. På bakgrunn av dette var det for oss derfor viktig å være kritiske til hvilke temaer som oppsto.

Det har vært en verdi for oss å kunne beskrive casen i detalj og kunne uttrykke en rik, detaljert og fullstendig beskrivelse av konteksten, prosessene, og interaksjonene som vi studerer. Vi har da valgt å ta i bruk tykke beskrivelser (Geertz, 2000). Vi har beskrevet casen vår i detalj i kapittel 1 for at det skal være mulig for leseren å forstå analysen av casen. Tykke beskrivelser har hjulpet oss med å binde sammen casen med intervjuene, og bidro til å gi oss en dypere forståelse av de sosiale fenomenene vi studerte. Ved å legge vekt på informantenes perspektiv, ga det oss mulighet til å avdekke skjulte mønstre, forståelser og betydninger som kan bli oversett i mer overfladiske analyser.

En viktig faktor å ta hensyn til da vi analyserte dataene fra intervjuene, var å ha en refleksiv tilnærming til analysen. Dette betyr at man må være bevisst på sin egen forståelse og eventuelle fordommer, og forsøke å holde disse faktorene utenfor analysen så langt det er mulig (Tjora, 2021). Et viktig poeng i vår analyse på bakgrunn av dette er at det vil for oss nærmest være umulig og beholde objektiviteten, da vi selv står casen, og våre informanter for nære. Videre har vi også gjennom oppgaven, og i arbeidet med å finne ut av hvordan det strategiske

arbeidet fungerer, skapt oss bilder av hvordan prosesser og endringer «burde» forgå. På bakgrunn av dette opprettet vi en forskerlogg, der vi noterte ned egne refleksjoner og observasjoner gjennom hele analysen.

En annen viktig faktor som kan påvirke analysen av kvalitative data fra intervjuer, som vi måtte være oppmerksomme på er informantenes egen posisjon og bakgrunn. Dette kan påvirke både hvordan de uttrykker seg, og hva de legger vekt på i intervjuene. Igjen viser vi her til det vi gikk gjennom i kapittel 3.6.3, og utvelgelsen av informanter. Det var viktig for oss å forstå informantene utover informanten selv, at vi så svarene i en større betydning for å kunne analysere hvilken tematikk informanten faktisk besvarte, og hva den ga oss av verdifull informasjon som vi kunne bruke videre i vårt analysearbeid. Tjora (2021) anbefaler derfor at man tar hensyn til deltakernes posisjon og bakgrunn når man analyserer dataene, og forsøker å forstå deres perspektiver og erfaringer på en dypere måte. Dette punktet spiller igjen på begrepet om kulturell kapital (Bourdieu, 1986), hvor vi må huske at våre informanter jobber i samme organisasjon, har ervervet samme organisasjonskultur, men har også en utdanning som har gitt de like verdier og normer, både når det kommer til forståelse av strategi, men også hvordan prosesser og endring best skal gjennomføres og mottas.

For oss var ikke analysen en lineær prosess, men en prosess der vi gikk frem og tilbake mellom ulike trinn i tilnærmingen over. På denne måten kunne vi reflektere over notater vi hadde gjort og se om det var analyser vi hadde gjort som i ettertiden virket forutinntatt eller feil. For å kunne forstå og tolke våre informanternes svar var det viktig å være kritiske, og reflektere over om det vi hadde spurt om kunne være førende, og om svarene de ga oss var tildekket av andre underliggende problem eller tema. På denne måten har vi gjennom hele prosessen fra analyse, men også inn i selve diskusjonen måtte gå skritt tilbake i denne prosessen for å prøve å etterstrebe objektivitet og prøve å ikke tillegge våre informanter verdier eller meninger de selv ikke har kommunisert. Likevel er det en svakhet i våre analyser at objektiviteten ikke kan være absolutt.

3.7.5 Dokumentanalyse

Utover å bruke intervjuer som primærkilde for innhenting av empiri, så vi tidlig at dokumenter var viktig for oss å se på, da det er mye informasjon som er verdifulle for oss da vi skulle se på

bakgrunnen for endringsprosessen med innføringen av SPP og hvordan instituttene har tilnærmet seg dette. Vi har brukt dokumentene som en støtte til primærkilden, da som bakgrunnsdata (Tjora, 2021). Dokumentene vi har brukt har gitt oss et bredere og mer variert perspektiv på endringsprosessen og underbygger funnene vi har gjort gjennom intervjuer.

Fremgangsmåten vår i dokumentanalysen har vært å samle inn alle bakgrunnsdokumentene som ble laget før innføringen av SPP, samt alle instituttens ferdige SPPer, LTBer og strategier. Dokumentene kan gi et historisk og kulturelt perspektiv på temaet, og kan bidra til å avdekke kontekstuelle faktorer som kan påvirke funnene fra intervjuene (Seale, 2017).

Videre har vi foretatt en dokumentanalyse, der vi har foretatt en systematisk gjennomgang av dokumentene vi har hatt tilgjengelig, og laget koder som vi har sammenstilt med analysen av intervjudata. Vi så etter mønstre og temaer som kunne bekrefte eller utfordre funnene i intervjuene.

Det er viktig å være bevisst på begrensningene ved bruk av dokumenter som bakgrunnsdata. Dokumenter kan være preget av fordommer, mangel på objektivitet og skjulte agendaer. Det er derfor viktig å være kritisk til dokumentene og å undersøke dokumentenes opphav, kontekst og forfatterens hensikter (Krippendorff, 2018). For oss har det da vært viktig å se på dokumentene med nøytrale øyne og vi har bare brukt dokumenter som har blitt laget på NTNU. Vi bruker jo også dokumentene som bakgrunn og tillegg til intervjuer, som kan hjelpe oss med å nøytralisere eventuell mangel på objektivitet og skjulte agendaer.

3.8 Svakheter ved casestudier

Casestudier er en av de mest brukte metodene innen kvalitativ forskning. De brukes ofte til å undersøke enkeltstående hendelser eller organisasjoner, og er kjent for å gi detaljert innsikt i komplekse fenomener. Imidlertid er det også viktig å være oppmerksom på noen av svakhetene ved casestudier som metode.

En av de viktigste svakhetene ved casestudier er mangelen på generaliserbarhet. Dette betyr at funnene fra en casestudie ikke kan generaliseres til en større populasjon eller en annen kontekst. I stedet er funnene begrenset til vår spesifikke case, altså ved dette fakultetet på NTNU.

Dette betyr at casestudier kan være begrenset i sin overførbarhet og nytteverdi (Flyvbjerg, 2006). Likevel vil vi argumentere for at enkelte elementer og funn vil kunne være gyldige på andre lignende caser, i alle fall innen kunnskapsorganisasjoner.

En annen svakhet ved casestudier er at det kan være vanskelig å avgjøre årsakssammenhenger. Dette skyldes at casestudier vanligvis fokuserer på komplekse fenomener som involverer mange variabler. Det kan derfor være utfordrende å fastslå årsakssammenhenger og isolere virkningen av enkeltvariabler. For vår case kan dette ha gitt utslag i at man ikke vet om hemmere eller fremmere man finner har den årsaken vi tilegner den gjennom våre analyser. Noe vi har tolket som en uryddig prosess kan likeledes være en uvilje om endring. På samme måte vil det vi kunne tolke som en god prosess være et utslag av god endringskompetanse hos medarbeidere. Videre vil dette også kunne føre til at casestudier blir mer deskriptive enn forklarende (Flyvbjerg, 2006).

En tredje svakhet ved casestudier er at det kan være vanskelig å kontrollere for subjektivitet og forskerens egne antakelser. Dette skyldes at casestudier ofte involverer et dypdykk i en enkelt case, og forskeren kan dermed bli påvirket av egne forventninger og teorier. Dette tok vi også opp i kapittelet om analyse av data, altså at vi enten har mye mer informasjon om caset enn våre informanter, eller at vi tilegner det de sier feil mening ut fra vårt eget synspunkt i saken. Videre er dette spesielt relevant da en av forfatterne av oppgaven går gjennom disse endringene på nevnt fakultet, samtidig som man prøver og holde seg objektiv til endringen og prosessen som foregår. Dette kan føre til at vi som forskere ser det vi ønsker å se og overser andre viktige aspekter ved casen (Yin, 2018).

Selv om casestudier har sine begrensninger, er det fortsatt en viktig metode innen kvalitativ forskning. For oss har det vært viktig å ha en systematisk tilnærming til datainnsamling og analyse. Dette for å bidra til å minimere subjektivitet og våre egne antakelser. En systematisk tilnærming vil også bidra til å sikre at alle relevante aspekter ved casen blir undersøkt og at funnene blir presentert på en grundig og objektiv måte. (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2018).

3.9 Feilkilder

Intervju som metode har noen kjente feilkilder som kan påvirke kvaliteten på dataene som samles inn. En av de største feilkildene med intervjuer er at informantene kan gi uriktige svar. Dette kan skyldes flere faktorer, inkludert at informantene ønsker å gi et ønsket svar, de ikke husker nøyaktig eller at de er påvirket av forventninger fra oss som intervjuere.

For å minimere feilkilder med intervju som metode, har det vært viktig for oss å ha en strukturert og systematisk tilnærming til intervjuet. Dette kan bidra til å sikre at alle relevante spørsmål blir stilt på en lik måte, og at dataene som samles inn, er konsistente og pålitelige (Kvale & Brinkmann, 2015).

En annen måte vi har prøvd å minimere feilkildene med intervjuer på er å ha en god relasjon mellom oss selv og informantene. Dette for å bidra til å skape en åpen og tillitsfull atmosfære under intervjuet, og det er da mer sannsynlig at informantene gir ærlige og nøyaktige svar (Fontana & Frey, 2000).

Det er også viktig å være oppmerksom på at vi som intervjuere selv kan være en feilkilde i intervjuet. Vi kan påvirke informantene ved å stille ledende spørsmål eller ved å gi signaler om hva som er ønsket svar (Kvale & Brinkmann, 2015). Som vi har diskutert tidligere, er det vanskelig for oss å være fullstendig objektive i analysen av data, men i intervjusituasjonen etterstrebet å minimere denne feilkilden ved å forholde oss nøytrale og forsøkte å ikke å gi bort noen informasjon eller signaler om hva som er ønsket svar.

3.10 Validitet

Med validitet menes bekræftbarhet, og da om andre kan ha mulighet til å komme fram til det samme resultatet som vi har kommet fram til ved å utføre den samme forskningen (Tjora, 2021). Kan casen vår bekrefte av andre? Vi har benyttet dokumentanalyse og intervjuer som datainnhentingsmetoder. Dokumentanalysen vil man kunne argumentere for at er valid, siden hvis noen ser på de samme dokumentene som oss, vil de kunne komme fram til de samme analysene som vi har gjort. Vi har brukt dokumentene hovedsakelig som bakgrunnsdata for hoveddatakilden vår, som er intervjuene.

Når det gjelder intervjuer, påpeker Kvale (1996) at intervjuer kan være påvirket av forskjellige faktorer, som for eksempel intervjusituasjonen eller intervjuerens personlighet, og at dette påvirker validiteten. Det stemmer jo godt i det at vi som forskere har et sosialkonstruktivistisk syn, og vi mener da at vår forståelse av virkeligheten er formet av våre sosiale og kulturelle perspektiver. Det skal med utgangspunkt i dette være svært vanskelig å gjennomføre intervjuene på samme måte og tolke dataene på samme måte som oss, uansett hvor nøytral man prøver å være. Informantene på sin side, vil også være påvirket av at de møter oss, og vil kanskje oppføre seg eller si andre ting til andre intervjuere. Vi har vært oppmerksomme på dette punktet og forsøkt å øke validiteten ved å gjennomføre en grundig og systematisk intervjuprosess. For oss har dette vært å utvikle en grundig intervjuguide, der vi også har gjennomført pilotintervjuer for å teste ut spørsmålene og sikre at de gir relevant informasjon.

Som vi har diskutert i forbindelse med svakheter med casestudie som metode i kapittel 3.6, vil vi også ha en utfordring med generaliserbarhet (Tjora, 2021). Casen vår vil ha begrenset overførbarhet til andre sammenlignbare problemstillinger, det er ikke et en-til-en forhold. Siden vi ser på endringsprosess ved en organisasjon, vil vi også se på forhold ved organisasjonen som vil være ulik fra organisasjon til organisasjon, som for eksempel sosiale interaksjoner, organisasjonsstruktur og kultur. Vi vil likevel si at deler av funnene våre vil kunne være aktuelle på et generelt plan i andre organisasjoner og at fallgruvene som er til stede i en endringsprosess kan bli mer synlige.

3.11 Reliabilitet

Et annet sentralt begrep i forskning er reliabilitet, som refererer til spørsmålet om vår forskning er pålitelig og troverdig. Dette handler om å knytte sammen empirien, analysene og teoriene på en måte som styrker vår pålitelighet (Tjora, 2021). Vi må være bevisst hvilken del av empirien vi velger å kommunisere i forskningen, inkludert hvilke observasjoner og intervjuer vi velger å fremstille, og vi må argumentere godt for våre valg. Samspillet mellom teori og empiri er også viktig for å sikre gode analyser. Vi må være transparente om hvilken teori vi velger å bruke, hvorfor vi valgte den og hvordan den kan ha påvirket våre valg og tolkninger av dataene.

Utvalg av informanter vil også være en utfordring, og vi må være tydelige på vårt strategiske utvalg og relasjoner til informantene. Våre personlige relasjoner kan påvirke spørsmålene vi stiller og analysene vi gjør, og vi må være i stand til å skille mellom sak og person for å sikre klare analyser og svar inn mot vår problemstilling. Vi er begge ansatt ved NTNU, dette kan farge oss når vi skal analysere dataene. Dette har vi hatt i bakhodet hele veien når vi har jobbet med innholdet.

Transparens i våre valg og gjennomføring av forskningen vil også være viktig for å sikre pålitelighet og troverdighet. Vi må kunne forklare hvorfor vi velger å gjøre ting på en bestemt måte, inkludert valg av intervjulokasjon og informanter. Våre valg vil påvirke empirien og analysen av dataene, og har derfor vært viktig for oss å være bevisst på disse valgene og være åpne om dem.

