



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Organisasjonskultur og omstilling

Hvordan omstillingsprosesser kan påvirke organisasjonskulturen i offentlige organisasjoner

May-Liss Hestnes, kandidat nr. 20

Masteroppgave i organisasjon og ledelse i offentlig sektor (MPA)

STV-3909, mai 2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
1 Innledning.....	4
2 Empirisk kontekst.....	5
2.1 Nåværende organisering av administrasjonen ved UiT.....	5
2.2 ADM2020 – omorganisering av administrasjonen ved UiT	7
3 Teori	9
3.1 Organisasjonskultur	9
3.2 Endring og omstilling i organisasjoner.....	13
3.3 New Public Management - NPM.....	15
3.4 Lederstil i endringsprosesser	16
3.5 Analysemodell.....	17
4 Metode.....	18
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv	19
4.2 Forskningsstrategi, datakilder og innsamlingsmetoder	19
4.3 Validitet og reliabilitet.....	22
4.4 Etikk og generaliserbarhet	23
4.5 Vurdering av datamaterialet	25
5 Analyse og drøfting.....	26
5.1 Verdier, normer og virkelighetsoppfatning	26
5.1.1 Verdier.....	26
5.1.2 Normer	29
5.1.3 Virkelighetsoppfatning.....	31
5.2 Paradokser i kulturen	32
5.3 Identitet.....	33
5.4 Endring og omstilling – ADM 2020.....	35
5.5 NPM og lederstil ved endringsprosesser ved UiT	39

6	Avslutning	43
	Referanseliste	45
	Vedlegg	46

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre år med studier ved siden av jobb, unger og hverdag. Det har vært en morsom, slitsom, lærerik og frustrerende prosess, med tidsklemma evig hengende over. Nå er jeg endelig i mål, og evig takknemlig for at det har vært mulig å kombinere alt dette.

Tusen takk til min fantastisk dyktige og kunnskapsrike veileder Tore Hafting for mange gode råd og innspill underveis i arbeidet.

Tusen takk til mine flotte kolleger som var villige til å stille opp til intervju. Uten dere hadde jeg aldri kommet i mål med denne oppgaven.

Tusen takk til verdens beste sjef som har gjort det mulig for meg å kombinere denne utdanningen med fulltidsjobb.

Takk til mine barn Tuva og Mika som mer eller mindre tålmodig har levd med pensumbøker, post-it-lapper og utskrifter av artikler rundt omkring leiligheten det siste året. Nå lover jeg å rydde det bort.

Og til slutt: tusen takk til alle rundt meg som har hatt troen på meg hele veien. Det er på grunn av dere at jeg har mulighet til å være meg!

God lesning!

Tromsø, mai 2024

May-Liss Hestnes

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er organisasjonskultur og omstilling i offentlig sektor, eksemplifisert med ADM2020, en omstillingsprosess ved UiT Norges arktiske universitet. Jeg har valgt å forske på egen institusjon, med de fordeler og ulemper dette medfører.

Organisasjonskultur er et tema det er skrevet mye om tidligere, med ulike vinklinger. Selv har jeg jobbet i flere store, offentlige organisasjoner, og i alle organisasjoner jeg har jobbet, har kulturen i den enkelte organisasjon hatt stor betydning for trivsel, resultater, arbeidsmiljø og mye mer.

Alle som jobber i offentlig sektor har et forhold til endring og omstilling, og de fleste har meninger om dette. Jeg har brukt kvalitativ metode for å se på hvordan en større omstillingsprosess som ADM2020 kan ha påvirket organisasjonskulturen ved UiT, en av Nord-Norges største offentlige arbeidsplass. Jeg har intervjuet 7 av mine kolleger som er ansatt i samme avdeling som meg selv i sentraladministrasjonen ved UiT, og alle mine respondenter har vært med på omstillingsprosessen ADM2020.

For å besvare min problemstilling har jeg sett på teorier rundt organisasjonskultur, endringsprosesser, ledelse og New Public Management.

Mine funn bekrefter at det er vanskelig å peke på årsakssammenhenger når det kommer til organisasjonskultur, og at det alltid vil være flere faktorer som påvirker organisasjonskultur og omstillingsprosesser.

Viktige nøkkelord i denne oppgaven er: Organisasjonskultur, verdier, paradokser i kulturen, identitet, endring og omstilling, motstand, motivasjon, endringsledelse og New Public Management.

1 Innledning

Jeg har valgt å sette søkelys på organisasjonskultur og hvordan denne påvirkes av omstilling i form av omorganiseringer i denne masteroppgaven. Organisasjonskultur er et vidt begrep, og kan i mange tilfeller være vanskelig å forklare. Ofte er det vanskelig å knytte organisasjonskulturen i en organisasjon til driften, og det kan være utfordrende å kartlegge hva som er organisasjonskultur i den enkelte organisasjon. I de aller fleste endringsprosesser vil ledelse kunne påvirke organisasjonskulturen i en organisasjon.

Som fenomen synes jeg organisasjonskultur er interessant, da dette potensielt kan ha stor betydning for mange elementer i en virksomhet. I tillegg utsettes alle bedrifter og organisasjoner for endringer (omstilling). Et eksempel på endring kan være omorganisering. Disse endringene kan komme av mange årsaker, for eksempel nye politiske føringer, strammere økonomi, ny ledelse, eller andre ytre påvirkninger. De fleste som har arbeidet en stund i en offentlig organisasjon har vært gjennom endring på en eller flere måter. Disse menneskene har også ulike erfaringer knyttet til disse endringsprosessene, på godt og vondt. Noen endringer fører til at ting blir bedre, andre ganger lykkes det kanskje ikke etter intensjonen.

Endring kommer ofte av nødvendighet, og det vil gjerne utføres konsekvensutredninger, opprettes prosjektgrupper og mye annet for å komme gjennom en endringsprosess med positivt resultat. Jeg er usikker på hvorvidt det er vanlig at man kartlegger organisasjonskulturen og tar den med i betraktningen når man for eksempel skal omorganisere en organisasjon eller bedrift, men jeg mistenker at det kanskje ikke alltid gjøres.

Selv har jeg lang erfaring fra offentlige organisasjoner. Jeg har vært med på mange endringsprosesser, både mindre endringer og større lokale og nasjonale omorganiseringer. I min nåværende stilling i fellesadministrasjonen ved UiT Norges arktiske universitet (UiT), har jeg også vært med på opprettelse og utvikling av en ny fellestjeneste. Dette skjedde i en større omorganisering av administrative oppgaver og ressurser, kalt ADM 2020. UiT som organisasjon har vært gjennom mange små og store endringsprosesser. ADM 2020 var en større omorganisering av hele administrasjonen, både sentralt og på fakultetene, som ble iverksatt i januar 2019. Ressurser og arbeidsoppgaver ble flyttet, nye fellestjenester ble opprettet, og tanken var at flere administrative tjenester skulle sentraliseres direkte under universitetsledelsen, for å sikre like tjenester til alle

fakultet/institutt, studenter, studiesøkere, samarbeidspartnere og andre. Etter implementeringen av disse nye fellestjenestene har fokuset vært å bygge opp robuste og effektive tjenester, og jeg ønsker å se nærmere på hvordan denne endringsprosessen kan ha påvirket organisasjonskulturen i sentraladministrasjonen ved UiT.

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling, med tre forskningsspørsmål:

Hvordan har ADM2020 påvirket organisasjonskulturen i sentraladministrasjonen ved UiT?

- 1) *Hvordan har organisasjonskulturen i sentraladministrasjonen ved UiT endret seg etter gjennomføringen av ADM2020?*
- 2) *Hva kjennetegner endringene og hvordan oppfatter medarbeiderne dem?*
- 3) *Hva kjennetegner ledelse under endring og hvordan oppfatter medarbeiderne denne formen for ledelse?*

For å kunne besvare min problemstilling mener jeg det vil være relevant å se på teori rundt organisasjonskultur (verdier, normer, virkelighetsoppfatning, paradokser i kulturen og identitet), endringsprosesser (motivasjon, engasjement, motstand og de tillitsvalgtes rolle), New Public management og ledelse (forskjeller i lederstil – måter å lede på under endring, personlige egenskaper i en kulturell kontekst). Disse teoriene beskrives nærmere i teorikapitlet.

Selv om det finnes kvantitative verktøy som kan hjelpe til med å kartlegge organisasjonskulturen i en organisasjon, mener jeg den best egnede metoden for gjennomføring av denne oppgaven er kvalitativ metode, i form av dybdeintervjuer, da opplevelsen av kultur i stor grad er subjektiv. Dette vil jeg utdype nærmere i kapitlet om metode.

2 Empirisk kontekst

2.1 Nåværende organisering av administrasjonen ved UiT

UiT er et av de største universitetene i Norge, med rundt regnet 3750 ansatte. Det er også Norges nordligste universitet, med campuser og studiesteder over hele Nord-Norge, inkludert Svalbard. UiT er et breddeuniversitet som tilbyr et mangfold av utdanninger på ulike nivå.

Øverste ledelse er Universitetsstyret. UiT har ansatt rektor. Under rektor er to prorektorer, administrasjonsdirektør og rektors stab.

Den sentrale administrasjonen under rektor og staben er inndelt i fire avdelinger: Avdeling for bygg og eiendom med ca. 200 ansatte (BEA), avdeling for IT med ca. 160 ansatte (ITA), avdeling for organisasjon og økonomi med ca. 120 ansatte (ORGØK) og avdeling for forskning, utdanning og formidling med ca. 150 ansatte (FUF). Hver avdeling er igjen oppdelt i ulike seksjoner. I denne oppgaven vil jeg avgrense meg til ansatte i FUF, og bruker derfor ikke mer tid på å beskrive inndelingene i de øvrige avdelingene. Jeg går heller ikke nærmere inn på fakultetenes organisering.