I vår forskning er det avgjørende at vi tar hensyn til de etiske problemstillingene som kan oppstå. Som forskere har vi en aktsomhetsplikt og er forpliktet til å følge forskningsetiske normer (Ringdal, 2020). Dette vil vi diskutere nærmere i kapittel 3.12.

3.12 Forskningsetiske retningslinjer

I vår forskning vil vi bruke data fra informanter, og det er derfor viktig at vi følger en rekke krav som er satt til oss som forskere. Vi har informert informantene på forhånd om formålet med prosjektet, hva slags data som skal samles inn, hvem som vil ha tilgang til dataene, hvordan de vil bli lagret og hvordan de vil bli brukt (Ringdal, 2020). Dette har vi gjort gjennom en e-post til informantene før intervjuene, der vi også har lagt ved et samtykkeskjema som vi har spurt informantene om å lese gjennom før intervjuene. Vi har også spurt informantene om de har forstått innholdet i samtykkeskjemaet, slik at vi er sikre på at de forstår hva de skriver under på. Vi har informert informantene om at det er frivillig å delta, og at de kan trekke seg når som helst underveis.

En annen viktig etisk vurdering handler om konfidensialitet og personvern (Tjora, 2021). Selv om vi ikke har innhentet sensitive personopplysninger, har vi vært oppmerksomme på at det kan være deler av intervjuet som kan ha en form av sensitivitet. Med sensitivitet her mener vi at informanten kan ha sagt noe som hen ikke ønsker at skal komme ut i allmenheten. Vi har lagret

lydopptak og transkriberte intervjuer på en sikker måte og vil slette disse etter at masteroppgaven er levert inn til sensur. Vi har også anonymisert dataene, og har for vår egen del laget en liste over informanter der vi har gitt hver informant et nummer. Men vi vil beholde anonymiteten til informantene gjennom hele oppgaven, derfor blir ikke nummereringen av informantene synlig for leseren, men vi vil kalle alle informantene «Informant X» i teksten. Uten denne tilnærmingen vil det for personer som leser denne oppgaven, og er ansatt ved naturvitenskapelig fakultet være mulig å indentifisere våre informanter når man ser uttalelsene fra den enkelte i sammenheng med andre uttalelser.

For vår case har vi hatt et sterkt ønske om å følge de forskningsetiske retningslinjene helt etter boken. Dette for å ivareta våre informanter og sensitive opplysninger som kan komme fram gjennom dokumenter og intervju. Videre har det vært viktig for oss som har kjennskap til organisasjonen, og er medarbeidere ved fakultetet omtalt at man har holdt seg objektiv også utenfor vårt prosjekt, og at vi ikke har tatt meninger fra intervjuene vi har hatt inn i andre arbeidsrelasjoner. Med dette håper vi å ha ivaretatt både oss selv, vår forskning og våre informanter på en best mulig måte.

4 Våre empiriske funn og diskusjon

I dette kapittelet vil vi ta for oss våre empiriske funn, samt diskuterer dette i rammeverket gitt gjennom seks av Kotters åtte steg. Vi tar for oss hvert steg individuelt, hvor Vi først vil si noe om hva vi var på utkikk etter i vår empiri, og hvilke spørsmål i intervjuguiden som belyste dette, deretter presenterer vi våre funn i lys av teori før vi gir en konkluderende oppsummering på hvordan dette enten har hemmet, eller fremmet prosessen ved fakultetet eller institutt.

Videre vil vi ta for oss hvordan Kotters to siste steg vil kunne se ut, og påvirke prosessen i siste del av oppgavens konkluderende oppsummering i kapittel 5.

4.1 Kotter's åtte steg, hvordan teorien gjøres om til våre tema for oppgaven

Som nevnt vil vi se våre funn i lys av seks av Kotters åtte steg i vår oppgave. Grunnen for denne avgrensingen kommer av at endringen ikke har kommet langt nok til at vi skal kunne vise til, eller at fakultet med sine underinstitutt vil kunne ha hatt mulighet til å ha konsolidert endringen, ei heller institusjonalisert den. Likevel ønsker vi å bruke de to siste stegene inn i vår avslutning, hvor vi kan reflektere over mulige scenarioer, samt hvordan man kan forske på dette temaet videre.

Kotter (2012) skriver at mange av de feilene han har sett i sin forskning er at firma eller organisasjoner ofte enten hopper over steg i teorien, eller gjennomfører enkelte av stegene på en lite hensiktsmessig måte. At dette igjen gjør at endringen i seg selv, og hele prosessen enten faller fra hverandre, eller at den virker mot sin hensikt. Dette finner vi også fra Jacobsen (2018) hvor man omtaler endringer og inkluderingsprosesser som «psedudomedvirkning», altså en prosess for prosessens skyld, hvor de ansatte står igjen med mer motstand etter gjennomføringen enn de ville hatt for endringen hvis man ikke hadde hatt noen prosess i det hele tatt. Viktigheten av vår oppgave blir med bakgrunn i dette å kunne si noe om medvirkningen som har blitt gjort, hvordan man etablerte maktkoalisjonene, og hvor synlig visjonen for endringen ble kommunisert til de ansatte. Med bakgrunn i Kotters teori vil dette ha stor betydning på utfallet av den strategiske prosessen og endringen av denne som vi har sett tidligere i oppgaven.

I det videre vil vi ta leseren med gjennom de ulike stegene, samtidig som vi knytter disse direkte mot våre empiriske funn ved instituttene og fakultetet. Der ser vi at når Kotter i seg selv ikke kan forklare elementer ved våre funn, vil teorien om Prinsipal-agent, og Teori E og O komplementere vår diskusjon for å kunne forklare deler av prosessene som ellers ville stått udiskutert.

4.2 Etableringen av en følelse av nødvendighet. Hvordan ble det gjort, hva er utfallet?

4.2.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?

Som vi så i teorikapittelet ser vi her etter hvor godt man har kommunisert behovet for endring. I første omgang vil det være relevant å se hvordan instituttledere har opplevd dette behovet: Fra Vakola og Nikolaou (2005) ser vi at dette steget ofte blir oversett. Har dette skjedd i endringsprosessen som vi har undersøkt ved fakultetet? I så fall, hvordan kommer det til uttrykk? Vi vil her trekke frem funnene vi har gjort fra våre analyser, samt se etter i dokumentene som omhandler SPP og LTB. Ut fra dette håper vi å kunne belyse hvor godt følelsen av nødvendighet for nye strategiske verktøy har vært, og hvor godt dette har blitt kommunisert nedover i organisasjonen. Vi ser fra våre dokumenter er at man har prøvd å få institutter og medarbeidere til å forstå;

Strategisk personalplan (SPP) skal gi en helhetlig langsiktig plan for bruk av enhetens ressurser. Dette er et viktig verktøy for kompetanseutvikling, rekruttering og ressursfordeling for det enkelte institutt, og for NV-fakultet samlet. I SPP ser vi studieprogramportefølje, prosjektportefølje og tilgjengelige ressurser i sammenheng, hvor bemanning vurderes ut fra, og som en innsatsfaktor inn i, enhetens langtidsbudsjett. (NTNU, 2021b)

Vi ønsker å gi leseren av denne oppgaven en mer detaljert oversikt over noen av de spørsmålene vi har stilt våre informanter med tanke på følelsen av nødvendighet;

- Beskriv organisasjonen/instituttet
- Hvordan opplever du prosessen med implementeringen av prosjektet? Og hvordan er kvaliteten i verktøyet?

- Kan du beskrive hvordan ditt institutt jobber med strategi, handlingsplaner og strategisk personalplan?

Ved å stille disse spørsmålene mener vi å ha fått informantene til å reflektere over hvor godt de kjente til sitt eget institutt, og dermed hva de mente var relevant med tanke på endringen som kom. Som vi ser ovenfor er bestillingen fra fakultetet ned til instituttene kompleks, hvor ressurser er en viktig del, og hvor man skal planlegge ut ifra gitte rammer. På bakgrunn av dette er en stor del av hva som ligger i nødvendigheten, og hvor godt dette ble forstått, også et bilde av hvor godt ledelsen, og medarbeidere forstår de rammene man har for drift av de ulike instituttene. Ved å la de beskrive sin egen organisasjon og institutt fikk vi innsyn i hvor godt opplyst de var på dette tema, og hvor godt de ville kunne forstå nødvendigheten av endringen. Det kan tenkes at hvis man ikke hadde et godt overblikk over dagens situasjon, ville man heller ikke se nødvendigheten av en ny måte og arbeide med strategi på. For vår del vil det her være spesielt viktig å se nødvendigheten av et nytt verktøy opp mot teori E og O. Det kan være at våre informanter ser nytteverdien av at man må gjøre endringen, men ikke at denne skal gjøres gjennom teori E, altså gjennom en ny struktur, og at man heller skulle forholde seg til at man gjennom de strukturene og kulturen man har innad i organisasjonen gjorde endringer som Jacobsen (2018) omtaler som teori O, og at dette vil fungere godt for kunnskapsorganisasjoner, hvor man har en flat struktur, som igjen vil kunne føre til at endringer er vanskelig å gjennomføre (Busch 2012). Dette kan føre til at endringer må foregå gjennom mange år før man har nådd trinn åtte i Kotters endringsteori, hvor man har klart å institusjonalisere endringen inn i organisasjonen.

4.2.2 Våre funn

Som vi nå skal se har vi gjennom våre dokumenter og intervjuer fått et innsyn av hvor godt nødvendigheten av endringen som kom ble forankret nedover i organisasjonen. Det vi tidlig så i materialet var at det var store ulikheter på dette temaet, dette kom av en blanding av hvor god kjennskap de hadde til sin egen organisasjon, og hvor prekært det stod til med økonomien på de enkelte institutt. Som vi ser av teorien om Prinsipal-agent vil man også her kunne skape en følelse av nødvendighet som er ulik fra enhet til enhet, nemlig fordi agenten har en annen oppfatning av virkeligheten, eller har satt seg mål som ikke samsvarer med prinsipalen (Vanebo

et. al., 2017). Fra fakultetets strategiske personalplan ser vi at de argumenterer for den økonomiske nødvendigheten;

Fakultetet hadde en økning i resultatbevilgning knyttet til utdanningskomponenten, samtidig som man opplevde en nedgang på forskningskomponenten av resultatbevilgningen, som i all hovedsak skyldes en reduksjon i fakultetets EU-aktivitet fra 2019 til 2020. Disse endringene var ventet, men den mest vesentlige årsaken til bevilgningsreduksjonen var en betydelig og overraskende reduksjon i basisbevilgningen; 25,6 mill. kr. av det samlede kuttet skyldes et nytt kutt fra departementet knyttet til endring av premiemodell for pensjon i staten, presentert i forslag til Statsbudsjett for 2022. Dette ble kommunisert som et budsjettneøytralt kutt, men oppleves som en betydelig reduksjon av fakultetets handlingsrom på både kort og lang sikt. (NTNU, 2022b)

En av våre informanter kunne meddele at;

Vi gikk jo inn økonomisk høsten 2021, der allting så ganske lyst og fint ut. Til en situasjon der... det ene var at vi ble ganske hardt rammet av administrasjonskutt med 5-6 mill fra instituttet årlig, så har det kommet ytterligere kutt etter det. Så det innebærer at fra et perspektiv som var at vi skulle ha en mild ekspansjon til å tenke at vi må overleve med SFF'ene i 4 år til, så det er strategisk korrekt å påse at vi gjør en strategisk personalplan i den situasjonen vi har nå (Informant X)

Her ser vi at informanten har en god oversikt over sin egen nødvendighet rent økonomisk, samt at hen ser nytteverdien av en innføring av SPP. Altså samsvarer prinsipalen, og agentens nødvendighetsfølelse i dette funnet. Samtidig får vi inntrykk fra en av våre andre informanter om at man ikke har like god oversikt, eller motivasjon for det som skal komme;

Svakheten - slik det ble introdusert - det var en pedagogisk bit i hvordan det ble introdusert, slik at jeg ikke ble engasjert i utgangspunktet. Det kom seilende inn på siden, men det kan være mitt engasjement og opplevelse av det. (Informant X)

Videre sier samme informant;

Det var noe veldig soft i begynnelsen..... Men hvis jeg ser på hva vi leverte i fjor og hva det er for noe, ser jeg at det er akkurat det vi må gjøre. Men jeg lurer på om det hadde fremstått som mer opplagt viktig om vi ikke hadde hatt viderefordelingsdiskusjonen på fakultetet, for den var så inngående i disse tingene, at det var nesten som å slå inn åpne dører da vi skulle gå inn i dette arbeidet.

En annen informant sier;

....den viderefordelingsmodellten som er på fakultetet er vår basiskomponent ganske liten og ABE-kuttet blir synlig på den.....Vi har en stor og litt svingende økonomi, slik er det når man driver med eksternfinansiert virksomhet. Det kan være ganske vanskelig å styre den og forutse hva handlingsrommet blir fremover. (Informant X)

Som vi ser betyr dette at følelsen av nødvendighet er ulik blant de ulike instituttene og fakultetet. Disse informantene har et annet inntrykk av hvor viktig, eller nødvendig endringen er. Spørsmålet man kan stille seg er hvorfor dette er ulikt? Vi skal komme tilbake til dette når vi ser på maktkoalisjonen i neste avsnitt, mye av det vil være avhengig av når man ble tatt med inn i arbeidet med endringen. Og dermed har man en ulik følelse av nødvendighet, og de ulike agentene har ulik informasjon om det som skal komme. Videre er det vanskelig å peke konkret på hvorfor følelsen av nødvendighet er skiftende. Mye av det kan ligge på person, prinsipalens kommunikasjon eller agentens oppfatning. Likevel ser vi fra vår siste informant at det vil være viktig og holde søkelyset på kun en endring av gangen. På denne måten klarer man å kommunisere endringen som skal komme direkte og tydelig, slik at man skaper en sterk følelse av nødvendighet.

Likevel ser det ut som om lederne som har svart ut i våre intervjuer på generelt grunnlag har større forståelse av endringen, enn medarbeidere lenger ned i instituttene. Dette kan tolkes på to måter, nemlig at lederne naturligvis har en bedre oversikt over hvordan planlegging og strategisk arbeid foregår innad i organisasjonen, og dermed lettere kan bli tilført endringer med tanke på dette arbeidet. Samtidig sier det noe om prosessene som har blitt gjort nede på instituttene for å skape en forståelse av nødvendighet for medarbeiderne.

I og med at det er første gang fakultetet kjører denne prosessen, bærer årets gjennomføring noe preg av oppstartsproblematikk. Dette kommer for eksempel til uttrykk ved at enkelte institutt har sett på sin totale bemannings situasjon, mens andre ikke har hatt kapasitet til dette i denne omgang.... Dette gjør det utfordrende å akkumulere instituttene planer til en helhetlig plan for fakultetet... (NTNU, 2022a)

Fra våre funn ser det ut som disse prosessene i all hovedsak har blitt tatt for lett på;

Men jeg kjenner litt på den da, at vi hører om den, men jeg tror kanskje at vi har blitt informert i et instituttmøte om det. Men da følte jeg litt at planen var lagt, at "slik skal vi ha det". (Informant X)

Fra Kotter får vi innblikk i at for og skulle klare å skape en forståelse av nødvendighet på en tilstrekkelig måte må man gjenta, gjenta og gjenta nødvendigheten. Ofte ved bruk av allmøter, men også gjennom daglige diskusjoner og vise nødvendigheten gjennom praksis (Kotter, 2012). I våre funn ser vi våre informanternes utsagn hvor man får inntrykk av at det på enkelte enheter kun har forgått som en informasjonssak til medarbeiderne, og ved andre at man har kjørt hele prosessen for å skape en forståelse av nødvendighet til mindre eller større ledergrupper.

Men vi har disse handlingsplanene som vi lager hvert år. Da tar vi dette stort sett i ledermøtene, og disse utdannings- og forskningsutvalgene. Vi gjør ikke så mye mer ut av det enn det, det er ikke noe slik bred prosess med alle ...ansatte som skal være med og diskutere handlingsplan, vi gjør det som er fornuftig. (Informant X)

Som vi ser er det store variasjoner. Endringsprosesser omhandler mennesker så vel som strukturer og prosesser. Hvordan mennesker vil kunne motta endringer vil derfor variere, selv om man har alt annet likt (Burke et al., 2008). Enkelte enheter kan ha hatt gode prosesser for en skapelse av nødvendighets forståelsen, men likevel ikke oppnådd dette. Som vi så i vårt kapittel om kunnskapsorganisasjoner er det vanskelig og skulle endre seg i organisasjonen vi ser på. Likevel ser vi også at det har blitt skapt en følelse av nødvendighet ved enkelte av instituttene.

Vi er i et generasjonsskifte, som kan føre til et økt handlingsrom.... Så for oss passet prosessen med strategisk personalplan midt i blinken, det kom på et perfekt tidspunkt... For da fikk vi en spark i baken til å ta prosessen litt ordentlig. (Informant X)

Nøkkelen her er at man klarer å motivere de som skal motta endringen, slik at de klarer å knytte den opp mot sitt eget arbeid. Agenten må se nytten av det prinsipalen kommer med, om ikke vil han i verste fall kunne motarbeide prosessen og endringen i sin helhet (Heath & Heath, 2010). Dette får vi et innblikk av gjennom vår empiri;

Mye motstand, instituttet bærer preg av at man har en kultur for å gå til motkamp.....Så det er uavhengig om det er nye datasystem eller leiested, så er det mange som har en mening om at nei, det gamle er best og jeg vet best. (Informant X)

Her er det klart at agenten ofte motsetter seg prinsipalens ønsker. Det vil i disse eksemplene være nødvendig at man gjennom prosessen klarer å snu agenten slik at den ser sin egen vinning gjennom prinsipalens mål. Videre kan det diskuteres at ved det nevnte instituttet ikke har tilstrekkelig med endringskompetanse, og at man på bakgrunn av dette ikke klarer og se behovet for endringene man blir satt ovenfor. Uten dette vil man ha en større utfordringer når det kommer til læring og utvikling gjennom endringene som blir implementert, og en motsetning til endringer som helhet vil kunne være et naturlig forvar fra agentens side (Erichsen et.al, 2018). Dette er også et viktig poeng med det rammeverket vi har valgt å bruke med Kotters åtte steg. Nemlig at man gjennom en endringsprosess vil måtte gå frem og tilbake på de ulike stegene gjennom hele prosessen (Kotter, 2012). Kanskje ser man at man ikke har klart å skape en nødvendig følelse for at endringen skal kunne gjennomføres, det er da viktig at man går tilbake noen steg slik at man vet at man får med seg de nødvendige medarbeiderne slik at endringen kan gjennomføres til sitt fulle. Som vi så av teorikapittelet var nettopp steg en veldig viktig, men også et steg som man ofte tok for gitt. Man gjentar ikke ofte nok nødvendigheten, og på denne måten klarer ikke agenten og se hvorfor hen skal bruke sine ressurser inn mot endringen. Da står vi igjen med det vår informant viste oss over, en kultur for å motsette seg prinsipalens ønsker. Spørsmålet vi ut fra dette kan prøve å svare på i de neste stegene er om endringen som i første omgang knytter seg sterkt opp mot Teori E fra Jacobsen (2018), nemlig en endring som hovedsakelig er av strukturell og økonomisk art gjennom et nytt strategisk verktøy, egentlig

burde sees som en kulturendring for hvordan man skal planlegge strategisk nedover i organisasjonen, og hvordan man gjennom endringen skal klare å knytte ulike fagmiljøer tettere sammen for å kunne svare ut de strategiske målsetningene man har?

4.2.3 Hva har hemmet og fremmet følelsen av nødvendighet?

I denne delen av oppgaven ønsker vi å se på de ulike mekanismene som har ført til at man enten har klart å lage følelsen av nødvendighet, eller ikke. Som vi har sett tidligere i dette kapittelet er det ikke et klart svar på dette spørsmålet. Dette har variert med tanke på hver enkelt leder, hvordan hen har stilt seg til endringen som kommer, samt hvordan den har klart å sette dette inn i perspektivet til sitt eget institutt og kommunisert dette videre til instituttets medarbeidere. Likevel mener vi og ha vist til aspekter ved prosessen i dannelsen av nødvendighetsfølelse som likevel kan gi oss en pekepinn på hva som har fungert og ikke. Som vi så innledningsvis bygger nødvendigheten hovedsakelig på et økonomisk resonnement, her også at det må være besparelser ved instituttene. Videre er det et ønske at disse besparelsene skal være i tråd med strategien, og visjonen til både fakultetet og institutt. Følelsen av nødvendighet vil ut fra dette kunne oppnås om både agent og prinsipal har samme informasjon om økonomien, og et likt utgangspunkt (Mitchell et al., 1997). Allerede her ser vi at det vil være ulikheter for de som skal gjennomføre disse endringene. Det er fire ulike institutt med ulike økonomiske forutsetninger. Hvor spesielt ett av disse har pekt på at man har stor ekstern finansiering, som igjen vil bety at bevilgningen som kommer fra fakultetet og det offentlig ikke har like stor påvirkning på deres økonomi, det og skulle gå inn i prosessen med samme følelse av nødvendighet når man mener selv at man har en god økonomi vil kunne være vanskelig. Kunne fakultetet ha styrt prosessen annerledes? La de som skal motta endringen være med og finne sin mening inn mot prosessen? Det som skal implementeres av endringer er i all hovedsak strategiske verktøy, skulle man brukt strategien til instituttet, fremfor økonomi når man etablerte nødvendighetsfølelsen? På bakgrunn av dette mener vi at vi kan se at man ved instituttene ikke har mottatt følelsen av nødvendighet på en god nok måte for at de selv skal kunne etablere denne følelsen videre ned i sine enheter. Dette vil igjen kunne gi ringvirkninger videre i arbeidet rundt innføringen av det nye strategiske arbeidsmetoden og verktøyet som kom. Videre vil det være vanskelig og skulle prioritere og ta beslutninger i tråd med strategien og visjonen til instituttet om denne nødvendigheten ikke er etablert (Kotter, 2012)

Som en avsluttende konklusjon for dette steget inn i Kotter's første steg vil det for oss være viktig og peke på de ulikhetene man har, og at disse i seg selv har skapt ulike bilder for nødvendigheten for endringen. Ved å sette nødvendigheten hovedsakelig inn mot et økonomisk perspektiv har man ikke klart å få med seg de instituttene hvor økonomien ikke er like dårlig. Man har kanskje ikke tatt hensyn til de ulike enhetene ved organisasjonen, og sett disse i lys av Jacobsens Teori O, hvor man må se endringer som en del av et arbeidsmiljø og en kultur (Jacobsen, 2018). Endringen som kom var hovedsakelig knyttet opp mot Teori E, hvor man hovedsakelig ser på struktur, økonomi og effektivisering. For at en endring skal kunne skje i en kunnskapsorganisasjon som NTNU vil man også måtte gjøre tiltak for å drive endringen gjennom Teori O, i etableringen av nødvendighet hadde det kanskje vært mer rett og sett på strategien til instituttene, for igjen å vise til det fagbyråkratiet som er på instituttene. En endring som viser til enten en nedskalering eller oppskalering grunnet samfunnsnyttene kunne vært enklere å forstå for en kunnskapsmedarbeider hvor fag, kunnskap og en drivkraft inn mot eget virke står sterkt (Busch, 2012). Følelsen av nødvendighet, om denne skal kunne skapes nedover i organisasjonen, vil med bakgrunn av dette etableres ved kulturell endring i organisasjonen, og ikke kun ved hjelp av strukturelle og økonomiske virkemidler.

4.3 Maktkoalisjonen

4.3.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?

Hvordan skaper man et team for å formidle endringen som skal gjøres, både formelt og uformelt (Kotter, 2012)? Vi ønsket for dette temaet og se om hvem som hadde vært del av maktkoalisjonen, da dette igjen ville kunne gi utslag i hvordan endringsprosessen kom til å bli videre. Det kan diskuteres at for å innføre endringer i en stor organisasjon hvor fagbyråkratiet står høyt og hvor man har en flat ledelsesstruktur vil det være mye ledelse som skjer gjennom uformelle møter og samtaler. Det vil være viktig at de som er med i koalisjonen både har en forståelse av endringen som innføres, men også at de står «høyt» i kunnskapsorganisasjonen. At de har tillit hos sine medarbeidere, prinsipal-agent teorien gir oss et innblikk i hvordan agentene (her medarbeidere og ledere på instituttet) vil kunne ha andre mål og insentiver enn det

prinsipalen har (her fakultetet) (Vanebo et. al., 2017). På denne måten er det viktig at man gjennom dannelsen av maktkoalisjonen hadde dette i tankene for å minimere de ulike målene mellom prinsipal og agent mest mulig.

Videre var det viktig for casen sin del og finne ut hvilke mål instituttlederne (agenten) hadde som kunne være motstridende fakultetet (prinsipalen), hadde man dannet en koalisjon som hadde motsigende interesser? Hvis dette var tilfellet, hvordan var utvelgelsen blitt gjort? Videre kan det tenkes at ved å bli utelatt fra koalisjonen ville enkelte føle seg lite sett, og dermed bygge opp en større motstand mot endringen som skulle gjennomføres. Et av spørsmålene var om dette var noe fakultetet hadde i tankene?

Når vi spurte ut våre informanter var det spesielt noen spørsmål som skulle være med på å svare ut dette temaet, men igjen ble disse stilt åpent slik at de selv skulle kunne ha mulighet til å greie ut om hva de mente var viktig i denne prosessen;

- Hvordan opplever du prosessen med implementeringen av prosjektet? Og hvordan er kvaliteten i verktøyet?
- Hvor stor påvirkningskraft har du hatt inn mot innføringen av SPP?
- Hvor delaktig har du vært i prosessen?

4.3.2 Våre funn

Maktkoalisjonen ble nøye utvalgt fra fakultetet, denne inkluderte støttepersonell i form av HR og økonomi, samt utvalgte instituttledere. «Vi prøvde å plukke ut noen ambassadører som kunne snakke varmt om det og forstod hva det var» (Informant X). Bakgrunnen for utvelgelsen ser vi var en blanding av hvilke personer man mente ville kunne motsette seg endringen, og dermed ville ha de med tidlig i prosessen slik at de følte et eierskap til både visjonen, men også prosessen som helhet. Dette er noe som Kotter (2012) peker på som en løsning for ledere i mellomstillinger, som man mener har et problematisk forhold til endring, eller bestemte type saker som skal opp til drøfting. På denne måten klarte fakultetet og få med seg stemmer som til vanlig ville vært en motstand.

Videre ser vi at det har foregått to ulike prosesser, hvor man inkluderte enkelte institutt og ledere før man inkluderte resten.

SPP skulle jo være en pilot først, der ... og vi skulle være med. Så det startet der, men så gikk det ikke så fryktelig mange uker før man fant ut at det skulle rulles ut på hele fakultetet. Så sånn sett har jeg absolutt vært med på å påvirke hvordan prosessen skulle være og hva det skulle resultere i, hvordan skulle malverket eller rapporten vi skulle levere fra oss se ut og hvilke elementer som skulle være med der. (Informant X)

På denne måten hadde man skapt en maktkoalisjon og startet en prosess før man skapte en ny. Vi ser at dette ga ringvirkninger med tanke på informasjon som ble gitt senere i prosessen, hvor enkelte som skulle være inkludert satt med mindre informasjon enn andre. Dette igjen skapte forvirring blant lederne som skulle foreta endringen nede på instituttene, hvor de hadde hull i kunnskap om tema.