I FUF ligger seksjon for studieadministrasjon med ca. 55 ansatte (SSA), seksjon for internasjonalt arbeid med ca. 18 ansatte (SIS), seksjon for forskning og innovasjon med ca. 14 ansatte (SEFI), seksjon læringsmiljø og utdanningskvalitet med ca. 15 ansatte (SELU), seksjon for studentrekruttering, marked og grafiske tjenester med ca. 17 ansatte (SMG) og seksjon for kommunikasjon med ca. 21 ansatte (KOM). Hver seksjon er inndelt i ulike faggrupper, som har ansvar for ulike tjenester i den sentrale administrasjonen ved UiT.



2.2 ADM2020 – omorganisering av administrasjonen ved UiT

Arbeidsmiljølovens § 8-1 sier at arbeidsgiver plikter å informere og drøfte spørsmål av betydning for ansatte med de ansattes tillitsvalgte. Videre presiseres det i § 8-2 bokstav c at denne plikten omfatter beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold (<https://lovdata.no>, 2005).

1.januar 2019 ble ADM2020 iverksatt. ADM2020 var navnet på en større omorganiseringsprosess, som skulle effektivisere og avbyråkratisere administrasjonen ved UiT. Forberedelsene til ADM2020 ble påbegynt i juni 2015, da det ble satt sammen en prosjektgruppe bestående av representanter fra øverste ledelse, alle fakultetene og fagforeningene. På dette tidspunktet hadde UiT relativt nylig vært gjennom fusjoner med daværende Høgskolen i Tromsø (2009) og Høgskolen i Alta (2010), disse var representert i prosjektgruppen. Det var også planlagt fusjon med Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik (2016), og disse kom inn med representanter i prosjektgruppen fra nyttår 2016. Målet i UiT sin strategi «Drivkraft i Nord – UiT 2020», hvor det het at *UiT skal ha et godt arbeidsmiljø, en effektiv, robust og fleksibel organisasjon som bidrar til at UiT når sine mål*, var overbyggende for denne prosjektgruppen.

På bakgrunn av dette ble det utformet et mandat til prosjektgruppen, der målene var å utforme forslag til fremdriftsplan til prosjektet, utarbeide et konkret mål for å redusere administrativ ressursbruk, utarbeide forslag til gjennomgående tiltak knyttet til administrativ organisering, kartlegge administrative oppgaver og se på mulighet for standardisering og samkjøring, etablere og følge opp undergrupper, og sikre god dialog underveis.

Det var flere faktorer som spilte inn og presset frem dette arbeidet:

- Fusjoner med utvidelser av antall campus og integrering av faglige og administrative miljø
- Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen)
- Investeringer i nye bygg, og økte varige driftskostnader
- Ny strategisk plan
- Sentrale pålegg som reduksjon av «tidstyver», digitaliseringsreformen og krav om felles systemløsninger og økt standardisering

I oktober 2015 ble det vedtatt i universitetsstyret at antallet administrativt ansatte ikke skulle overstige 30% av det totale antallet ansatte ved UiT. Det ble besluttet å jobbe mot en

reduksjon i antall stillinger, og sentralisere og effektivisere en del administrative oppgaver til sentraladministrasjonen.

I mars 2017 ble det med hjemmel i Hovedavtalen i staten § 19 2.a holdt forhandlingsmøte om inngåelse av avtale om omorganisering som følge av ADM2020 prosessen ved UiT. Det ble oppnådd enighet mellom partene, og handlingsplan for 2017-2018 ble vedtatt. I denne handlingsplanen fremgikk det blant annet at man skulle etablere nye fellestjenester på nivå 1 (sentraladministrasjonen) og på nivå 2 (fakultet), vurdere ny avdelingsstruktur i sentraladministrasjonen og innplassere ansatte ved å fastsette bemanningsplaner for hele organisasjonen.

Videre ble det kartlagt hvilke tjenester som burde sentraliseres, og på bakgrunn av det: hvilke fellestjenester som skulle opprettes på nivå 1. Dette var et omfattende og krevende arbeid, men fra og med 1.januar 2019 gjaldt den nye organiseringen ved UiT. Da startet prosessen med å bygge opp de nye fellestjenestene. Ingen ansatte ble sagt opp som følge av ADM2020, men mange ble innplassert andre steder i organisasjonen. Videre handlet det om å bygge opp kompetanse og rutiner, og skape effektive og robuste fellestjenester.

I løpet av 2020 ble de nyopprettede fellestjenestene gjenstand for evaluering.

Evalueringspanelene var satt sammen av interne representanter (faglige og administrativt ansatte) fra alle nivå og enheter i organisasjonen. Resultatene av disse evalueringene var varierende. Noen fellestjenester fungerte godt, mens andre måtte justeres etter denne evalueringsrunden. Det var for eksempel oppgaver som måtte flyttes, justering av bemanningsplaner, eller større strukturelle endringer som ble gjennomført fordi noe ikke fungerte etter hensikten. Blant de fellestjenestene som fungerte godt var det flere som fikk tildelt flere oppgaver enn først tenkt, og tjenestene ble utvidet. De foreslåtte justeringene ble vedtatt i januar 2021. Alle saksopplysninger om ADM2020-prosessen er hentet fra UiT sitt arkivsystem Ephorte, i sak nr. 2015/3236 (historisk base) og videre i sak nr. 2016/1514. Ingen av de omtalte opplysningene er unntatt offentlighet.

3 Teori

UiT er en organisasjon satt sammen av mange mennesker, med ulike kompetanse og bakgrunn, som er satt til å samhandle, for å levere forskning og utdanning av høy kvalitet til befolkningen. Organisasjonen er hierarkisk oppbygd, og har en tydelig kommandolinje (se organisasjonskart i kapittel 2.1). Et av målene ved implementering av ADM2020, var å redusere antall ledere ved å slå sammen tjenester og opprette fellestjenester (faggrupper) i hver enkelt seksjon. Dette skulle bidra til kortere kommandolinje, og et mer effektivt system for beslutningstaking.

3.1 Organisasjonskultur

Begrepet kultur er forsøkt definert på mange ulike måter og med ulike utgangspunkt. Noen definisjoner er svært åpne og rommer ganske mye, mens andre definisjoner er mer avgrensede og spesifikke på hva de inkluderer. Når det kommer til organisasjonskultur er det også viktig å definere hvorvidt man anser hele organisasjonen som en sammenhengende stor homogen kultur, eller om den er sammensatt av flere ulike subkulturer (Bang & Bang, 2020).

I denne masteroppgaven har jeg valgt å bruke en sosiologisk definisjon: «Et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er gjeldende innenfor en bestemt gruppe». Med verdier menes her det som er viktig og verdt å strebe etter, mens normer er akseptable og uakseptable handlinger, holdninger og atferd. Med virkelighetsoppfatning menes her individenes oppfatning av kulturen, som de utvikler og bruker for å finne mening i det de opplever (Bang & Bang, 2020).

I en organisasjon som sosialt system, utvikles det over tid felles normer, verdier, artefakter og antagelser (virkelighetsoppfatninger) blant medlemmene i dette systemet. For å forstå organisasjonskulturen i en organisasjon holder det ikke å bare kartlegge hvilke normer og verdier som finnes i organisasjonen, men også hvordan medlemmene tolker disse. Når det gjelder verdier kan man skille mellom forfektede verdier og bruksverdier, der forfektede verdier er de definerte, uttalte verdiene til organisasjonen, mens bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger til grunn for hvordan man utfører arbeidet. Normer er ofte tett knyttet til verdier, og kan defineres som etablerte regler for hvilken atferd som er akseptert i organisasjonen. Virkelighetsoppfatning er medlemmenes tolkning av omgivelsene og det som skjer, og hvilken mening de legger i det (Bang & Bang, 2020).

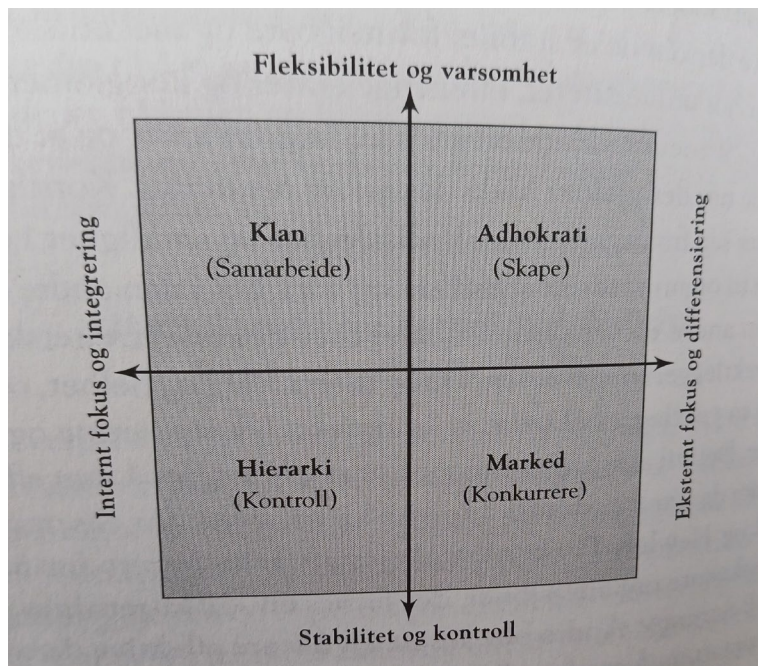
Kultur er et abstrakt begrep som beskriver et fenomen som de fleste vil kjenne igjen, men som kan være vanskelig å sette fingeren på. Henning Bang viser i sin bok på side 21 til ulike definisjoner av begrepet kultur, og oppsummerer med at man i hovedsak kan relatere disse definisjonene til to dimensjoner: Kultur som kognitive systemer (hvordan hjernen bevisst eller ubevisst vurderer og tolker informasjon) eller kultur som observerbare objekter/hendelser (atferdsmønstre) (Bang & Bang, 2020).

Et universitet er en formell organisasjon, med relativt stabile atferdsmønstre, ressurser og belønningssystemer knyttet til organisasjonens aktivitet. I organisasjonsteori for offentlig sektor er det skilt på ulike perspektiver som skal forklare særegenheter for offentlige organisasjoner. Et av disse perspektivene er det kulturelle perspektivet. Her forbindes begrepet organisasjonskultur med de uformelle normene og verdiene som vokser frem, og som påvirker de formelle strukturene i en organisasjon (Christensen et al., 2021).

I en formell organisasjon som UiT er de ansatte gruppert omkring spesialiserte arbeidsoppgaver. Dette fører naturlig nok til utvikling av sosiale prosesser innad i disse gruppene. Kultur skapes gjennom samhandling, og jo mer spesialiserte arbeidsoppgaver en gruppe mennesker har, fokuseres kommunikasjonen innad i gruppen rundt disse konkrete oppgavene. Dette kan igjen føre til at man oppfatter sine egne oppgaver som de viktigste, og ikke klarer å se andre gruppers oppgaver i organisasjonen som like viktige. Dette kan bidra til å danne subkulturer (underkulturer) i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Max Weber mente byråkratiet var en ideell måte å organisere en offentlig organisasjon på. Byråkrati kan oversettes til kontorstyre, og inneholder en del spesielle kjennetegn som: formelle regler og struktur, også knyttet til ansatte, definerte og oppdelte arbeidsoppgaver, hierarkisk ledelse med definert nivå av makt og beslutningsmyndighet etter hvor man er i hierarkiet, gjensidig forpliktende arbeidsforhold mellom organisasjonen og den enkelte ansatte og rasjonalitet i form av en forpliktelse om å nå målene på en effektiv og god måte (Einarsen et al., 2017).

En mye brukt modell for å definere fire store kjernekulturtyper er denne:



(Cameron et al., 2013) s.40

Denne modellen er laget for å beskrive de fire store kulturtypene som kan definere en organisasjon, og har blitt utviklet over tid med utgangspunkt i flere andre teorier og modeller for kartlegging av organisasjonskultur.

Jeg kommer ikke til å gå i dybden på denne modellen, men kort sagt kan man si dette om de fire hovedtypene:

Hierarki: Bygger på Webers byråkratiske modell og kjennetegnes av regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særreie og mangel på personlighet og ansvarlighet. Karakteriseres som en formalisert og strukturell organisasjon.

Marked: En type organisasjon som fungerer som et marked. Rettes mot eksterne omgivelser istedenfor interne anliggender. Fungerer hovedsakelig gjennom markedsøkonomi, konkurranse og pengeutveksling.

Klan: Kalles klan på grunn av dens felles trekk med en familieorganisasjon. Er basert på felles mål og verdier, samhørighet og teamfølelse, medvirkning og bedriftens forpliktelse overfor de ansatte.

Adhokrati: Mest mottakelig for store endringer. Legger til grunn at man må utvikle og tenke nytt, fremme entreprenørskap og kreativitet. Basert på begrepet ad hoc som antyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk (Cameron et al., 2013).

Organisasjoner med flere ulike kulturer, eller ikke sterke kulturer, vil ofte fremstå som lettere å endre:

«Forskningen indikerer at styrken på en kultur kan være både en fordel og en ulempe. Under stabile forhold kan sterke kulturer som støtter opp under organisasjonens strategi, bidra betydelig til gode resultater, Men hvis omgivelsene endrer seg, kan en sterk kultur bli en byrde, hvis da ikke kulturen også legger vekt på tilpassingsevne» (Jacobsen, 2018), s. 101.

Dette fører til det som kalles det kulturelle paradokset:

«Organisasjonskultur er nøkkelen både til suksess på kort sikt, og – hvis den ikke håndteres riktig – fiasko på lang sikt. Kultur kan gi konkurransefordeler, men som vi har sett, kan den også skape hindringer for nødvendig innovasjon og endring som man trenger for å oppnå suksess» (Jacobsen, 2018). s.101.

Identitet handler om hvem man er, og hvordan man ser på seg selv. Organisasjoner og andre grupper med mennesker (som for eksempel idrettslag, foreninger o.l.) har en identitet. En sterk identitet i en organisasjon kan være samlende, og gi interessenter et tydelig bilde av organisasjonen. Identitet er et abstrakt begrep, og påvirkes av mange faktorer, som kjønn, religion, størrelse, geografi og mye annet. Ofte kan det være krevende for en organisasjon å skape sin egen identitet, som skiller den fra andre tilsvarende organisasjoner. En organisasjonsteoretisk tilnærming tar utgangspunkt i både psykologi, sosiologi og sosialantropologi. Denne tilnærmingen bygger på organisasjonskultur og handler i stor grad om hvordan de ansatte identifiserer seg med egen organisasjon. En annen tilnærming til begrepet er den bedriftsøkonomiske tilnærmingen, som bruker et helt annet begrepsapparat for å beskrive en organisasjons identitet (image, branding, reputation og corporate identity) (Kvåle & Wæraas, 2006). I min oppgave har jeg valgt å ha en organisasjonsteoretisk tilnærming til begrepet identitet, og kommer derfor ikke til å si mer om den bedriftsøkonomiske tilnærmingen.

Det er forsket mye på hvorvidt det er viktig for en organisasjon å ha et attraktivt verdigrunnlag. En organisasjons offisielle verdier skal si noe om organisasjonens identitet, både intern og eksternt. Det er viktig at verdiene er sosialt akseptable. Noen mener også at de bør være differensierte, i den forstand at de bør klare å skille en organisasjon fra en annen som er lik. Disse verdiene gir uttrykk for en organisasjons identitet, og det er ikke uvanlig å benytte seg av attraktive menneskelige egenskaper i en organisasjons offisielle verdier. I

tillegg til verdier er det også vanlig å bruke visjoner og strategier som sier noe om hvem organisasjonen er og/eller vil være (Kvåle & Wæraas, 2006).

3.2 Endring og omstilling i organisasjoner

Omstilling er en prosess som innebærer endring i organisasjonen, og forbindes ofte med rasjonaliseringstiltak (nedbemanning), mens endring er utvikling av noe nytt og samtidig destruksjon av noe tidligere etablert. I takt med at samfunnet endrer seg vil også organisasjoner måtte endre seg for å tilpasse seg nye krav og forventninger. De fleste offentlige organisasjoner er i dag i kontinuerlig endring, noe som blant annet vil si jevnlig justeringer av rutiner og andre tilpasninger til samfunnet. Dette kalles ifølge Hennestad et al. organisasjoner i tilblivelse, kontinuerlig endring (omstilling). I situasjoner der organisasjonen kommer i utakt med samfunnet eller med de kravene og forventningene som stilles til organisasjonen (for eksempel på grunn av teknologiske fremskritt) kan det være nødvendig med en planlagt, episodisk endring. Dette kan for eksempel være i form av en omorganisering (Hennestad et al., 2012).

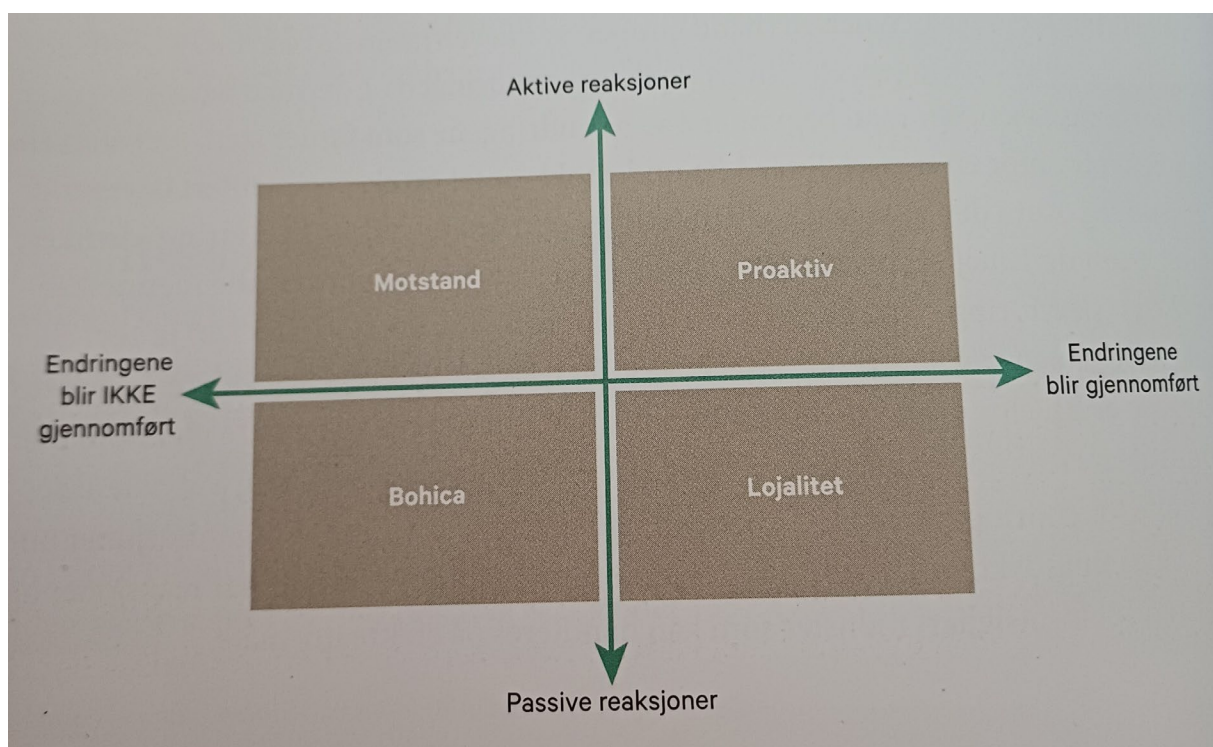
En enkel måte å se organisasjonsendring på er ved å skille mellom A: eksisterende situasjon, B: fremtidig ønsket tilstand og C: endringstilstand. Ved å ta utgangspunkt i B kan man analysere A for å lage en strategi for hvordan man kan oppnå B, og prosessen fra A til B = C. En vanlig utfordring ved endring er motstand fra de ansatte. Folk trives ofte best med de kjente strukturene, og frykter det ukjente. Ved store endringer der ansatte kanskje får nye arbeidsoppgaver, nye kolleger og ny leder kan det rukke ved egen identitetsoppfatning. En viktig suksessfaktor for en vellykket endring er hvorvidt ledelsen er i stand til å motivere og få de ansatte med på endringen (Hennestad et al., 2012) og (Einarsen et al., 2017).