...det fungerte greit det, når vi endelig fikk beskjed om at dette gjør dere for deres egen del, så dere må gjøre det på den måten som dere finner mest hensiktsmessig. Utgangspunktet var at man skulle inkludere på fagnivå, se på hvor mange stipendiater og post doktor osv. de skulle ha, men dette gir ingenting sett fra vårt ståsted. Det eneste du gjør med det er å skape noen forventinger, hvor skal disse stillingene komme fra? (Informant X)

Vi ser at denne delen av prosessen kunne blitt gjort annerledes, mer transparent. Dette er også viktig med tanke på at det er tidlig i en endringsfase man kan skape den dynamikken man trenger for å kunne ta endringen gjennom alle av Kotters åtte steg. Likevel mener vi å se at fakultetet som skapte og satt sammen maktkoalisjonen har gjort dette med nøye planlegging og at man på mange måter har klart å skape et lederteam som har «pondus» nok til å skulle drive endringene framover. Trekker vi inn Teori O fra Jacobsen (2018) her, vet vi at for at en endring skal kunne bli gjennomført fullt ut vil man over tid måtte ta tak i de medmenneskelige relasjonene. I dette ligger det at man må skape et miljø for endringen, og for vår case sitt vedkommende må dette skapes av koalisjonen som er dannet. Personene som er tatt med inn i «den innerste sirkelen», og som sammen skal gå foran med positivitet må også klare å ta dette

med seg inn i store deler av sin arbeidshverdag. Man kan si ut fra Bolman & Deal (2018) at kulturen innad ved universitetet er en kultur som bygger på fagbyråkrati, og seige endringer, som igjen kun vil kunne gjennomføres ved at man også klarer å endre noe av den kulturen som er hos medarbeidere og enhetene. På denne måten er det viktig at maktkoalisjonen både framsnakker, men også går foran som et godt eksempel med tanke på de endringene som skal gjøres.

Samtidig er det variasjoner her. Dette kan komme av at lederteamet ikke består av alle instituttlederne ved fakultetet, man har valgt å trekke frem enkelte spesielt slik at disse skal snakke for endringen i formelle møter og fora. Dette kan oppfattes som at deres informasjon vil være mer troverdig enn andres, og det kan se ut som om dette har manifestert seg videre i prosessene ved instituttene. Kort oppsummert kan vi si at om de har blitt tatt med tidlig i prosessen ved fakultetet, og blitt inkludert som en del av maktkoalisjonen, har også hatt en bedre og ryddigere prosess på sitt eget institutt.

Som en casestudie med en kvalitativ tilnærming er det vanskelig å skille mellom ulike årsakssammenhenger, om det vi ser er et produkt av inkludering, eller forståelse for nødvendigheten av endringen er vanskelig å peke på. Likevel mener vi at ved en bedre inkludering av de som ikke var i maktkoalisjonen ville man kanskje oppnådd en bedre forståelse av nødvendighet. Dette kommer av at en endring ikke gjennomføres så strukturelt som Kotters teori tilsier, endringsprosesser er skiftende og man må ofte gå frem og tilbake i stegene til Kotter (2012). Der man først skaper en følelse av nødvendighet må denne kanskje forsterkes gjennom en maktkoalisjon, som igjen kan forsterke denne følelsen hos seg selv, men også hos sine medarbeidere. Det vil for fakultetets del være viktig og spille på akkurat dette når vi ser det gjennom teorien om prinsipal-agent. Nemlig at agenten også kan være en del av maktkoalisjonen, og dermed trenger prinsipalen ofte en bekreftelse om at de fortsatt har samme følelse av nødvendighet, at de har samme mål og at de har et ønske om å gå til målet på samme måte. Uten disse prosessene vil man kunne få deltakere som handler opportunistisk enten for seg selv, eller for sin enhet (Vanebo et. al., 2017). Dette er også noe vi ser har blitt gjort av fakultetet (prinsipalen), nemlig at man har tatt en fot i bakken for å finne ut om man fortsatt står samlet i endringsprosessen som foregår.

Jeg plukket meg ut noen ambassadører som jeg tok en enda dypere forklaring med, slik at de kunne snakke på deres språk i møter. Slik at det ikke ble bare slik HR-fluffy fagspråk... dette fungerte ikke på alle møter, og jeg tenkte: Hæ?... det høres ut som du er mot meg nå.

(Informant X)

4.3.3 Hvilke faktorer har hemmet eller fremmet etableringen av en maktkoalisjon?

I sist delkapittel så vi at fakultetet måtte jobbe med etableringen av maktkoalisjonen. Vårt siste funn viser at dette ikke var like rett frem som først antatt. Her ser vi at fakultetet ikke hadde klart å få med seg maktkoalisjonen slik de trodde. Dette henger nok sammen med det som kom frem i forhold til det å skape en følelse av nødvendighet hos alle. Heller ikke hos de man ønsket seg inn i maktkoalisjonen. Som vi så av våre funn tidligere i dette avsnittet har man kjørt prosessen i to ulike versjoner, først som en pilot og deretter inkluderte man alle instituttene. På denne måten ble også prosessene ulik for de ulike instituttene, og de som ble med i piloten var også med i utviklingen av selve verktøyet som skulle implementeres. Dette igjen betydde at man visste at de agentene man hadde inkludert tidlig i prosessene hadde et eierskap, og en forståelse til prosessen som kom. Man kunne da bruke dette aktivt når man skulle utvide prosessen, og dermed også maktkoalisjonen som skulle stå samlet om endringen som kom. Likevel førte dette til at man hadde agenter med ulik informasjon. Som vi så av teorien om prinsipal-agent er misinformasjon, eller en ubalanse i dette grobunn for at agenten setter seg mot prinsipalens ønsker (Vanebo et. al., 2017). Her kom dette til uttrykk gjennom at agentene ikke viste interesse for endringen, at man ikke klarte å se nødvendigheten, og dermed heller ikke ble en del av maktkoalisjonen. Dette ser vi var noe fakultetet måtte jobbe med, der man også tidvis hadde møter med enkeltpersoner for å gi de tilstrekkelig informasjon for å kunne delta i framdriften. Videre er det et viktig funn at fakultetet erkjente denne delen av prosessen, at man så at informasjonen hos noen av de man ønsket som støttespillere ikke var god nok, og tok tiltak deretter for å bedre dette. På denne måten ser vi at de som i første omgang var skeptiske til nødvendigheten, og til prosessen som kom etter hvert ble snudd slik at de ble pådrivere videre inn i prosessen, og videre inn i stegene til Kotter (2012). Fakultetet her som prinsipal klarte å endre synet til de av agentene som ikke dro samme vei som de, og på denne måten kan også koalisjonen ha blitt sterkere ved at de som stod som motstandere klarte å se fornuften i endringen og prosessen som kom av denne.

4.4 Visjon for endringen, er den skapt?

4.4.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?

I vår case er nødvendigheten av endringen nært knyttet opp mot ressurser og rammeverk for drift av instituttene. Som vi så av bestillingen til instituttene fra fakultetet, betyr dette at det er en stor endring som har tatt for seg alt fra hvilke studieprogram man har, til hvordan bemanningen skal se ut. Spørsmålet blir om vi ser denne koblingen mellom SPP, LTB og strategi? Dette var et målene som prinsipalen (fakultetet) satte seg. Det vil da være viktig at man ved instituttene klarer å se helheten, at man bruker verktøyene til å styre mot de strategisk satte målene. I våre analyser av både dokumenter og intervju var dette viktig, hvordan ledere og ansatte så koblingen mellom verktøyene og strategien. Vi vil i diskusjonen argumentere for at visjonen vil måtte kunne sees i samtaler om strategi, og hvordan faggruppesammensettinger forandrer seg som en del av prosessen med det strategiske arbeidet. Vår empiri som har vært til hjelp med å besvare dette tema var;

- Hva er de viktigste punktene i instituttets strategi?
- Hvordan er din opplevelse av fagmiljøene blitt påvirket av SPP?
- Ser du for deg noen endringer i faggruppene med tanke på hva man skal prioritere fremover?
- Hvordan endrer faggruppene på institutt retning etter innføring av SPP ut fra din forståelse av dette?
- Dokumentanalyser

4.4.2 Våre funn

Som vi har sett tidligere i oppgaven har man valgt å koble SPP opp mot LTB, for å kunne svare ut bedre strategien til instituttene. Våre funn viser at det var en sammenheng mellom hvor godt medarbeidere og ledere kjenner strategien til sin enhet med tanke på om man har klart å skape en visjon for endring. Videre mener vi å se en svakhet ved verktøyet som ble implementert da det ikke tok hensyn til ressurser enhetene selv kunne anskaffe seg via eksterne midler (NTNU, 2022b).

På denne måten ble det for enkelte et for unyansert bilde som ble tegnet av verktøyet de skulle bruke, som igjen ikke kunne svare ut målene som var satt av strategien. Dette henger sammen med at SPP og LTB skal være en hjelp tiki å prioritere innenfor de strategiske målene. Uten et godt innsyn i strategien vil det være vanskelig å skape en spesiell retning for endringen som skal gjennomføres, det vil rett og slett være vanskelig å prioritere.

Strammere økonomisk handlingsrom gjør at evnen til å gjennomføre aktivitetene vi ønsker for å oppnå mål og ambisjoner i strategien avhenger av tydelige prioriteringer – hvor noe også må prioriteres ned. Dette tvinger fram en sterkere satsing inn mot fokusområdene i strategien, på bekostning av aktivitet som ikke nødvendigvis er direkte rettet mot å oppfylle strategiens mål og ambisjoner. (NTNU, 2022b)

Sitatet ovenfor er hentet fra fakultetets egen SPP, men vi ser i vår case at dette har variert, da spesielt med tanke på hvor god kjennskap man har til strategien, men også med tanke på hvor godt strategien setter klare prioriteringer. Som vi skal komme tilbake er det enkelte som mener at strategien for enheten er for lite konkret, at det er dokumenter som ikke gir noen spesiell retning, og det er vår antakelse at dette igjen vil kunne føre til at man ikke klarer å sette en reell visjon for endringsprosessen man skal gjennom, man klarer ikke å se for seg hva som skal bli annerledes. I følge Teori E argumenterer Jacobsen (2018) nemlig for dette. At man i utdanningssektoren må sette seg konkrete målbare mål for å kunne drive endringer mot disse. I diskusjonen vil dette være viktig også for Kotters steg om raske og synlige endringer. For at dette skal kunne gjennomføres må visjonen, målene, og for vår case, nemlig strategien vise konkrete prioriteringer og retning (Kotter, 2012). Uten en strategi med prioriteringer og retning vil man kunne argumentere for at endringen man prøver og innføre vil falle fra hverandre. Hvis strategien på instituttene ikke prioriterer, hvordan kan man da bruke strategiske verktøy for å prioritere, og hvordan skal man kunne skape en visjon? En av våre informanter beskriver nettopp dette;

....så du kan si det slik at når formuleringene er ganske runde (i strategien red.anm), og ikke knyttet opp mot noen enkelte fagmiljø, så er det jo uansett hvordan man rekrutterer så vil det styrke strategien på en måte. (Informant X)

Uten konkrete prioriteringer i strategien er det vanskelig og skulle implementere verktøy som skal hjelpe til med og styre inn mot prioriteringer som ikke finnes. Vi mener at ved innføringen av dette verktøyet burde fakultetet hatt en større styring på prioriteringer man skulle gjøre. Et av våre funn er nemlig at SPP ikke gir noen større retningsforandring, men kun kan vise til en personalnedgang eller -oppgang over de neste årene, den gir ingen indikasjoner på at dette er gjort med hensyn til strategi, men kun som et overordnet tall. Dette er likevel skiftende fra enhet til enhet, en av våre informanter gir oss dette;

Vi kan si at det er vanskelig å forklare koblingen mellom SPP og strategi, fordi strategi på instituttet og fakultet, og NTNU er full fart i alle retninger, så det er jo litt sånn oppskrytt at strategi skal gi en retning. Men hvor mange retninger kan man ha liksom. (Informant X)

Videre er det viktig for vår case og se hvordan medarbeiderne tenker på strategi, da dette er en viktig del av visjonen som skal skapes;

Det er ikke noe du går rundt og tenker på til daglig, men det blir stadig påpekt at "det" ligger i vår strategiplan, så "det må vi gjøre sånn og sånn", så jeg føler at den er der, uten at jeg kan si hva den går ut på linje for linje. (Informant X)

Her ser vi at medarbeiderne har en viss forståelse for strategien og for visjonen av endringen. Selv om de ikke kan denne fullt ut, har de likevel en anelse om at det de får av informasjon følger en visjon de har liggende i bakhodet. På denne måten kan vi tolke funnet som at man har til et visst nivå klart og koble visjonen inn mot kulturen i Teori O hos medarbeideren (Jacobsen, 2018). Vi velger å tolke en «følelse av at den er der» som at man har klart å formidle sin visjon, om ikke godt nok slik at man kan gjengi den ord for ord, så hvert fall til det punktet at man har skapt en forståelse for at man skal styre gjennom den. På denne måten vil også endringer som kommer som et resultat av strategien kunne være enklere og svelge for kunnskapsmedarbeidere som har en forståelse av samme visjon som de som kommer med endringen. På mange måter kan man si at hvis man klarer å skape en kultur i organisasjonen hvor man enklere kan få med seg agentene på de endringene som skal gjøres, vil man også kunne skape de kulturelle endringene som ofte må komme etter en strukturell endring, dette være seg av verktøy som skal implementeres, eller store strategiske endringer som vil måtte komme i

organisasjonen over tid. I vår case har vi et godt eksempel på akkurat dette. Nemlig at man over tid har skapt endringskompetanse, noe som igjen vil kunne føre til at endringen vi nå ser vil kunne være enklere å forstå (Erichsen et.al, 2018). At prinsipalen lettere vil få med seg agenten inn i endringen den vil utføre;

Vi har hatt omlegging og endring siden 2017. Og det tar jo lang tid. Så vi har stått i endring og det gjør deg nok sikkert noen ganger skitlei, men samtidig robust nok til å innse at en endring ikke betyr slutten på alt, men at man klarer det. (Informant X)

SPP og LTB er som sagt verktøy som skal hjelpe instituttene til og nå sitt mål i strategien, på denne måten blir visjonen ulik for hvert institutt ut fra hvilke strategiske mål man har satt seg. Vi ser at denne delen av prosessen er den som har variert mest hos våre informanter, visjonen for endringen. Enkelte har som vi har sett, forstått nødvendigheten fra et rent økonomisk standpunkt, men visjonen og målet for SPP har vært mer skjult for enkelte av våre informanter. Man kan spørre seg om det var riktig av fakultetet og gjennomføre en endring som skulle være lik for alle institutt, uten at de ulike instituttene hadde samme utgangspunkt, uten at de hadde lik forståelse av visjonen som på mange måter var et produkt av en prosess som hadde skjedd allerede i strategiarbeidet i 2018? Videre sier vår definisjon om endringsledelse at ledelsen av prosessene som skal skje er viktig (Kotter, 2012). En av våre informanter uttalte; «Lederen må ha en klar visjon for at det skal bli noe av det til slutt, for man må gå de siste 20% alene» (Informant X). Spørsmålet blir da hvordan en leder som ikke har en konkret visjon skal klare å gå de siste prosentene alene?

4.4.3 Hva har hemmet og fremmet skapelsen av visjonen?

Som vi har sett i dette kapittelet er skapelsen av en visjon en kompleks oppgave. Visjonen for endringen ved de ulike instituttene, skal hovedsakelig bygge på deres strategier, og prioriteringer som kommer frem gjennom denne. Flere deler av endringsprosessen vi har sett på, må ses ut fra en allerede satt strategi, og visjonen for endringen må komme gjennom denne. I all enkelhet kan man si at fakultetet har ønsket å nå fram med en visjon som skal hjelpe instituttene økonomisk, samtidig som man styrer etter prioriteringer i strategien satt av instituttene. Dette betyr at det er en kompleks visjon, når den skal skapes for ulike enheter hvor strategi og økonomisk

utgangspunkt er ulikt. Visjonen som er skapt fra fakultetets side, er et ønske om hardere økonomiske prioriteringer, på bakgrunn av allerede satte strategier. Som vi har sett over er det store skiller mellom hvor gode strategiene til instituttene er på prioriteringer, og dermed kan man argumentere for at visjonen man har skapt fra fakultetet vil være veldig ulik mellom de ulike instituttene. Det er klart at om man ikke har satte prioriteringer som en av våre informanter viser til, vil det å skulle styre etter prioriteringer være umulig. Videre vil det å skape en visjon av økonomisk karakter inn mot strategi vil da også bli vanskelig. Igjen vil det i disse tilfellene bli skapt kun en «ostehøvel»-visjon, hvor det man har klart å skape er en besparelisesvisjon, og de som har denne visjonen vil kun se på bunnlinjen for instituttet. Dette i seg selv kan være problematisk, for det vil kunne føre til at man kutter i deler av budsjettet som i realiteten er viktig for å oppnå måloppnåelse opp mot samfunnsoppdraget til kunnskapsorganisasjonen. Videre ser vi at dette i seg selv vil kunne hemme skapelsen av en visjon, nemlig at man ikke klarer å se visjonen for noe annet enn en bestilling fra fakultetet med tanke på økonomi. Et viktig funn i våre intervjuer var nettopp dette, at man ikke klarer å se visjonen i endringen grunnet en for lite konstruktiv strategi, og man prioriterer for lite.

Videre mener vi at hvor godt man kjenner til strategien vil være avgjørende for hvor godt man klarer å skape en visjon for endringen som skal komme. Her kan man si det så enkelt som at om medarbeidere har kjennskap til strategien, og hva den vil si for sitt institutt vil man lettere kunne oppnå og etablere en visjon for endring. Hvis dette ikke er tilfellet, men heller at medarbeiderne ikke har oversikt over visjonen vil dette kunne svekke skapelsen. Av vår empiri så vi at dette varierte fra institutt til institutt. Enkelte hadde deler av strategien i bakhodet når man diskuterte i fagmiljøet, mens andre viste at strategien var så flytende at den var vanskelig og forankre hos medarbeiderne. Med et så vidt spenn kan man si at det og skape en visjon for endring vil kunne være vanskelig i enkelte fagmiljø, og på enkelte institutt. Det kan tenkes at man før denne endringen skulle hatt medvirkning inn mot strategi, og strategiprosesser. Prosessen vi har sett på i vår case viser store skiller mellom instituttene her. Likevel ser vi også at mindre vellykkede prosesser tidlig inn i endringsprosessen vil kunne gi et dårligere grunnlag for videre steg i Kotters teori (2012). En vellykket prosess avhenger av at man har klart å forankre alle delene av Kotters steg. Dette betyr ikke at man ikke kan gå tilbake til deler av prosessen, slik at man kan forbedre enkelte steg, og forankre prosessen videre på en mer vellykket måte.

4.5 Formidlingen av visjonen, ble det vellykket?

4.5.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?

Det fjerde steget til Kotter (2012) er å formidle visjonen. Vi så fra sist avsnitt at dette vil avhenge på hvor godt man har klart å skape denne visjonen. Her er vi på mange måter på utkikk etter det samme som i sist tema, hvor vi i første omgang må se at visjonen har blitt skapt, hvordan dette blir formidlet ønsker vi å finne svar på gjennom våre informanter og dokumentanalyser. For å svare ut dette ble våre informanter spurt om;

- Hva er de viktigste punktene i instituttets strategi?
- Kan du beskrive hvordan ditt institutt jobber med strategi, handlingsplaner og strategisk personalplan?
- Er du delaktig inn i disse prosessene?
- I hvor stor grad føler du at strategien er forankret hos dine medarbeidere?

4.5.2 Våre funn

Armenakis og Harris (2002) viser til at for at en endringsprosess skal være vellykket må man ha en kommunikasjon som er god og som også inkluderer en toveis kommunikasjon. Et av våre funn er at det er store skiller mellom de ulike enhetene. Videre er det for oss også overaskende at ved institutter der visjonen er skapt, har man ikke klart å skape engasjement og drivkraft gjennom gode prosesser for alle medarbeidere. Som vi skal se fra en av våre informanter har man opplevd selve kommunikasjonen av visjonen som mer orientert rett, uten at man har hatt en følelse av å være delaktig i en prosess;

Men jeg kjenner litt på den da, at vi hører om den, men jeg tror kanskje at vi har blitt informert i et instituttmøte om det. Men da følte jeg litt at planen var lagt, at "slik skal vi ha det".
(Informant X)

Ut fra dette sitatet ser vi at medarbeideren ikke har vært med i selve prosessen, men kun fått forelagt planen for endringen. Vi vet at i vår case, står fagdemokratiet sterkt, ved og ikke ta med alle medarbeidere og planlegge for medvirkning i prosessene kan man spørre seg om man her har klart det Cummings og Worley (2013) omtaler som en endringsprosess; nemlig en

planlagt og koordinert serie av aktiviteter for å bringe organisasjonen fra en nåværende tilstand til en ønsket tilstand.

Videre ser vi at også ledere sliter med disse prosessene; «Strategiprosessen er en bottom-up prosess, det er sånn det er ment å være, men entusiasmen for en strategiprosess er ikke så veldig høy, så det er veldig vanskelig å lede en sånn prosess på en fornuftig måte» (Informant X).

Vi kan spørre oss om hvorfor man sliter med akkurat dette, handler det om at man ikke har kunnskaper om hvordan man skal koordinere disse aktivitetene som Cummings og Worley trekker frem? Eller kan det ligge noe annet bak? Dette vet vi vil være ulikt fra institutt til institutt, en av våre informanter trekker frem vanskelighetene med kommunikasjonen på sin egen enhet;

Jeg vet egentlig ikke hva det skyldes...Kan det være det at det er kommunikasjonen som er for dårlig? Det vil spille inn hvor mye gjennomtrekk det er, men på faste vitenskapelige så har du ikke så mye gjennomtrekk, men jeg ser jo en forskjell på store og små institutt; muligheten for å nå ut til alle. (Informant X)

Dette igjen ser vi at kan komme som et resultat av at enheten er stor, og dette kan gjøre at man ikke kommer frem til alle i organisasjonen;

Men vi har disse handlingsplanene som vi lager hvert år. Da tar vi dette stort sett i ledermøtene, og disse utdannings- og forskningsutvalgene. Vi gjør ikke så mye mer ut av det enn det, det er ikke noe slik bred prosess med alle ... ansatte som skal være med og diskutere handlingsplan, vi gjør det som er fornuftig. (Informant X)

Vi ser av våre funn at prosessene som er gjort ved enkelte av instituttene har vært mangelfulle for å formidle visjonen av endringen. Det kan hende at man ikke har planlagt godt nok, eller ikke har hatt god nok involvering av sine ansatte. Samtidig er det viktig å huske at vi ser på kunnskapsorganisasjoner, hvor det å ha en flat lederstruktur med høyt fagdemokrati er en realitet (Busch, 2012). Dette er også reflektert i noen av våre funn hvor vi ser at mange av

prosessene har blitt delegert nedover i faggruppene, hvor fagbyråkratiet står sterkt, og instituttledere mister dermed noe av oversikten, og prosessene kan låse seg.

..... Det er vel antakelig at man har en del uformelle eller ikke avklarte fora som skal beslutte en del saker og som skal følges opp, og alle de bitene vi har i flere segment, så vi får en struktur som låser seg selv etter en tid. For meg kjennes det som at det er det som er stoppårsaken, mer enn at det er ansatte, de gjør jo veldig mye sitt beste etter den input som man gir til den. (Informant X)

På denne måten vil det være store ulikheter også innad på instituttene for hvor godt man har klart å formidle visjonen for endringen, og hva målet er vil kunne avhenge av hvilket standpunkt agenten har (Vanebo et .al., 2017). Ulike medarbeidere (agenter) kan ha et annet mål enn hva instituttlederen (prinsipalen) har. Når man velger å delegere deler av prosessen ved å formidle visjonen nedover på instituttet, betyr dette også at målbildet kan endre seg ut fra hvem som er agenten. Likevel mener vi å se essensen av at å få til en endring som skal svare ut på visjonen man har skapt. Man må ha en organisert sekvensiell tilnærming til endringsledelse, for å forbedre en organisasjons effektivitet, gjennom endringer i struktur, teknologi og/eller kultur som er styrket av ledelsesbeslutninger og handlinger (Kotter, 2012).

Videre ser vi også at våre informanter har et klart synspunkt på hva ledelse er for sine respektive enheter;

Over tid så får man en følsomhet for hvor mye styring du kan utøve i å endre organisasjonen. Dette handler om ledelse og ikke om styring. Så den måten å få folk med på ting fra en motivasjonsbase - heller enn å innrette seg etter en endring, at man eier endringen selv og faktisk legge premissene for endringen. (Informant X)

I følge Kotters definisjon av endringsledelse (2012), korresponderer dette godt med vår informants tilnærming til ledelse, nemlig at man skaper en kultur for eierskap av endringen. Man ønsker å skape endringen gjennom Jacobsens (2018) Teori E og O, hvor man kobler det strukturelle og fysiske gjennom Teori E, med organisasjonskultur og motivasjon av den ansatte i Teori O. Om man klarer å omsette teori til praksis har man et godt grunnlag for å drive en

endring, og en endringsprosess innad i organisasjonen. Spørsmålet blir om man likevel har klart det?

På bakgrunn av spørsmålene ovenfor ønsket vi å se om ledere og medarbeidere hadde et forhold til strategien, altså visjonen som SPP og LTB skal underbygge. Endringen som innføres er i all hovedsak en endring av den strategiske prosessen, og verktøy som skal hjelpe ledere og medarbeidere til å ta valg og jobbe ut fra satte prioriterte strategiske mål. Uten kjennskap til strategien, og uten å vite hvordan man jobber strategisk ved sin enhet mener vi at vi kan argumentere for at disse målene ikke kan være vellykket formidlet til de som skal ta disse prosessene og verktøyene i bruk. Ved hjelp av våre dokumentanalyser mener vi å kunne vise til sammenhenger mellom de instituttene som har satte prioriterte mål i sine strategier, og de som har klart å formidle visjonen til sine ansatte. Videre ser vi fra våre informanter at disse underbygger våre antakelser, nemlig at en retning i strategien gir en tydeligere og mer vellykket formidling av visjonen som er gjennomført.

4.5.3 Hva har hemmet eller fremmet formidling av visjonen?

Som vi ser ut fra vår diskusjon over er det mye som skal på plass for å klare og formidle visjonen for endringen man skal gjennomføre. I første omgang må man ha klart å skape denne visjonen som vi så tidligere, men om dette har skjedd kan det likevel være vanskelig og drive formidlingsarbeidet. En av våre informanter kom med dette i våre intervjuer; «...som sagt, tror jeg ikke ansatte har noe forhold til SPP, de vil vite om det erstattes stillinger eller ikke. De vet ikke at SPP eksisterer» (Informant X).

Her ser vi jo klart at noe har hemmet formidlingen av visjonen. Spørsmålet blir derfor hvorfor er det slik? Vi ser av teorien om kunnskapsmedarbeidere at man har sterke fagbyråkrati, at man jobber med medarbeidere som ikke nødvendigvis har stor endringskompetanse, og som samtidig står i en jobbsituasjon hvor det er sitt eget fag man bruker storparten av sin tid på (Busch, 2012). Dette gjør at det kan være vanskelig å nå frem med endringer som ikke ligger medarbeiderne nært. Har man ikke gode prosesser hvor man inkluderer medarbeidere, samt at man tar opp denne ofte og kontinuerlig i ulike fora, vil man ikke klare og forankre visjonen gjennom sin formidling. Empirien viser også at man ved enkelte institutt har tatt lett på dette, kan det tenkes at man ikke ønsker inkludering? At dette igjen vil kunne gi forventinger til de ansatte

som man ikke mener er hensiktsmessig? Man kan jo spørre seg om dette er riktig måte og lede på, hva skjer om nødvendigheten gjennom økonomiske tiltak betyr at man må ta bort deler av en faggruppe? Hadde man kommet lettere gjennom et slikt tiltak om man hadde en bedre inkludering?