Motstand mot endring kan komme til uttrykk på flere måter. Det kan være at enkelte ansatte velger å forlate organisasjonen, noe som medfører tap av kompetente medarbeidere. På den andre siden kan dette også være positivt for endringsprosessen, dersom dette er personer som ellers ville ytt motstand mot endringen. Videre kan enkelte ansatte aktivt motarbeide endringsprosessen ved å nekte og gjennomføre, forsinke prosessen eller påvirke andre til å være negative mot endringene. Dette kan defineres som aktiv motstand. På en mer passiv måte kan man finne enkelte ansatte som trekker seg unna og distanserer seg fra prosessen, ikke bidrar med konstruktive forslag, og som kanskje sliter med å gjennomføre sine oppgaver fordi de ikke har satt seg inn i nye rutiner og systemer (Meyer & Stensaker, 2011).

Einarsen et al. har delt dette ytterligere opp, og viser til følgende 5 punkter som vanlige utfordringer knyttet til endringsprosesser:

- 1) Motstand mot endring
- 2) Endring oppfattes som brudd på psykologisk kontrakt, tillitsbrudd/urettferdig
- 3) Manglende involvering fra de ansatte
- 4) Mange og ulike virkelighetsoppfatninger innenfor organisasjonen
- 5) Ansatte opplever høy endringstakt og endringstretthet (Einarsen et al., 2017)

Det er tatt utgangspunkt i en modell som viser aktive og passive endringsreaksjoner:



(Einarsen et al., 2017) s. 444

Motstand er aktive reaksjoner som bidrar til at endringer ikke gjennomføres

Bohica (bend over, here it comes again) er de passive reaksjonene der ansatte ikke bidrar til endring, men opprettholder driften som før

Lojalitet er å bidra til at endringene skjer, men man forholder seg passivt til endringene

Proaktiv reaksjon er å aktivt bidra til gjennomføring av endringer (Einarsen et al., 2017)

Det er utviklet mange modeller for hvordan man skal lykkes med endringsprosesser i organisasjoner. I mitt videre arbeid har jeg valgt å ta utgangspunkt i Paul Kotter (professor og grunnlegger av Kotter International), som utviklet et rammeverk med 8 trinn, basert på sitt tette samarbeid med organisasjoner som gjennomførte store, planlagte endringer. I følge Kotter er det viktig å gjennomføre alle stegene, i rekkefølge, for å lykkes med en endringsprosess:

- 1) Skap kriseforståelse
- 2) Bygg en sterk allianse
- 3) Utvikle en visjon
- 4) Kommuniser visjonen
- 5) Gi andre handlingsrom for å nå visjonen
- 6) Sikre kjappe gevinster
- 7) Gå ett skritt videre
- 8) Institusjonaliser endringen (Einarsen et al., 2017)

3.3 New Public Management - NPM

I den vestlige verden har det over lengre tid skjedd en dreining når det kommer til hvordan offentlig sektor fungerer. Fra å fungere som kontrollsystem, har offentlig sektor i større grad tilpasset seg markedet og individuelle behov med fokus på service, og ikke kontroll. De siste 20-30 årene har dette preget offentlig sektor i form av tiltak ment for å modernisere og effektivisere offentlig sektor. I mangel på en fullgod norsk oversettelse, brukes begrepet New Public Management – NPM – om dette fenomenet (Busch & Vanebo, 2001).

Universitets- og høyskolesektoren i Norge har siden starten av 2000-tallet vært gjennom store endringer som er påvirket av denne tankegangen. Kvalitetsreformen som ble vedtatt i 2001 på bakgrunn av Mjøs-utvalgets NOU 2000: 14: *Frihet med ansvar – om høgre utdanning og forskning i Norge*, ble lansert på bakgrunn av en tanke om at norske studenter skulle få hjelp og støtte til å klare å gjennomføre sin utdanning. En følge av denne reformen var en endring av det norske utdanningssystemet ved at man fjernet det gamle grads- og karaktersystemet, og innførte 3 + 2 – systemet (bachelorgrad på 3 år og mastergrad på 2 år), som følge av Bolognaavtalen som ble inngått mellom europeiske land i 1999 (<https://snl.no>, 2023). Man fjernet vekt tall og erstattet disse med studiepoeng. Karakterskalaen ble omgjort fra tall til bokstavkarakterer, for å tilpasse seg *the European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)*. Noe av argumentasjonen her var å tilpasse det norske utdanningssystemet til

utenlandske studiesystemer, og slik enklere kunne overføre resultater internasjonalt (Lægneid & Christensen, 2011).

I tillegg til de nevnte endringene ble det innført et nytt finansieringssystem som kort sagt baserer seg på studiepoengproduksjon og forskningsrelaterte aktiviteter. Universitetene fikk selv ansvar for å ivareta kvalitetskravene i sine utdanninger, og mange ble selv-akkrediterende. På nasjonalt nivå ble NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga) opprettet som et overordnet kontrollorgan for å kontrollere kvaliteten på norske utdanninger, og akkreditere norske universiteter og høyskoler. Ledelsesstrukturen ble også endret, og mer lik ordinære statlige virksomheter. Rektor skulle ikke lenger være øverste leder og styreleder, men heller svare til styret som øverste ledelse. Styrets sammensetning fikk også krav til at noen av medlemmene skulle være eksterne medlemmer (Lægneid & Christensen, 2011).

3.4 Lederstil i endringsprosesser

Det finnes mange definisjoner av begrepet ledelse, flere av disse er listet opp i boken Ledelsesteorier – Om ledelse skal lede til noe, av Jan Aarum Andersen. Til tross for at ledelse som begrep defineres på mange ulike måter, kjennetegnes de gjerne ved at begrep som mål, gruppe og prosess går igjen i en eller annen form. Alle organisasjoner, og de fleste sosiale grupper har en eller annen form for ledelse. I en organisasjon tar teorien utgangspunkt i at man har to hovedtyper ledere; formelle og uformelle. Med formelle ledere menes de som har fått tildelt den formelle lederrollen og har ansvar for at en viss gruppe mennesker jobber sammen mot et bestemt mål. Med uformell ledelse menes personer som ikke nødvendigvis har en formell lederrolle, men som andre ser opp til og følger etter. Dette beror mange ganger på personens personlighet, erfaring, naturlige autoritet eller andre trekk som andre vil følge etter (Andersen, 2011).

Det er forsket mye på ledelse, og hvorvidt man kan si at en god leder er god fordi denne innehar noen personlige egenskaper, eller er opplært til å bli en god leder. Det er også definert ulike lederstiler i litteraturen. Jeg vil hovedsakelig ta utgangspunkt i teoriene som er nærmere beskrevet i Dag Ingvar Jacobsen sin bok: Ledelse og den offentlige dimensjon. Helt konkret tar Jacobsen for seg relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse, som på enkelt vis kan beskrives som demokratisk versus autoritær ledelse. I tillegg beskrives begrepet transformasjonsledelse, som kort sagt handler om å lede ved å inspirere og motivere de ansatte, og kan tett knyttes til karismatisk ledelse (Jacobsen, 2019).

Ledere har et særskilt ansvar for å være bevisst på, og håndtere omgivelsene (eksterne faktorer) rundt organisasjonen. Ettersom disse er eksterne, er de også uforutsigbare og utenfor lederens og organisasjonens kontroll. Dette stiller noen krav til en leder, hvis organisasjonen skal fungere optimalt innenfor sine definerte rammer (Jacobsen, 2019).

I tillegg til ADM2020 har også UiT fått enhetlig ledelse, noe som betyr at det er rektor (under universitetsstyret) som er beslutningstaker både i faglige og administrative spørsmål.

Jacobsen og Thorsvik bruker begrepene sentralisering og desentralisering for å angi nivået for beslutningsmyndighet. Kort sagt handler det om at dersom alle saker behandles hos toppleder er det en svært sentralisert struktur, mens det er motsatt dersom alle saker avgjøres hos den enkelte ansatte. Fordeler med sentralisering er klare styringssignaler, klart ansvar og ensartet og forutsigbar praksis. Ulemper er at viktige detaljer går tapt oppover i hierarkiet, det er lite fleksibelt, tregt og kan virke demotiverende (Jacobsen, 2019).

Videre beskriver Dag Ingvar Jacobsen i sin bok Organisasjonsendringer og endringsledelse to hovedstrategier når det kommer til organisasjonsendringer, strategi E (economics/økonomi) og strategi O (organisasjon). Kort fortalt er endringene lederstyrt (top-down) i strategi E, mens i strategi O utnytter man de menneskelige ressursene som finnes i organisasjonen og endringene iverksettes bottom-up. Jacobsen beskriver ulike lederstiler og handlinger knyttet direkte til disse to ulike strategiene, og beskriver blant annet at mens man med lederstil E har fokus på å håndtere motstand mot endring, vil man i strategi O heller ha fokus på motivasjon/inspirasjon og støtte (Jacobsen, 2018).