Som vi har sett endringsprosessen så langt, er det slik at endringsprosessen er mangfoldig, det å ikke gjøre de enkelte stegene i prosessen grundig, vil kunne gjøre det vanskelig å komme videre. Dette er også noe som er erkjent av fakultetet som eier prosessen vi ser på;

Hensikten med arbeidet har vært å gjennomføre en så transparent prosess som mulig. Det må likevel pekes på at det er en del uklarheter som gjør at det ikke hos alle enheter har vært invitert til full deltakelse fra ansatte på dette tidspunktet. (NTNU, 2022b)

Deltagelse fra alle ansatte er kanskje en av de viktigste punktetene for å kunne formidle visjonen man skal gjennomføre. Et av våre hovedfunn med tanke på en hemmer av formidling er nettopp dette, at man ikke har skapt full deltakelse fra alle ansatte. Det virker også som om dette er et reelt valg hos enkelte av instituttene. Da blir det også relevant å stille spørsmålstegn ved hvor god prosessen har vært fra fakultetet. Har man skapt en god nok forståelse av nødvendighet, og er denne formidlet godt nok til de lederne som skal ta det videre?

Her er det vanskelig å konkludere samlet, det vil være institutt som har hatt gode prosesser hele veien, helt fra etableringen av nødvendighet, til formidling av visjonen. Det vi kan si er at en viktig demper på formidlingen vil være at man ikke har hatt gode prosesser forut, hvis disse har vært gode, vil det være enklere og få god formidling av visjonen i ettertid. Medarbeidere vil ha bedre oversikt, vil kunne knytte det som blir sagt opp mot visjonen som er lagt, og man vil kunne få en endringsprosess som er inkluderende og transparent.

4.6 Ga man makt til de ansatte for å handle i tråd med visjonene?

4.6.1 Hva spurte vi om/ hva er vi konkret på utkikk etter her?

Som vi har sett innledningsvis i denne oppgaven kan Bolman & Deal (2018) vise til at kunnskapsorganisasjoner kan beskrives som fagbyråkratier med mange høyt utdannede fagfolk, og fagbyråkratiet har ofte få ledelsesnivåer. Som vist i sist tema om formidling av visjonen, kan tolkningen av visjonen variere. Temaet om makt omhandler både om man har gitt makt til sine agenter for å handle i tråd med visjonen, men også om agenten handler i tråd med visjonen, eller bruker makten for egne mål og prioriteringer. Vi har tidligere argumentert for at visjonen til endringen må sees i lys av strategien til enheten, og prioriteringer i denne. Det vil derfor være relevant og høre hva våre informanter sier om prioriteringer, og om de ser endringer som er i tråd med visjonen. Videre vil det være relevant å se på dokumentene i denne analysen, selv om det er vår antakelse at disse i all hovedsak ikke vil vise til motsetninger til visjonen da det er ledere som har behandlet disse. Vi tror at de viktigste funnene for dette temaet vil kunne sees i informasjonen vi får av våre medarbeidere nede på instituttene, spesielt med tanke på å analysere deres tanker om visjon opp mot strategi. Ser vi ulikheter her? Og om vi gjør det, er disse bevisste eller kun et produkt av organisasjonskulturen de er en del av?

For å belyse dette har vi følgende spørsmål til informantene;

- Ser du om faggruppene på institutt endrer retning etter innføring av SPP ut fra din forståelse av dette?
- Ser du om instituttet prioriterer annerledes enn før?

Ut over informantene vil også dokumentanalyser kunne gi svar på dette tema.

4.6.2 Våre funn

Har man gitt makt til de ansatte, og hvis man har det, ser man at de drar i samme vei som den opprinnelige visjonen?

Våre funn viser store skiller mellom de ulike instituttene vi har sett på. Igjen ser vi at størrelse på de ulike instituttene har betydning, der man har ulikheter fra 30 til 200 ansatte. På

denne måten er det også store forskjeller i hvor flat strukturene er i fagbyråkratiet, og hvor satt organisasjonskulturen er ved de ulike instituttene. Det vi også ser ut fra vår empiri er at det er store forskjeller i hvor stor endringskapasitet de ansatte har, dette er relevant fordi det vil gi oss et innblikk i hvor godt de klarer å endre seg, om de vil eller ikke. Vi ser av empirien at et institutt har gått gjennom store endringer de siste 10 årene, mens andre ikke har hatt nevneverdige endringer. En av informantene våre sier; "Så vi har stått i endring og det gjør deg nok sikkert noen ganger skitlei, men samtidig robust nok til å innse at en endring ikke betyr slutten på alt, men at man klarer det" (Informant X).

Mens vi av en annen leder får et inntrykk av en ganske annet gruppe;

Mye motstand, instituttet bærer preg av at man har en kultur for å gå til motkamp.....Så det er uavhengig om det er nye datasystem eller leiested, så er det mange som har en mening om at nei, det gamle er best og jeg vet best. (Informant X)

På bakgrunn av dette vil det kunne være ulik forståelse av hva en endring er, og hvordan man skal forholde seg til dette. I følge Bourdieus (1986) begrep om habitus kan endring forstås ulikt. På denne måten vil man gjennom makten man har fått av sin leder feiltolke informasjon, men også sin egen makt innenfor rammene som er satt.

Som vi har sett så langt er det store forskjeller med tanke på hvordan man stiller seg til endring og endringsprosesser, dette betyr også at man innad på samme institutt vil ha en ulik følelse av makt ovenfor endringen. Enkelte har et klart bilde både av visjonen som er lagt og sin rolle inn mot denne. Noen har vist til at de er klare for å styre sammen mot visjonen, mens andre drar i forskjellige retninger. Teorien om prinsipal-agent (Vanebo et.al, 2017) kan være med og forklare dette fenomenet, nemlig fordi den sier noe om forholdet mellom leder og ansatt, men også om informasjonen som deles mellom dem. Ved og ha god kommunikasjon og transparentet vil man kunne fremme makten som gis til agentene, samtidig som man klarer og styre mot de samme målene og den samme visjonen. Det er dette Kotter (2012) også viser til, at det er viktig og gi de ansatte makt til å handle etter visjonen. I vår case understreker empirien dette, at det er viktig at man setter makten inn i synlige og transparente rammer, slik at man styrer sammen mot samme mål.

Et av våre funn er at fakultetet har delegert makt til instituttene. I første omgang kom dette i endringen med viderefordelingsmodellen som er nevnt tidligere. På denne måten kunne instituttene selv styre sin økonomi bedre. En av våre informanter kommenterer dette; "Og så har vi hatt et stort handlingsrom i flere år, men har ikke hatt anledning til å bruke det, fordi totaløkonomien på fakultetet også skal gå opp, og da har vi blitt bedt om å holde igjen" (Informant X). Dette i seg selv skaper et handlingsrom for instituttene og en makt til å styre etter dette. Samtidig ser vi også at lederne har et positivt syn på verktøyet SPP som er implementert, slik en av dem uttrykker det; «Jeg bruker alltid å tilpasse verktøyet til det jeg trenger. Det fungerer fint. Det er ikke så hard styring egentlig...» (Informant X).

En annen informant bekreftet dette; "Det fungerte greit det, når vi endelig fikk beskjed om at dette gjør dere for deres egen del, så dere må gjøre det på den måten som dere finner mest hensiktsmessig" (Informant X). Dette i seg selv er et viktig funn. Nemlig at agentene (instituttleder) som mottar endringen fra prinsipalen (fakultetet) kjenner på en positivitet til å kunne styre deler av prosessen selv. De føler de har makt til å justere etter det de mener er hensiktsmessig. Spørsmålet man kan stille seg, er om prinsipal og agent drar i samme retning? Vi ser fra de foregående avsnittene at alle delene av prosessen ikke har vært like vellykket. Når man så gir makt til en agent som kanskje ikke har samme synspunkt om målet og man har ulike forutsetninger, hvor mye makt bør man gi fra seg da? Her er det et skille mellom styring og kontroll som er vanskelig å manøvrere i. Hvor mye er for mye, og hvor lite er for lite?

4.6.3 Hva har fremmet og hemmet hvor mye makt man har kunnet gi de ansatte?

Som vi har sett i diskusjonen over er ulikheter i makt som er gitt til de ulike informantene, og hvordan de handler etter denne. Igjen ser vi at det er sammenhenger mellom kvaliteten på gjennomføringen av et steg, før man går videre til det neste i prosessen med tanke på hvor vellykket den blir. Samtidig kommer kultur og Teori O hos Jacobsen (2018) sterkt inn i denne delen av oppgaven. Kulturen for organisasjonen og hvor mottakelig de er for endring, vil være avgjørende for hvor mye makt den vil kunne få. Både hva som er gitt av lederne, men også med tanke på hvor mye makt de forstår at de har. Vi tolker ut fra teorien om prinsipal-agent at det er

viktig når makt gis, at man har man en felles visjon, en felles vei man vil gå for å nå gitte mål. Vår forskning viser at her kan det være ulikheter fra institutt til institutt. At man har kjørt en prosess og gitt alle institutter lik makt til å utfolde seg innenfor gitte rammer. Disse rammene er likevel skiftbare, og målene til instituttene er forskjellige. Det kan tenkes at dette går bra, men det er også et tankekors om fakultet vil oppnå det de ønsker ved å skape en endring hvor instituttene selv står for så mye av både målbildet og har makt til endring. Vil fakultetet klare og endre på en slik måte de ønsket? Når man de målene man tror man har satt seg i fellesskap? Videre, klarer man å oppnå de økonomiske gevinstene man ønsker gjennom endringen? Hjelper en ny viderefordelingsmodell? Klarer man å styre inn mot prioriteringer i strategien med de nye verktøyene?

4.7 Hvordan har man planlagt for å skape hurtige og synlige resultater?

4.7.1 Hva spurte vi om/ hva er vi på konkret utkikk etter her?

Har man identifisert og realisert kortsiktige mål som viser fremdrift i arbeidet med den nye personalplanen og bygget tillit hos ansatte og andre interessenter? Dette igjen, for å kunne opprettholde engasjementet som er bygd opp gjennom visjonen, kommunikasjonen, at man klarer å belyse hva som faktisk er oppnådd, slik at dette igjen gir drivkraft inn i endringene som skal gjøres.

Dette punktet i Kotters (2012) åtte trinn handler som sagt om å skape raske synlige resultater, slik at dette igjen vil føre til motivasjon videre inn i endringen som gjennomføres. For vår case kan dette tilsynelatende være vanskelig å peke på, da endringene som skal komme er av strategisk art, ut fra dette vil det være viktig og se på hvordan man omtaler endringen, samt måten man kommuniserer om gjennomføringen, samt hvordan man har klart å manifestere dette inn i faggruppene. For å belyse dette området har vi gitt informantene følgende spørsmål:

- Ser du om faggruppene på institutt endrer retning etter innføring av SPP ut fra din forståelse av dette?
- Ser du om instituttet prioriterer annerledes enn før?

4.7.2 Våre funn

Igjen ser vi ulikheter mellom instituttene med tanke på hvor godt man har klart å igangsette endringen, slik at denne igjen kunne skape nye endringer. Dette kom blant annet av ulik størrelse på instituttene, men det var også en klar rød tråd mellom etableringen av en nødvendighet, og hvor godt man hadde klart å vise til synlige resultater. Det er vanskelig og skulle vise til en konkret korrelasjon mellom ulike virkemidler i en endringsprosess, her vil kommunikasjon, transparenthet, ledelse og ulike medarbeidere ha innvirkning. Det vil da det kunne være små korrelasjoner som igjen vil kunne gi store utslag på resultatene for endringen. Likevel finner vi at ved de enhetene hvor man hadde klart å vise til en sterk grad av nødvendighet for endringen, hadde man også klart og skape små, men synlige resultater, og vise versa.

Men hvor godt den er internalisert i hver enkelt er veldig vanskelig å vite, og hvor langt det skal gå. Jeg synes strategien fungerer godt som et bakteppe når vi diskuterer i større sammenhenger, for da har vi en god beskrivelse av hva vi gjør og hva vi vil. (Informant X)

Der hvor dette ikke hadde blitt gjennomført tilstrekkelig, kunne vi heller ikke se konkrete resultater. Vi kan heller ikke finne at SPPene inneholder en spesiell retningsendring, men man forholder seg hovedsakelig til naturlige avganger. Man har ikke klart å konkretisere hvilke fagmiljø man ønsker å satse mer på, ei heller hvilke som skal nedskaleres over noen år.

Våre dokumenter viser at alle institutt har lagt konkrete planer for bemanning fremover i tid, flere har ulike scenarier som avhenger av ulik økonomi inn i tid. Vi kan ikke se at man har klart å prioritere ved alle institutt. Ved de fire instituttene vi har sett på er det kun ett som har konkretisert på en måte hvor man prioriterer innenfor strategiske rammer (NTNU, 2022b, s. 25). Noe av grunnen til dette kan være at selve verktøyet som er implementert er laget på en slik måte at det er opp til instituttene selv og skulle bruke det slik de måtte ønske. Det er likevel et tankekors at man ikke har gjort denne prioriteringen ved de andre tre instituttene, da det å

prioritere innenfor de strategiske rammene man har, vil være til stor hjelp for å kunne vise til synlige raske endringer.

Videre får vi gjennom våre informanter innsyn i hvordan man har klart å formidle endringen, og vi ser igjen at det å ha klart å skape disse endringene avhenger av hvordan man har kommunisert, skapt en visjon og gitt nødvendig makt til medarbeiderne. En av våre informanter sier dette om SPP;

De midlertidige ansatte er jo avhengig av fremtidig finansiering, så hva er poenget å lage en plan hvor man er prisgitt gode søknader og finansieringsmulighetene som kommer inn her. Det har ingen hensikt, man kan godt lage en plan for det, men det gir deg ingenting. Det gir ikke faggruppene noe, de kommer til å gjøre det samme uansett om de har en plan eller ikke.

(Informant X)

Videre sier samme informant;

Så med tanke på SPP så er det jo en strategisk spareplan, det er jo det det er..... Også se på kort sikt hvilke stillinger som erstattes, og hvilke som ikke erstattes. Vi har jo ikke gjort sånne kvantitative analyser på hva de forskjellige produserer og slike ting. (Informant X)

Her ser vi at visjonen ikke har kommet fram, man har ikke klart å skape en nødvendighet rundt endringen, og som vi hører fra vår informant er det lite sannsynlig at man har klart å vise til raske og synlige endringer som kan drive frem flere endringer i organisasjonen.

Videre ser vi at forankringen av strategien er til stede på flere institutt;

«Den er i alle fall godt forankret på den måten at den hele tiden er et tema» (Informant X).

«Min oppfattelse er at den er god. Hvis du spør om hovedpunktene vil de fleste kunne si hva de er. Jeg synes den har vært til god hjelp i flere år» (Informant X).

Vi ser tydelig at strategien, visjonen for endringer er til stede ved disse instituttene. Det vi vil argumentere for er at om man har klart denne delen av prosessen vil det være enklere og kunne vise til «raske og synlige endringer». Likevel ser vi at en konkretisering av endringer er vanskelig i strategisk arbeid, dette er noe som foregår over tid, og raske endringer er ikke noe som ligger latent for kunnskapsmedarbeidere, eller kunnskapsorganisasjoner (Bolman & Deal,

2018). En av våre informanter ser vi at har gjort dette på en måte som hen mener fungerer for seg og sine;

Men målet er satt som et prosjekt, og da går det an å jobbe på en annen måte enn bare å adressere selve den strategiske utformingen, for det kan bli litt kleint og litt toppstyrt. Jeg har ikke lyst til at vi skal ha det slik, det må komme fra samarbeidet og folks interesser. (Informant X)

Det vi ser her er at man har klart å gjøre omstillingen i det strategiske arbeidet om til noe som er konkret for den enkelte medarbeider, på denne måten kan man følge et prosjekt, og se synlige resultater av akkurat dette. Det vil da være leders ansvar at prosjektet i seg selv er av strategisk betydning. På denne måten vil prinsipalen kunne ha en viss kontroll og styring over agenten (Vanebo et al., 2017), og selv om agenten kan ha andre mål og hensikter for det store bildet på instituttet, vil den kanskje kunne bruke sin opportunistiske selv til å skape noe som passer inn i den større visjonen.

Hos andre ser vi at man ikke klarer å se på endringen som kommer av som noe annet enn en nødvendighet; «Vi skal revidere bemanningsplanen, dette er en stor prosess, og vi skal spare penger samtidig, vi må derfor se på hvordan vi kan kutte i undervisning og undervisningsstøtte, dette er også en stor prosess» (Informant X).

Vi vil argumentere for at her har man ikke klart å skape visjonen for endringen. Man diskuterer fortsatt hva man skal gjøre, og hva som skal komme ut av prosessen, men klarer ikke å konkretisere dette utover besparelser. På denne måten vil man heller ikke kunne få raske og synlige endringer, da det og spare penger, og revidere bemanningsplanen for institutter på fakultetet er prosesser som tar lang tid. Man kan ikke over natten avskjedige medarbeidere som er offentlig ansatte. På denne måten vil man ikke kunne se resultater av arbeidet som foregår før langt frem i tid, når noen går av med pensjon, eller slutter i sitt virke. Man kan spørre seg om dette er strategisk planlegging? Jo, dette er en del av det, man skal planlegge for hvilke faggrupper som skal ansette i disse tilfellene, en av våre informanter sier det slik; «...Andre grupper diskuterer ikke dette i det hele tatt, og når noen slutter så blir det en helvetes krangel om hva de skal ha inn, for de har ingen plan» (Informant X).

Likevel er ikke dette raske og synlige resultater, dette er noe som helt klart bør være på plass, men er ikke en endring som i seg selv skaper raske endringer over tid.

4.7.3 Hva fremmer og hemmer raske og synlige endringer i vår case?

Alt må tilsynelatende henge sammen gjennom hele prosessen for å skape de endringene som er satt som mål hos de ulike instituttene. Samtidig viser vår empiri at man må konkretisere tilstrekkelig for å kunne vise raske og synlige endringer. Dette så vi ut av SPP'en at det kun er ett av fire institutt som har klart gjennom en prioritering av strategisk art. Videre ser vi at andre institutt bryter ned strategien i ulike delprosjekter slik at de ulike medarbeiderne ikke nødvendigvis trenger å sette seg inn i de store målsetningene, men heller kan konsentrere seg om mindre mål. Det vil da være viktig at lederen har overblikket og kontroll nok til å vite at alle samlet sett styrer mot den satte visjonen, de satte strategiske målene. Vår empiri viser likevel at ulikhetene her er store, og ved fakultetet som en samlet enhet er det store differanser på hvor godt man har klart å legge til rette for raske og synlige endringer. På denne måten vil det for fakultetets del være vanskelig og kunne si noe om man oppnår de målene som er satt strategisk av prinsipalen. Vår forskning tilsier at prinsipalen, her ved fakultetet, har valgt en prosess som gir stor makt til agenten her representert av instituttet, men ikke stiller de krav som kanskje er nødvendig for at den skal nå sine egne visjoner (Vanebo et al., 2017). Dette igjen gjør at man har lagt opp til en endring hvor agentene ikke har samme informasjon, ikke samme utgangspunkt eller samme mål. Der hvor noen skal innskrenke økonomisk sitter andre med en økonomi som kan gi ekspansjon, noen har klare prioriterte visjoner mens andre ikke har klart å prioritere nevneverdig.

Spørsmålene man kan stille seg er hvorfor det har blitt så ulikt? Er det ønsketenking av fakultetet å skulle drive endringsprosesser på ulike institutt på samme måte? Er det medarbeiderne som ikke har fått tilstrekkelig informasjon, eller er det lederne som ikke har kompetansen for å drive frem endringene?

5 Oppsummering

I det foregående har vi sett hvordan man har drevet endringsprosessen med strategiske verktøy ved NV-fakultet. Ut fra diskusjonen har vi belyst en kompleks endring som omfavner store deler av driften for fakultetet, instituttene, og fagmiljøene som bidrar inn mot disse. Gjennom analyser av vår empiri ser vi at det er ulikheter i utførelse av endringen, men også i hvordan endringen blir mottatt. Med bakgrunn i dette har vi belyst problemstillingen;

Hva hemmer og fremmer en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon?

Et av våre funn er at **ulikhetene** vi ser er hemmende, ikke i selve prosessene, men i utgangspunktet man har ved de ulike instituttene. Man har valgt en prosess som skal være mest mulig lik, for institutter som er forskjellige. Instituttene varierer i størrelse, samtidig som har man ulike utgangspunkt med tanke på organisasjonskultur og endringskompetanse (Erichsen et.al, 2018). Enkelte institutt har ikke endret seg organisatorisk på flere år, med instituttledere som er relativt nye. Her vil det være behov for andre prosesser og medvirkningskanaler enn ved små institutt med høy endringskompetanse og ledere som godt kjenner sin organisasjon. Nødvendigheten for endring vil også være ulik, nettopp på bakgrunn av størrelsen og økonomien til instituttene. Dermed burde man også fremheve ulike følelser av nødvendighet. Vår forskning viser at man fra prinsipalens (fakultetets) side har gått inn i prosessen med å etablere nødvendigheten ut fra økonomi, samtidig som man har for stor ulikhet ved agentenes (instituttens) side til at man skal kunne ha samme mål (Vanebo et al., 2017). Videre ser vi av våre funn at man har **formidlet visjonen ulikt**, og en tanke som slår oss er at det sammen med verktøyet også burde fulgt en kommunikasjonsplan. En mer stegvis prosess som lederne ved instituttet kunne fulgt slik at man visste at prosessen ble best mulig også nedover i organisasjonen ville kunne vært fremmende. Formidlingen er viktig for å forankre både nødvendigheten og visjonen av endringen, og i enkelte av våre funn ser vi at dette kun er tatt i ledermøter. For at formidlingen skal kunne gi eierskap og makt til de som skal stå i endringene er det viktig at de blir inkludert fra starten, at formidlingen av både visjonen, nødvendigheten og prosessen som skal komme gjentas flere ganger. Dette slik at medarbeidere følger samme spor som sine ledere, og at man legger til rette for en prosess som gjør at alle går mot samme satte mål.

Et funn omhandler hvordan man skapte en maktkoalisjon. Som vi har sett av diskusjonen og empirien vår var dette en oppdelt prosess hvor man *involverte ulike institutter på ulike tidspunkt*. For vår case skapte dette en hemmer som Vanebo et al. (2017) omtaler som en informasjonsskjevhet. Vi ser at fakultetet løste dette godt gjennom å ta deler av maktkoalisjonen til side og gi de ytterligere informasjon som skulle hjelpe til at de alle dro i samme retning. Et funn er likevel at informasjonsskjevheten bør være minst mulig fra starten av, for at alle skulle kunne gå inn i prosessene med samme mål. Lik informasjon vil kunne fremme prosessen, og nødvendigheten av den. Det er forskjeller i makten som ble gitt fra fakultetet og ned til institutt, og hvilken makt som igjen ble gitt fra instituttet og ned til medarbeiderne. Fakultetet åpnet i første omgang opp for *større makt hos instituttene* ved å endre viderefordelingsmodellen. Videre har man skapt en visjon hvor instituttene skal legge sin egen strategi til grunn. Dette i seg selv er mener vi kan være fremmede for endringsprosessen, da man har gitt makt til instituttene og de vil ha muligheter til å prioritere både økonomiske tiltak, samt hva de ønsker å prioritere ut fra egen strategi. På denne måten vil de kunne gjøre prosessen til sin egen, og dette er ønskelig fra fakultetets side, at instituttledere skal føle eierskap og makt i endringsprosessen. Likevel er det som vi så fra diskusjonen, at man har hatt prosesser som har vært vellykkede, men at lederen som har skapt visjonen for sitt institutt *ikke har hatt samme mål som fakultetet*. Dette kommer av at prinsipalen og agenten ikke har samme informasjon. På denne måten vil man også skape en visjon som er ulik ved hvert institutt. Hvordan denne så er kommunisert og formidlet avhenger mye av de ulikhetene vi allerede har diskutert tidligere, nemlig ulikhetene i størrelse, økonomi, strategi og kultur ved instituttene.

Et av våre funn, er at man ved enkelte institutt har *strategier uten prioriteringer*, og ulikhetene er like store som størrelsene på instituttene og de økonomiske handlingsrommene. Det er institutt som har målbevisste strategier, med satte prioriteringer, samt institutt som har mer overordnede visjoner som de omtaler som strategi. En av hemmerne i prosessen som har blitt gjennomført ligger hos noen institutt i manglende strategiske prioriteringer. At om man ikke har klart å prioritere innenfor strategien, og visjonen, slik at man ikke klarer å skape synlige og raske endringer. Videre har verktøyet som er implementert klart å synliggjøre hvor man skal ha naturlige avganger som ikke skal bemannes videre, på denne måten har man likevel klart å fremme en endring som skal komme, samt synliggjort dette for institutt, fakultet og sine

medarbeidere. Som vi ser av vår empiri kan det argumenteres for at det vil være hemmende å lage en visjon for endringen, om ikke strategien er bygd opp på en måte som gjør det mulig å prioritere innenfor dens rammer. I vår diskusjon ser vi at nødvendigheten er knyttet opp mot økonomi, likevel er visjonen som skal etableres et resultat av strategiprosessen som foregikk i 2018, instituttene må derfor etablere visjonen på bakgrunn av sin egen strategi. Dette kommer av verktøyene som skal implementeres er verktøy som lettere skal kunne hjelpe til å møte prioriteringene i en allerede utformet strategi. Endringen som skal komme av dette er det enkelte av instituttene som kun ser på som en endring mot økonomiske besparelser. Sett i lys av teori E og O, forholder man seg kun til teori E. Instituttet klarer ikke å mobilisere nødvendigheten for endringen over til sin egen organisasjon. Her forklarer teori O hvordan man skaper kulturelle og organisatoriske endringer som igjen ville kunne ført til at man hadde **opparbeidet seg bedre endringskompetanse** ved instituttet (Jacobsen, 2018).

Et annet spørsmål vi stilte tidligere i oppgaven var; **hvordan man skal kunne lede i en kunnskapsorganisasjon?** I det foregående har vi belyst dette spørsmålet gjennom våre analyser av empirien. Det vil i ledelse generelt, og i ledelse av kunnskapsorganisasjoner spesielt slik vi ser det, aldri være helt klare svar på hva som vil fungere best mulig. Likevel har det ut fra våre analyser utpekt seg at endringsprosesser må være inkluderende og transparente, at man gjennom prosessene er lydhør til sine ansatte, og at man spesielt i kunnskapsorganisasjoner ikke kun kan forholde seg til harde økonomiske fakta, eller strukturelle endringer. Skal man kunne lede en endringsprosess i en kunnskapsorganisasjon må man endre den satte kulturen i organisasjonen, og man vil kunne klare dette om man får med seg størsteparten av sine medarbeidere. Vi så ut fra vår forskning at man valgte en fremgangsmåte ved at man skapte en økonomisk nødvendighet, dette i seg selv mener vi ut fra våre analyser ikke vil være nok. **For at man skal kunne få med seg fagfolket på endringen må man klare og vise de også andre nødvendigheter ved sitt arbeid, at det vil bringe faglige forbedringer, og at det vil være til den enkelte kunnskapsmedarbeiderens beste å faktisk være med i prosessene som foregår.** Klarer man ikke dette vil man ikke kunne endre kulturen, organisasjonen og virkelig endre noe til det bedre gjennom prosessene.