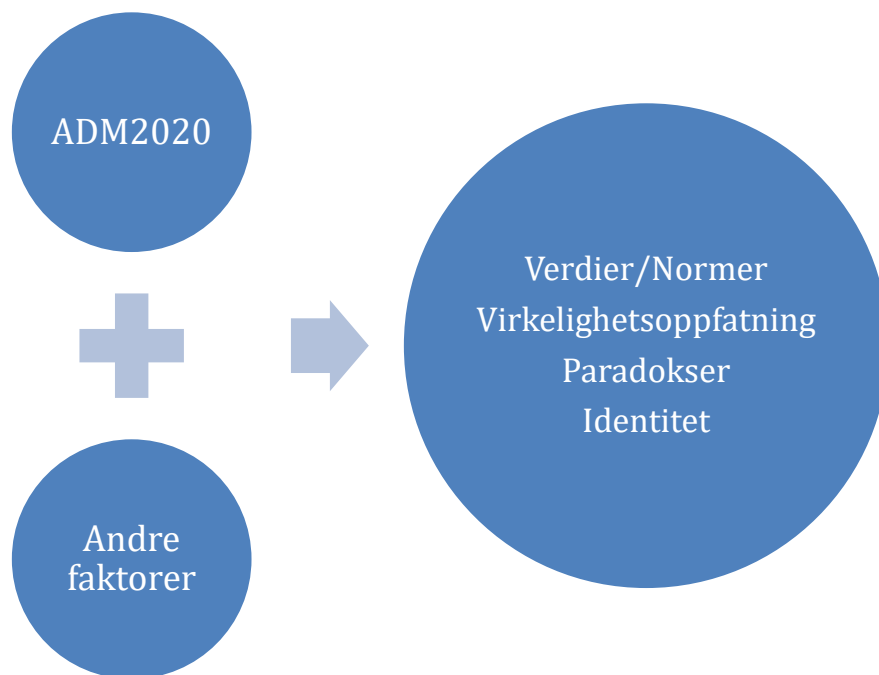
Dette støttes av Hennestad et.al som sier at endringsledelse ikke er det samme som operativ ledelse eller drift av organisasjonen. Endringsledelse handler om å finne måter å motivere og inspirere de ansatte til å endre måten de tenker og handler på, for å oppnå ønsket endring i organisasjonen (Hennestad et al., 2012).

«You must be the change you wish to see in this world» (Mahatma Gandhi).

3.5 Analysem modell

For å kunne besvare min problemstilling må jeg først kartlegge organisasjonskulturen ved valgte avdeling før og etter ADM2020. Jeg må også kartlegge hvilke endringer som er iverksatt, hvordan enkeltansatte og ledelsen har bidratt til disse endringene, og hvordan de opplever kulturen ved UiT. Forhåpentligvis vil dette kunne gi noen indikasjoner på om og hvordan denne omorganiseringsprosessen har påvirket organisasjonskulturen ved UiT. For å

illustrere dette har jeg laget en enkel analysemodell som et verktøy for å bruke når jeg skal analysere innhentet data i senere kapittel:



Modellen viser de ulike momentene som skal kartlegges, og indikerer at disse henger sammen og påvirker hverandre. Viktige begreper fra teorikapitlet som jeg vil benytte i analysen for å besvare min problemstilling er: Verdier/normer, virkelighetsoppfatning, kulturelt paradoks, identitet, hierarki, byråkrati, endring, motstand, NPM og endringsledelse.

4 Metode

Ontologi er læren om virkeligheten (objektiv sannhet), mens epistemologi er læren om kunnskap (subjektiv kunnskap) (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Disse begrepene bør være grunnlag for valg av metode, ut fra den konkrete problemstillingen, da disse legger grunnlaget for de resultatene som kommer frem under datainnsamling, og hvordan disse kan forstås.

For å besvare denne problemstillingen var det mest aktuelt å velge kvalitativ metode, i form av dybdeintervju. Ettersom begrepet organisasjonskultur er så abstrakt og kan defineres på ulike måter, var det en fordel med en begrepsavklaring i forkant av intervjuene, for å sikre lik forståelse av begrepet. Selve intervjuprosessen og refleksjoner rundt denne vil jeg beskrive nærmere i de følgende avsnitt her. Denne masteroppgaven er en casestudie, med utgangspunkt

i en sentral enhet innenfor en bestemt organisasjon, og med fokus på en bestemt hendelse (ADM2020) (Jacobsen & Jacobsen, 2022).

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Min masteroppgave handler om hvordan **organisasjonskultur i sentraladministrasjonen** (kontekst) kan påvirkes av **omorganisering** (situasjon). I denne konkrete oppgaven er jeg interessert i administrativt ansatte i sentraladministrasjonen ved UiT, som har vært ansatt der siden før ADM2020. Jeg mener dette gjør min problemstilling konkret nok, og dermed forskbar, det vil si at den kan belyses ved hjelp av datainnsamling. Jeg har selv vært ansatt i administrasjonen ved UiT siden 2017 og jeg hadde derfor selv på forhånd en formening om konteksten til denne problemstillingen. Likevel mener jeg dette er en utforskende problemstilling, da jeg ønsket å samle inn data for å få en forståelse av problemstillingen. Jeg forsøkte også å være åpen på en sann måte at jeg ikke skulle legge negative eller positive forventninger til resultatet.

Fagområdet organisasjonskultur setter søkelyset på subjektive oppfatninger til grupper i organisasjoner. Det vil sjelden være mulig å ha en deterministisk tilnærming til kausalitet da det vil være vanskelig å kunne påvise at en bestemt årsak gir en bestemt virkning. Mer aktuelt vil det være å ha en probalistisk tilnærming, som gjør at man kanskje kan sannsynliggjøre at det er sammenheng mellom årsak og virkning (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Det har vært utfordrende å sannsynliggjøre kasualitet (sammenheng mellom årsak/virkning) i denne oppgaven, da mine respondenter har svart til dels ulikt på mange av spørsmålene som ble stilt.

4.2 Forskningsstrategi, datakilder og innsamlingsmetoder

Jeg har gjennomført min oppgave i form av en casestudie, med et utvalg ansatte som er direkte berørt av ADM2020. For å klare å finne ut om denne endringsprosessen har påvirket organisasjonskulturen ved UiT, var det vesentlig å snakke med ansatte som har jobbet her siden før ADM2020. Det ville også være vesentlig å snakke med ansatte i ulike faggrupper/seksjoner, da disse kunne ha ulik opplevelse av omorganiseringsprosessen og organisasjonskulturen. I tillegg var det vesentlig å kunne snakke med ansatte på ulike nivå i hierarkiet, med det mener jeg ordinære saksbehandlere, faggrupeledere og seksjonsledere.

Sentraladministrasjonen ved UiT er stor, og har mange ansatte. Disse er som tidligere nevnt delt inn i fire avdelinger. Selv er jeg ansatt i studie- og forskningsadministrasjonen, og jeg har avgrenset meg til å fokusere på ansatte i denne avdelingen. Som tidligere nevnt er det ca. 150

ansatte i denne avdelingen, fordelt på ulike seksjoner og faggrupper. Ved å avgrense datainnsamlingen til denne ene avdelingen, ville alle respondentene i all hovedsak ha studieadministrative og forskningsadministrative arbeidsoppgaver, og et noenlunde likt faglig utgangspunkt. Jeg tror dette kan bidra til å sikre at respondentene også med større sannsynlighet har et noenlunde likt utgangspunkt i hvordan de opplever organisasjonskulturen ved UiT. Jeg har også valgt å avgrense utvalget respondenter til ansatte i Tromsø. Dette fordi det er flest ansatte i Tromsø, og fordi ansatte ved Alta, Harstad og Narvik ble en del av UiT ved fusjoner som skjedde omtrent samtidig som man planla ADM2020. På bakgrunn av det mener jeg det ikke vil være mulig for ansatte ved andre campus å si noe om organisasjonskulturen ved UiT før ADM2020.

Heg valgte kvalitativ metode. Jeg gjennomførte en casestudie ved hjelp av dybdeintervju. Dette er en singelcasestudie, da studien baserer seg på en helt bestemt omorganiseringsprosess, avgrenset i tid og rom. Dette er en casestudie av en kollektiv enhet, som består av en gruppe ansatte i samme avdeling, men i ulike seksjoner og faggrupper. Forskeren kan vise til gyldigheten av egne funn i en casestudie ved å henvise til forskning som bekrefter eller avkrefter det samme (Jacobsen & Jacobsen, 2022).

Det er gruppas oppfatninger i en organisasjon som er relevant for organisasjonskultur, og hvordan disse oppfatningene varierer i gruppa. Jeg valgte en individualistisk tilnærming, som vil si at enkeltmennesker var min viktigste datakilde. Min valgte metode var et intensivt undersøkelsesdesign. Jeg gikk i dybden og ønsket å prøve å få tak i mange nyanser, med relativt få respondenter. Dette designet kjennetegnes ved at det er virkelighetsnært for respondentene, og respondentene kjenner seg igjen i temaet og opplever det som relevant (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Dette tok jeg med meg da jeg utviklet intervjuguiden jeg brukte under intervjuene. Dette betyr også at de svarene jeg fikk er individuelle oppfatninger av problemstillingen, og at alle svarene teller likt. Dette gjør at det ikke vil være mulig å fastslå 100 % kasualitet, men det kan være mulig å finne noe samsvar mellom respondentenes svar, som gjør at man kan anslå noe som sannsynlig eller usannsynlig.

Jeg har valgt åpent, individuelt, personlig intervju som metode for datainnsamling. Jeg ønsket å kunne møte respondentene ansikt til ansikt så langt det lot seg gjøre. Web-intervju kan i enkelte tilfeller kanskje være en mer praktisk løsning, men jeg mener det kan gi best rom for en avslappet og åpen atmosfære i intervjusituasjonen om man sitter fysisk sammen. Jeg mener

dette er den best egnede metoden for å kartlegge den enkeltes opplevelse av organisasjonskulturen. Alle intervjuene ble gjennomført i fysisk møte.

Jeg valgte åpen dialog, som ikke var bundet av et låst spørreskjema. Dog var det vesentlig å ha en tydelig punktliste/temaliste, for å sikre at alle respondenter svarer på de samme punktene, derfor utformet jeg en intervjuguide på forhånd (*vedlegg 1*). Det er en tidkrevende prosess å benytte åpen dialog som metode, og det kan være krevende å sortere informasjonen som kommer frem. Dette gir også noen begrensninger på hvor mange respondenter det vil være praktisk mulig å snakke med. Det krever ganske mye i etterkant av intervjuene når dataen skal sorteres og analyseres. Jeg endte med å intervjuer sju respondenter fra ulike seksjoner/faggrupper og med ulike stillinger/roller. Disse sju respondentene mener jeg var representative for det utvalget jeg hadde tenkt meg på forhånd, og jeg vurderte at sju respondenter ga tilstrekkelig informasjon til å belyse problemstillingen.

Som nevnt ønsket jeg å få til en dialog/samtale, uten altfor slavisk struktur i spørsmålene. For meg som intervjuer var dette være en krevende øvelse, da jeg aktivt måtte følge opp utsagn med relevante oppfølgingsspørsmål, og sikre at alle spørsmål/tema ble besvart underveis i samtalen. I tillegg ba jeg om tillatelse til å gjøre lydopptak under samtalen, slik at jeg slapp å skrive notater underveis. På denne måten var jeg som intervjuer mer fristilt til å føre en god dialog, i tillegg til at det er tidseffektivt. Ulempen kunne være at enkelte respondenter kan ha opplevd det som ubehagelig med lydopptak, selv om alle samtykket til dette. Jeg tror likevel dette var den best egnede metoden basert på min problemstilling. Dette ga også grunnlag for en mer avslappende og tillitsvekkende intervjusituasjon, og ved å la respondenten snakke fritt var det større sannsynlighet for at det kom ærlige svar.

Jeg utformet et samtykkeskjema (*vedlegg 2*) der jeg informerte om hvilket tema jeg ønsket å snakke om på forhånd, men uten å sende ut intervjuguiden. I samtykkeskjemaet informerte jeg også om hva min problemstilling til oppgaven er, hva forventet tidsramme for intervjuet var, og hvilke kriterier jeg hadde satt for utvelgelsen av respondentene. Dette ga respondentene mulighet til å forberede seg til en viss grad, og ikke bli overrasket over tema i samtalen. Alle respondentene ga skriftlig samtykke til at jeg kunne benytte deres svar i min oppgave. De ble også orientert om at de hadde rett til å trekke sitt samtykke dersom de måtte ønske det på et senere tidspunkt.

Varigheten på intervjuet burde ikke overstige 1,5 time. Ideelt ønsket jeg å holde det rundt 1 time. Under bearbeidelsen av intervjuguiden/punktlisten gjorde jeg testintervjuer på venner for å se på om det er riktig mengde spørsmål, om noen av spørsmålene burde omformuleres eller komme i annen rekkefølge, og for å teste tidslinjen. Det var likevel vanskelig å treffe helt 100 %, siden jeg valgte å gå for en åpen dialog. Da var det opp til den enkelte respondenten hvor lang tid det tok, og hvilken rekkefølge spørsmålene besvares i. De fleste intervjuene ble gjennomført på ganske nøyaktig en time, men et par av de gikk over tiden. Det lengste intervjuet var på 1,5 time.

Hver samtale ble startet med en presentasjon fra meg som intervjuer, formål og hensikt, og begrepsavklaringer. Det var også viktig for meg å forsikre anonymitet i den grad det er mulig (dette vil jeg kommentere nærmere senere), og at lydopptak ville bli slettet i etterkant. Deretter gikk jeg over på en del bakgrunns spørsmål før jeg lot samtalen flyte over i den mer åpne dialogen.

I et fysisk møte vil non-verbal kommunikasjon spille en ekstra stor rolle, i motsetning til for eksempel en intervjuguide som kan fylles ut på nett. Kroppsspråket må være avslappet og lyttende, og man må være fokusert på den situasjonen man er i. Man må hele tiden også være bevisst på at man selv er aktiv deltager, og at dette vil påvirke de svarene som kommer og hvordan man tolker disse. Jeg forsøkte under intervjuene å være bevisst på hvordan jeg stilte spørsmålene slik at jeg ikke ledet frem ønskede svar. Sett i lys av at jeg selv har en relasjon til respondentene kan det tenkes at svarene som ble gitt er påvirket av dette. Jeg forsøkte å være bevisst på hvordan jeg kommenterte og svarte på de utsagnene som kom fra respondentene. Dette var en krevende øvelse all den tid intervjuene var basert på åpen dialog.

4.3 Validitet og reliabilitet

I all forskning må man vurdere forskningsresultatene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Man må vurdere om man har fått tak i den informasjonen man var ute etter (intern gyldighet), om den informasjonen vi har funnet kan overføres til andre sammenhenger (ekstern gyldighet, og om informasjonen er pålitelig (Jacobsen & Jacobsen, 2022).

For å vurdere intern gyldighet må man se på om man har fått ærlige og korrekte svar fra respondentene. Ved gjennomføring av dybdeintervju finnes det en rekke momenter som påvirker svarene som kommer fra respondentene (validitet). Deres egen virkelighetsoppfatning, min rolle i situasjonen og min relasjon til respondentene,

respondentens ønske om å være ærlig og åpen i sine svar til meg, min evne til å gjennomføre en god intervjusituasjon og mye mer. Dette kan likevel være en god metode å bruke, men jeg må være bevisst på disse momentene når jeg skal analysere datamaterialet som jeg samler inn.

Åpenhet er viktig i all forskning. Åpenhet rundt usikre funn, rundt hvordan data er samlet inn og rundt egen påvirkning av resultater (hvordan egne verdier og holdninger kan ha påvirket valg av både problemstilling og metode, samt tolkning av resultater) (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Jeg har valgt å innhente data fra egen organisasjon, knyttet til en omorganiseringsprosess som jeg selv har vært en del av. Dette har med stor sannsynlighet påvirket min oppfatning av de resultatene som kom inn, både fordi jeg selv har egne erfaringer med denne prosessen, men også fordi jeg i varierende grad har en relasjon til mine respondenter. Dette kan både være en fordel og en ulempe når det gjelder resultatenes validitet, men også gi noen ekstra utfordringer knyttet til forskningsetikk.

4.4 Etikk og generaliserbarhet

I all forskning er det viktig å være bevisst på etiske retningslinjer, og hvilke situasjoner som kan skape forskningsetiske utfordringer. På generelt grunnlag kan man si at i det øyeblikket man skal snakke med en enkeltperson i form av dybdeintervju slik jeg har valgt, kan dette oppleves som et brudd på personlig integritet hos den enkelte respondenten. Da jeg skulle finne respondenter måtte jeg være meget bevisst på min rolle i organisasjonen, og min relasjon til den enkelte respondent før jeg tok kontakt. Jeg opplevde ingen problemer med å finne respondenter som var villige til å stille opp og la seg intervju. Det er sannsynlig at dette kan ha noe med relasjoner å gjøre, da jeg i større eller mindre grad har en relasjon til alle de forespurte respondentene. Dette gjorde det også viktig for meg å presisere at respondentene hadde mulighet til å trekke sitt samtykke, eller gi beskjed dersom det var noe de ikke ønsket at jeg skulle bruke i oppgaven min. Med relativt små forhold, og et begrenset utvalg respondenter, har det også vært viktig for meg å sikre den enkelte respondents anonymitet. Dette ble en krevende øvelse da datamaterialet skulle analyseres, siden jeg hele tiden prøvde å forsikre meg om at ingen skulle kunne bli gjenkjent ut fra utsagn/sitater fra intervjuene. Jeg har valgt å ikke informere noen om hvem som stilte som respondenter. Jeg er kjent med at noen av respondentene selv har valgt å fortelle til kolleger at de har latt seg intervju. Dette har nok gjort mitt arbeid med å anonymisere datamaterialet noe mer krevende. Det viktigste for meg har vært å sikre at ingen skal kunne identifisere hvem som har sagt hva.

Personvern ligger til grunn i all forskning, og skal være førende på hvordan arbeidet legges opp. Full anonymitet vil i utgangspunktet være vanskelig å garantere, men det finnes flere måter å sikre størst mulig grad av anonymitet. Først og fremst handler det om hvilke data jeg innhenter og hvor detaljerte de er. Deretter om hvordan jeg oppbevarer disse mens jeg arbeider med oppgaven min, og sletting av data i etterkant (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Som sagt valgte jeg å gjøre lydopptak av alle intervjuene. Disse lydopptakene ble slettet så snart intervjuet var transkribert. Transkripsjonene ble anonymisert (ikke merket med navn), og ingen andre enn jeg har hatt tilgang til dem. Så snart masteroppgaven er vurdert vil disse også bli slettet. Måten datamaterialet presenteres i oppgaven har også betydning.

Som sagt er åpenhet viktig. Dette gjelder også åpenhet overfor aktuelle respondenter vedrørende potensielle utfordringer knyttet til anonymitet. Dette, kombinert med min egen rolle i organisasjonen og relasjon til den enkelte, stiller store krav til tydelighet og utvetydighet når det gjelder samtykke til å stille opp som respondenter. Jeg valgte å ikke sende ut komplett intervjuguide på forhånd siden jeg håpet at svarene kunne bli mer spontane og ærlige uten dette. Samtidig var det viktig at den enkelte respondent var godt informert om hva som skulle kartlegges, og hva dataene skulle brukes til. Dette kan dessverre også være en mulig feilkilde i datainnsamlingen, da dette kan bidra til at den enkelte respondent tilpasser sine svar. Ved analyse av datamaterialet kan det også skape indre konflikt hos en selv dersom resultatene er veldig negative, og det kan bli krevende å være nøytral i sin presentasjon og analyse av funn (i den grad det er mulig å være nøytral).

Samtidig kan det også være fordeler knyttet til å forske i egen institusjon, nettopp fordi man har en relasjon til forskningsobjektene. Dette kan bidra til at det er lettere å få folk til å stille opp som respondenter, og det kan muligens bidra til større åpenhet og ærlige svar. Man kjenner stammespråket i organisasjonen, og det kan være lettere å plukke opp nyanser i svarene som gis (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Min opplevelse av intervjusituasjonene var at det var lett å få samtalen i gang, og at respondentene snakket åpent og ærlig. Ved noen anledninger virket det som at respondentene ønsket bekreftelse fra meg på at jeg var enig i deres utsagn, noe jeg tror kan være en svakhet både med åpen dialog som metode, og det å forske på egen institusjon. Respondentene vet hvem jeg er og vet at jeg har vært med på de samme prosessene, og noen søkte ved et par anledninger bekreftelse på at jeg delte deres meninger. I disse tilfellene forsøkte jeg å være nøytral, noe jeg også sa til dem. Likevel har jeg nok med stor sannsynlighet påvirket svarene som er gitt underveis.