Videre var et av våre spørsmål om man gjennom den prosessen som vi har sett på har, **klart å gi bedre kontroll for lederne?** Som vi har sett ut fra våre analyser er det store forskjeller

mellom institutt og fakultet, og mellom ulike institutt. Det er også vanskelig å skulle styre etter strategi, og strategiprosesser hvor man ikke har konkretisert godt nok, der man ikke har prioriteringer å lede etter. Dette var som vi så tidligere en av hemmerne i denne prosessen. Likevel kan det tenkes at om man klarer å skape prosesser hvor alle er delaktige, at man gjennom endringsprosesser som omhandler strategi, vil kunne belyse strategien for seg selv og sine medarbeidere bedre, man vil kunne se svakheter og styrker, og man vil klare å skape et ***engasjement som man senere vil kunne lede igjennom***. Dette er som vi så i ut fra teorien om prinsipal-agent viktig med tanke på at man alle skal kunne dra i samme retning. For kunnskapsmedarbeidere vil det være spesielt viktig at man har forståelse for de endringer, og bestemmelser som kommer, for at de skal implementere dette i sitt arbeid. Vi har tatt utgangspunkt i formelen om digital mestring fra Erichsen et.al (2018, s.308) for å lage vår egen teoretiske formel på hva som vil spille inn på endringsprosess i strategisk arbeid, nemlig;

$$\textit{Strategisk endring} = \textit{Strategisk forståelse} \times \textit{Endringskompetanse}$$

Som vi ser ut fra denne teoretiske formelen mener vi at man ikke kan få til en strategisk endring i en kunnskapsorganisasjon uten at både ledere, og medarbeidere har både strategisk forståelse og endringskompetanse. Det vil derfor være viktig for en som skal initiere en strategisk endring og vite hvor god kunnskap medarbeidere og ledere har med tanke på dette. Vet man at de sitter med stor endringskompetanse, men lite strategisk forståelse, er det dette de må jobbe med i første omgang og vise versa. Ut fra dette vil man kunne klare å styre etter målene satt i strategiene, på en måte som effektiviserer de midlene man har fått tildelt, inn mot de strategiske målene på bakgrunn av endringer man gjør.

5.1 Bidrag til praksisfeltet

I denne oppgaven har vi belyst en endringsprosess og endringsledelse gjennom innføringen av SPP ved NV-fakultetet og fire av de åtte tilhørende instituttene. Vårt ønske er at dette skal kunne bidra til at ledelsen ved fakultetet, og andre fakulteter ved NTNU vil kunne ha en bedre forståelse av hvordan prosesser kan gjøres ved NTNU og kunnskapsorganisasjoner generelt. At man skal ha kjennskap til og innsyn i hvordan ulike endringer kan bli tolket. Og at man skal ha et

bevist forhold til hvordan man igangsetter og gjennomfører endringer. Samtidig ønsker vi å komplementere fakultetets egen evaluering av prosessen som har blitt gjennomført våren 2023. Vi vil kunne ha innhentet informasjon som igjen kan brukes i revideringen av SPP som skal gjøres årlig ved instituttene og fakultetet. Et viktig punkt blir også om man ser at verktøyene arbeider sammen opp mot konkrete mål satt i strategien, og om disse gjør det enklere for ledere som skal gjennomføre endringer ved sine enheter.

Videre er det et ønske fra sentralnivået ved NTNU at man ved alle fakulteter skal innføre en SPP. Per nå er dette gjort ved tre fakulteter, men det gjenstår seks som enda ikke har innført dette, og skal gjennom lignende endringer i nær framtid. Kanskje kan vår oppgave være et hjelpemiddel når man skal se på hva som skal gjøres i disse prosessene og ikke, hvilke fallgruver må man unngå, og hva som fungerer i samarbeidet mellom fakultet og institutt. Alt i alt håper vi at oppgaven skal kunne være direkte til hjelp inn mot prosesser og endringer ved NTNU, og kanskje kan man se dette som et hjelpemiddel for andre universiteter og høyskoler i Norge, hvor man har ansatte som har sterk autonomi, er høyt faglig utdannet og institusjoner hvor endringer ofte tar lang tid før de blir institusjonalisert.

Litteraturliste

- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. doi:10.1108/09534810210423080
- Balgoun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring Strategic Change (2nd ed.)*. Harlow: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. doi:<http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bentzen, T. Ø. (2020). *Samskabt styring. Nye veje til afbureaukratisering*. Samfundslitteratur.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. (6 ed.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 15-29). Westport: Greenwood.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (Eds.). (2008). *Organizational change: A comprehensive reader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (4th ed.)*. Prentice Hall.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (5th ed.)*. Konan Page.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Cummings, T., & Worley, C. (2013). *Organization Development & Change (10th ed.)*. South Western Cengage Learning.

- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(3), 459-522. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2014). *Public Administration: An Action Orientation*. Cengage Learning.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research, 55*(7), 553-560. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 160-171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, 14*(1), 57-74. doi:10.2307/258191
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry, 12*(2), 219-245. doi:<https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 645-672). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Geertz, C. (2000). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. Continuum.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on scandinavian management. *International journal of value-based management, 16*, 9-21. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1021977514976>
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to change things when change is hard*. Crown Business.
- Hughes, M. (2010). *Managing change: A critical perspective*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *The Academy of Management Review, 26*(4), 601-623. doi:<https://doi.org/10.2307/3560244>

- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132-144.
doi:<https://doi.org/10.1108/09600030510590318>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage publications, Inc.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright). Harpers.
- Meld. St. 14 (2022-2023). (n.d.). *Utsyn over kompetansebehovet i Norge*. Kunnskapsdepartementet.
Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4a1053c98614420a71de98352902464/no/pdfs/stm202220230014000dddpdfs.pdf>
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J., & Topolnytsky, L. (2010). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
doi:<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:<https://doi.org/10.2307/259247>
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research* (3rd ed.). London: Red Globe Press.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2018). *Kunnskap for en bedre verden: NTNU strategi 2018-2025*. Retrieved from ntnu.no: <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/overordnet-mal#visjon>

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2021a). *Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)*. Retrieved from <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Styringsreglement>
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2021b). Langtidsbudsjett (LTB) og strategisk personalplan (SPP): Bestilling. Upublisert.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2022a). NVS-sak 08/22 - Strategisk personalplan og langtidsbudsjett 2022-2026.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2022b). Strategisk personalplan 2022-2026: Fakultet for naturvitenskap. Upublisert.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:10.2307/259206
- Regjeringen. (2022). *Arbeidsgruppe om dimensjonering for framtidens kompetansebehov*. Kunnskapsdepartementet. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/3a10b98ab5b94214bcf7b0919498a468/rapport-fra-arbeidsgruppen-om-dimensjonering-i-uh.pdf>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sayer, A. (2010). *Method in social science: A realist approach (2nd ed.)*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Seale, C. (2017). *Researching society and culture (4th ed.)*. Sage Publications Ltd.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. Random House Books.
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods (3rd ed.)*. Sage.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. (Fafo-rapport 2015:18). Retrieved from <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20423.pdf>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. doi:10.1108/01425450510572685

van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. Retrieved from [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/vandeven/Van%20de%20Ven%20&%20Poole%20\(1995\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/vandeven/Van%20de%20Ven%20&%20Poole%20(1995).pdf)

Vanebo, J. O., Busch, T., Klausen, K. K., & Johnsen, E. (2017). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE.

Vedlegg

Vedlegg A: Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

601677

Vurderingstype

Standard

Dato

02.12.2022

Prosjekttittel

Analyse av innføring av strategisk personalplan som verktøy i strategisk arbeid ved Naturvitenskapelig fakultet?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU
Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Trond Stiklestad

Student

jon husjord

Prosjektperiode

07.12.2022 - 25.05.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 25.05.2023.

Referansenummer

601677

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Analyse av innføring av strategisk personalplan som verktøy i strategisk arbeid ved Naturvitenskapelig fakultet?

Prosjektbeskrivelse

Formålet med prosjektet er å se på hvordan innføring av SPP vil påvirke strategi og handlingsplaner på instituttnivå ved NV-fakultetet. Metoden vi bruker er intervju med ledere ved instituttene. Vi ser for oss å intervju et fåtall ledere og gjennomføre kvalitative intervjuer.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

I dette prosjektet vil det være relevant å intervju ledere ved fakultet for naturvitenskap ved NTNU for og svare ut vår problemstilling. På bagrunn av dette vil vi måtte innhente personopplysninger i form av navn og båndopptak under intervju.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

jon husjord, jon.husjord@ntnu.no, tlf: 91748662

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU
Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no, tlf: 73559983

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere av institutt

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

I eget nettverk

Alder

35 - 70

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.docx

Utvalg 2

Beskriv utvalget

Faggruppeledere på instiutt

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

I eget nettverk

Alder

35 - 70

Personopplysninger for utvalg 2

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide.docx

Grunnlag for   behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.docx

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved og kontakte oss via e-mail eller telefon

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Sende oss en e-post og få overlevert materialet(intervjuet) om vedkommende.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

07.12.2022 - 25.05.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Vi vil ha et lite utvalg med ledere på institutt nivå ved fakultetet. på bakgrunn av dette vil det kunne skinne igjennom hvem som sier hva i de ulike intervjuene.

Intervjuguide ledere

Bli kjent med organisasjonen + identifiser lederens oppgaver

- Beskriv organisasjonen/instituttet
 - Størrelse
 - Sammensetning (alder, bakgrunn, kjønn osv.)
 - Fysisk plassering (åpen vs. lukket løsning)
 - Hvor sitter ulike faggrupper
- Hvilke oppgaver har du i løpet av en vanlig uke?
- I hvilke situasjoner leder du dine ansatte i til daglig? Hvilke er de viktigste?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir strategien brukt i arbeidet med SPP og hvordan vises dette i handlingsplanene til instituttene?

- Hva er de viktigste punktene i instituttets strategi?
- Kan du beskrive hvordan ditt institutt jobber med strategi, handlingsplaner og strategisk personalplan?
- Ser du noen styrker/svakheter med SPP som strategisk verktøy for deg som leder?
- Hvordan opplever du prosessen med implementeringen av prosjektet? kvalitet i verktøyet

1.1 Faggruppene ved instituttet

- Hvordan endrer faggruppene på institutt retning etter innføring av SPP ut fra din forståelse av dette?
- Hvordan er din opplevelse av fagmiljøene blitt påvirket av SPP?
- Ser du for deg noen endringer i faggruppene med tanke på hva man skal prioritere fremover?
 - Har det blitt synligere i hvilken retning faggruppene skal ta etter innføring av SPP?

1.2 Hvordan blir SPP institusjonalisert på instituttnivå?

- Hvordan responderer ditt institutt på endring? (Kan du utype...?)
 - Kan du beskrive en endring ditt institutt har vært igjennom?
- Hvordan har man jobbet med forankringen av SPP på instituttet?

- Hvor stor påvirkningskraft har du hatt inn mot innføringen av SPP?
- Hvor delaktig har du vært i prosessen?
- I hvor stor grad føler du at strategien er forankret ved instituttets medarbeidere?

Intervjuguide medarbeidere

Om deg

Hvordan ser din arbeidsdag ut?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir strategien brukt i arbeidet med SPP og hvordan vises dette i handlingsplanene til instituttene?

- Hva er de viktigste punktene i instituttets strategi?
- Kan du beskrive hvordan ditt institutt jobber med strategi, handlingsplaner og strategisk personalplan?
- Er du delaktig inn i disse prosessene?

1.1 Faggruppene ved instituttet

- Ser du om faggruppene på institutt endrer retning etter innføring av SPP ut fra din forståelse av dette?
- Ser du om instituttet prioriterer annerledes enn før?

1.2 Hvordan blir SPP institusjonalisert på instituttnivå?

- Hvordan responderer ditt institutt på endring? (Kan du utype...?)
 - Kan du beskrive en endring ditt institutt har vært igjennom?
 - Hvordan har man jobbet med forankringen av SPP på instituttet som du har kjennskap til?
 - Hvor delaktig har du vært i prosessen?
 - I hvor stor grad føler du at strategien er forankret hos dine medarbeidere?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Analyse av innføring av strategisk personalplan som verktøy i strategisk arbeid ved Naturvitenskapelig fakultet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan det arbeides med implementeringen av strategisk personalplan som verktøy i strategisk arbeid ved Fakultet for Naturvitenskap ved NTNU. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se på hvordan innføring av SPP vil påvirke strategi og handlingsplaner på instituttnivå ved NV-fakultetet. Metoden vi bruker er intervju med ledere ved instituttene. Vi ser for oss å intervju et fåtall ledere og gjennomføre kvalitative intervjuer.

Opplysningene skal ikke brukes til noe annet enn mastergradsoppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi studerer på NTNU og vår veileder er Trond Stiklestad, som er ansvarlig for prosjektet. Det kan bli aktuelt å dele eventuelle opplysninger med ham, mens prosjektet pågår.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne henvendelsen fordi du har en lederrolle ved instituttet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen vil bli gjennomført som et intervju mellom oss og deg. Dersom det skulle være aktuelt vil vi avtale stedet hvor intervjuet vil finne sted mellom oss. Intervjuet vil ikke ta mer tid enn ca. 60 min.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen analog navneliste, adskilt fra transkripsjonen av intervjuet. I teksten vil vi bruke et annet navn enn ditt eget.

Vi utfører all transkripsjonen selv. Opptaket blir slettet når intervjuet har blitt transkribert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Datamaterialet slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25. mai 2023. Som nevnt over slettes opptaket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Jon Husjord, på mail: jon.husjord@ntnu.no eller på telefon: 91748662
- Kjell Bodvar Sætre, på mail kjell.b.satre@ntnu.no eller på telefon: 92812088
- NTNU Handelshøgskolen ved Trond Stiklestad, på mail: trond.stiklestad@ntnu.no eller på telefon: 73559983
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen på mail: thomas.helgesen@ntnu.no eller på telefon: 93079038.

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jon Husjord og Kjell B. Sætre

Trond Stiklestad (Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Analyse av innføring av strategisk personalplan som verktøy i strategisk arbeid ved Naturvitenskapelig fakultet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