Min problemstilling er direkte knyttet til en konkret omorganiseringsprosess ved UiT. Dette fører til at jeg, uavhengig av hvilke resultater jeg kommer frem til, trolig ikke kan hevde at resultatene vil ha ekstern gyldighet, selv om noe kan være overførbart. Dette kan man se på ved å sammenligne annen forskning innenfor samme område. Jeg har satt søkelys på en avdeling i sentraladministrasjonen ved UiT, selv om det er fire avdelinger med ulike typer arbeidsoppgaver. Ved å utelukke de andre tre avdelingene vil jeg sannsynligvis ikke ha særlig grunnlag for å kunne si at mine resultater vil kunne overføres til å gjelde de ansatte i disse avdelingene. Selv om det er samme organisasjon har de andre ledere, andre arbeidsoppgaver og sannsynligvis andre forhold som påvirker deres oppfatning av organisasjonskulturen ved UiT.

4.5 Vurdering av datamaterialet

Mine respondenter er ansatt i samme avdeling. Som flere av de påpekte under intervjuene er dette en meget stor og sammensatt avdeling, og de ansatte innad i avdelingen har veldig ulike arbeidsoppgaver. Noen har rent administrative oppgaver, mens andre arbeider mer strategisk, langsiktig og variert. Alle respondentene har vært ansatt lenge på UiT. Mitt overordnede inntrykk av datamaterialet jeg fikk var at respondentene har ulik oppfatning av organisasjonskulturen ved UiT, og at dette i stor grad er preget av hvilke typer arbeidsoppgaver den enkelte har. I tillegg til at forskjellige ledere påvirker organisasjonskulturen med ulike lederstiler. Det var også noe ulike oppfatninger rundt hva som var hensikten med ADM2020, og hvorvidt denne omorganiseringsprosessen har vært vellykket. Det respondentene i stor grad var enige om var at ADM2020 har skapt flere ledd i ledelsesstrukturen og blitt en mer hierarkisk organisasjon enn tidligere. Det har også blitt større avstand mellom enhetene, noe som er helt i strid med det uttalte målet om å redusere antall ledere og skape kortere kommandolinjer og et mer effektivt system. Det var også enighet blant respondentene om at det var vanskelig å kunne si med sikkerhet om eventuelle endringer i organisasjonskulturen skyldtes ADM2020, eller om det også kunne være påvirket av andre store endringer som har skjedd i samme periode (fusjoner og endring av lederstruktur). I de følgende kapitlene vil jeg gå nærmere inn på dette når jeg skal analysere og drøfte svarene som ble gitt fra mine respondenter opp mot teori. Jeg vil presentere mine funn og drøfte disse opp mot relevant teori fortløpende. Utsagn fra respondenter vil ikke bli knyttet til bestemte respondenter. Dette er gjort bevisst for å ivareta den enkelte respondents anonymitet. I stedet vil utsagn og sitater presenteres i tilfeldig rekkefølge under de ulike temaene.

Jeg opplevde at jeg fikk tilstrekkelig med datamateriale til å kunne svare på min problemstilling, og mine forskningsspørsmål. Jeg opplevde at respondentene ga ærlige svar på mine spørsmål. Alle respondentene virket reflekterte og nyanserte rundt temaet om ADM2020. Sannsynligvis har det påvirket mine resultater at jeg har forsket på egen institusjon.¹

5 Analyse og drøfting

5.1 Verdier, normer og virkelighetsoppfatning

5.1.1 Verdier

Som tidligere nevnt sier arbeidsmiljøloven at arbeidsgiver plikter å informere og drøfte spørsmål av betydning for ansatte med de ansattes tillitsvalgte. Et av spørsmålene som ble stilt under intervjuet var om respondentene hadde noen formening om i hvor stor grad de tillitsvalgte var delaktige i prosessen rundt ADM2020. Noen av respondentene poengterte at de ikke visste, men at de antok at de tillitsvalgte var med i prosessen:

- «Vet ikke. For jeg har ikke vært så engasjert eller opptatt av hva de tillitsvalgte har gjort. Men hvis jeg skal si ut fra hvordan jeg kjenner organisasjonen, så har de jo sånne faste møter med ledelsen (...) Så jeg vil tippe de var ganske godt involvert i det kjenner jeg UiT rett»

Andre hadde vært tettere på omorganiseringsprosessen og mente bestemt at de tillitsvalgte hadde hatt reell påvirkning på de beslutningene som ble tatt:

- «Ja de var jo på. De var inkludert. Var med på møter og leste dokumenter. Håper de følte seg inkludert. De ble hørt på. Takk og pris for noen av de tingene de sa»

Andre respondenter kommenterte at prosessen var veldig toppstyrt, og mente at de tillitsvalgte ikke hadde reell påvirkning i prosessen:

¹ Enkelte deler av metodekapitlet er hentet og bearbeidet fra min egen eksamen i emnet STV-3036, våren 2023, prosjektskisse til masteroppgave. Eksamen i nevnte emne er gjennomført som en del av dette mastergradsprogrammet, og som en forberedelse til masteroppgaven.

- «Jeg mener prosessen var veldig toppstyrt. Man har en illusjon av at man medvirker, men stort sett så får man eventuelt uttale seg sånn egentlig når kortene er lagt. Eller at det ikke endrer et eneste kort, det man kommer med (...) Det er det som er problemet, er at de sitter på et veldig overordnet nivå. Det skal jo forhandles og drøftes. Men når det blir så fugleperspektiv så. Man får stort sett sagt at tillitsvalgte har vært involvert og gjort det de skal, ifølge avtaler. Men det har ikke så veldig mye å si. Om de hadde reell påvirkning? De vil nok sikkert si det sjøl. Men jeg tror nok de hadde relativt lite å si ja»

I UiT sin strategi «Drivkraft i Nord – UiT 2020» var det definert fem forfektete verdier for UiT: Troverdighet, Akademisk frihet, Nærhet og åpenhet, Kreativitet og Engasjement (TANKE). I 2023 ble denne strategien erstattet av en ny strategi som spesifiserer hvilke mål UiT har frem mot 2030, men disse fem verdiene har vært i fokus under implementeringen av ADM2020, og det er disse jeg har valgt å fokusere på under datainnsamlingen. Disse verdiene var strategisk valgt, og skulle signalisere noe til omverdenen om UiT sin identitet.

Felles for alle respondentene var at de var enige i disse verdiene, men det som var litt mer varierende i svarene som ble gitt, var i hvor stor grad disse påvirker det daglige arbeidet og hvor viktig det er å ha tydelig definerte verdier i en organisasjon:

- «Jeg oppfatter de som verdier som for de fleste organisasjoner i Norge. Hvilken som helst annen organisasjon og bare bytta verdier med dem. Og det ville vært like intetsigende. Jeg tror alle vil si at de er enige, men vi er også enige i kommunens verdier og DNB's verdier. Hadde du fått et sånt sett av verdier, og du ikke kjente de fra før. Så skulle du ikke vært i stand til å si hvilken bedrift som hadde dem»
- «Mange ting i strategien vår er for overfladig og lett. Man må vise det i det man gjør, må være implementert. Det må vises i det daglige. Alt er så selvsagt, disse verdiene. Jeg assosierer meg med innholdet i dem, men vi må se helheten, mulighetene (...) For eksempel det at vi har sluttet å strøme styremøtene er jo ikke nærhet og åpenhet»

Andre respondenter mente at flere av verdiene vises i det daglige, blant annet i utsagn som:

- «ledelsen virker jo ofte engasjert i hvert fall»
- «har aldri tatt ledelsen i løgn, så har ikke noe svekka troverdighet for dem»
- «Ledelsen er jo ganske forskjellig som gruppe da, men jeg tenker alle sammen er flotte personer og har disse verdiene, men de fungerer på ulike måter (...) Det med

kreativitet er jo veldig forskjellig da, hvordan det kommer til uttrykk. Det nivået vi jobber på, veldig viktig egenskap å ha kreativitet og komme med gode ideer. Hvis man ikke kommer med gode ideer går jo organisasjonen glipp av ting her, så her må jo alle bidra og tenke nytt. Man kan jo få nei av og til, men man må i alle fall ikke la være å tenke nytt»

- «Sånn som vi jobba før, så var akkurat de verdiene mye klarere, spesielt dette med engasjement. Det var ledere som var så engasjert at de var som tilskuere på fotballkamp. Gikk det dårlig var de i kjelleren, og du merka det på dem. De var ledere på alle nivåer. Det forsvant gjennom fusjonene. Jeg tror det var fordi de hadde utdanninga si herfra, og kanskje var med og bygde opp universitetet. Nå tror jeg universitetet er for stort til at vi klarer å ha samme engasjementet over det»

På spørsmål om det kan oppstå konflikt mellom UiT sine verdier og den daglige driften svarte en respondent:

- «Det er ikke noe korruperte greier. Nei, det er jo en veldrevet organisasjon. Det vil jo alltid være gnisninger om hvor vi skal være, og hvordan vi skal komme oss dit. Og hva som skal prioriteres. Og meninger skal jo brytes, herregud vi er jo et universitet. Ledelsen jobber godt som et kollegium, og absolutt vil det beste for organisasjonen. Jeg tror UiT stort sett er hel ved altså»

Respondentene ga altså litt ulike tilbakemeldinger på UiT's forfektete verdier. De færreste respondentene klarte å gjengi hvilke offisielle verdier UiT hadde i sin strategi uten at de fikk disse opplyst under intervjuet. I all hovedsak ga respondentene uttrykk for at disse verdiene etterleves, kanskje noen med unntak av nærhet og åpenhet, her eksemplifisert av at universitetsstyret har blitt mer lukket og dermed mer utilgjengelig for ansatte. Samlet sett fikk jeg inntrykk av at de fleste mener at offisielle, strategiske verdier ikke betyr så mye, men at det er viktigere at man opplever at man jobber i en organisasjon man kan være stolt av.

Når det kom til bruksverdier, altså verdier som ikke er nevnt i UiT sin strategi, men som brukes i det daglige arbeidet var det flere respondenter som snakket om likebehandling. Flere av respondentene ga uttrykk for at man i større grad kunne sikre lik behandling til brukerne av de ulike tjenestene ved å sentralisere en del arbeidsoppgaver i en fellestjeneste. Andre respondenter mente at dette dessverre også påvirket kvaliteten i de tjenestene man leverer:

- «Alt som er standardisert og har greie enheter, det er nok lettere. Penger er en veldig standardisert enhet. Det blir med en gang mer problematisk når man jobber med mennesker (...) Føler at skjønnet har forsvunnet bort. Og man må gjøre alt veldig raskt (...) Jeg tenker det blir for standardisert. Standardisering av penger er mye enklere enn standardisering av mennesker. Du skal masseprodusere, og ser ikke sluttproduktet. Det påvirker jobbengasjementet»

De fleste respondentene mente likevel at man nå i større grad enn før ADM2020 klarer å sikre likebehandling, fordi arbeidsoppgavene er sentralisert.

5.1.2 Normer

Med normer menes som tidligere nevnt etablerte regler for atferd, ofte basert på verdier. Et tema under intervjuet handlet om nyansatte og hvordan de blir tatt imot. En av respondentene sa:

- «Jeg ville gjerne ha sagt at her var veldig systematisk og bra. Det hadde vært fint å si. Jeg tror man har litt forskjellig inngang til det» Videre eksemplifiserte respondenten to meget ulike måter hen hadde opplevd at nyansatte har blitt tatt imot, innad i samme seksjon.

En annen respondent vektla at hen opplever at det er god delingskultur mellom seksjoner og avdelinger, med tanke på å bistå hverandre på tvers for å løse problemer på best mulig måte. Respondenten mente dette var en selvfølge, og at hen aldri opplevde problemer med å få hjelp fra andre hvis det var behov for det.

Respondentene fikk også spørsmål om de opplevde at ansatte ved UiT har reell medbestemmelse og mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. De fleste mente at mange ansatte ved UiT har reell medbestemmelse, mens to av respondentene mente at det kanskje ikke var reell medbestemmelse. Noen påpekte at dette kanskje kunne variere ut fra hva slags stilling man har:

- «Ja absolutt. Jeg oppfatter vel at sånne ting mottas med takk og forventninger om at vi skal bidra. Jeg synes det preges av stor grad av tillit. Man får lov som enkeltansatt å sitte i førersetet på veldig mange ting. Det er helt fantastisk»

- «Jeg tror man oppfatter at man har det. Jeg tror lederne oppfatter at det er medbestemmelse. Men jeg vil nok si at det er veldig forskjellig. Det er veldig avhengig av leder»

Videre fikk respondentene spørsmål om hvordan de opplever det psykososiale arbeidsmiljøet på UiT. Her var det flere av respondentene som poengterte at det var lettere å være sosial før, og at det nå var mer krevende å delta i det sosiale på grunn av arbeidspress:

- «Jeg tror det er bra. Vil beskrive det som godt (...) Det er en ting jeg vil trekke frem som skiller seg fra det vi har opplevd tidligere. At det kommer mer informasjon (...) Hvis jeg skulle si noe negativt, så vil jeg si at slik arbeidspresset har vært de siste årene, så har jeg verken hatt mulighet eller overskudd til å være sosial. Sånn som jeg var før. Så det savner jeg litt (...) Jeg tror det kommer av ADM2020. Jeg tror det er vanskeligere nå å fordele arbeidet jevnt utover»
- «Har kjent mye på mitt ansvar i jobben, at jeg ikke strekker til (...) Har nok preget det sosiale. Når jeg føler jeg ikke strekker til, trekker jeg meg unna. Tar unna ting. Jobber mer for å kompensere (...) Men har mye fine folk rundt meg»

Noen tok også opp hvor krevende det kunne være å opprettholde et godt arbeidsmiljø når man ikke sitter samlet på samme sted:

- «Det er mye lettere å se hvordan folk har det, å ha en direkte kontakt når man sitter sammen. Det er vanskeligere å bli kjent med de som ikke sitter i samme by»

De fleste respondentene trakk likevel frem at de opplever at de har hyggelige kolleger og fine folk rundt seg;

- «Ja. Jeg opplever at der to eller flere av oss er sammen, der er det hyggelig (...) Det er stor takhøyde, det synes jeg er flott (...) Jeg tror alle er så inkludert som de klarer å være. Jeg tror ingen er sperret ute»

En av respondentene mente at kulturen ved UiT er preget av dårlig ytringsklima mange steder:

- «Jeg tror ikke nødvendigvis at ADM2020 har gjort så mye med organisasjonskulturen. Jeg tenker at det alltid har vært veldig krevende og preget av subkulturer. Det har nok kanskje endret seg på den måten at det har blitt skarpere skott mellom oss som jobber i

organisasjonen. Man skulle rive siloene, og så bygde vi dem heller opp. Vi lever et relativt fredet liv, vi som sitter øverst på nivå 1. Og så har vi liten forståelse for hva som skjer på instituttene. Der tror jeg ikke vi har så godt samkvem som vi burde hatt»

Respondentene virker å være ganske samstemte i at UiT som organisasjon har en hierarkisk kultur: Det fremstår som en byråkratisk organisasjon, og at viktige omstillingsprosesser er toppstyrte. Noen av respondentene vektla spesielt at UiT har blitt mer hierarkisk etter ADM2020 fordi organisasjonen har blitt større (flere ansatte), og at hierarkiet har fått flere ledd. Dette er helt i tråd med Webers teori om at byråkratiet er den ideelle måten å organisere en offentlig organisasjon på. Men respondentene la ikke dette frem som en positiv endring, da dette har skapt større avstander, både mellom ulike grupper, og opp til ledelsen der beslutninger skal tas. Noen mener dette har gått på bekostning av effektiviteten, andre mener dette påvirker motivasjon og arbeids glede. En respondent mente at vi har blitt så effektive at det går på bekostning av helheten, og at man ikke lenger ser mennesket i jobben som gjøres, og at vi distanserer oss fra sluttproduktet.

De fleste respondentene virket som sagt jevnt over stolte over å være ansatt på UiT, en solid og bra organisasjon med gode verdier og godt renommé. Jeg fikk inntrykk av at dette varierte noe ut fra hvilke typer arbeidsoppgaver den enkelte respondent har. De som var mest positive og virket mest tilfredse, var de som har typiske administrative oppgaver, med godt etablerte rutiner og regler. Andre respondenter med mindre rutinepregede oppgaver mente at det hadde blitt mer krevende å gjøre jobben sin etter ADM2020. En av respondentene poengterte også at dette var en direkte konsekvens av ADM2020 fordi det var da det ble opprettet fellestjenester. Det ble påpekt at ikke alle tjenester egner seg som fellestjenester, da de er av en sånn art at de ikke kan strømlinjeformes etter en bestemt struktur. «Enkelte tjenester må kunne tilpasses behov og etterspørsel i større grad». Det ble videre uttrykt at man på grunn av dette ikke lenger opplevde samme grad av motivasjon og mestring i jobben som før ADM2020. Flere av respondentene påpekte også at arbeidspresset hadde økt etter den nye organiseringen, og at dette påvirket det sosiale arbeidsmiljøet.

5.1.3 Virkelighetsoppfatning

Dimensjonen om kultur som kognitivt system tilsier at alle svarene man får i et kvalitativt intervju vil preges av den enkeltes virkelighetsoppfatning. Når man stiller spørsmål om organisasjonens kultur, vil svarene påvirkes av hvordan den enkelte tolker det som skjer. Dette påvirkes igjen av hvem den enkelte er som person og hva slags bagasje vedkommende

har med seg fra tidligere opplevelser. Dette betyr også at man aldri vil kunne fastslå årsakssammenheng i en slik undersøkelse, men ved å se etter fellesnevner i svar fra ulike respondenter kan man vurdere sannsynlig sammenheng mellom årsak og virkning. Når det gjelder organisasjonskulturen ved UiT virker det som at de fleste respondentene er enige om at det har skjedd endringer etter ADM2020, men at mye av det sannsynligvis også er påvirket av andre omstillingsprosesser som har skjedd i samme periode. For eksempel det som ble sagt om økt arbeidsmengde: Her mente noen at dette hadde direkte sammenheng med ADM2020, men på samme tid har organisasjonen vokst gjennom fusjoner, og fått flere ansatte og studenter.

Når det kommer til medbestemmelse var det noe delte meninger om hvorvidt de tillitsvalgte hadde hatt reell påvirkning i prosessen rundt ADM2020. Vi vet at medbestemmelse er viktig for et godt resultat, da medbestemmelse bidrar til følelse av eierskap til endringene. I tillegg vil det være viktig for å lykkes at man har en endringsvillig kultur. Ut fra det mine respondenter sier er kulturen ved UiT i større grad preget av å være hierarkisk enn adhokratisk, noe som gjør endring mer krevende.

5.2 Paradokser i kulturen

UiT er en formell organisasjon hvor de ansatte er gruppert omkring spesialiserte arbeidsoppgaver, noe som sannsynligvis har ført til utvikling av subkulturer innad i disse gruppene. Flere respondenter har bekreftet dette ved at de presiserer at de snakker ut fra egen situasjon, og ikke har så god kjennskap til andre fellestjenester. Når flere av respondentene i tillegg mener at det har blitt vanskeligere å samarbeide på tvers av seksjoner, og at det har blitt tettere skott etter ADM2020, kan man spekulere på om ADM2020 har bidratt til å utvikle sterkere subkulturer. I forlengelsen av det nevnte jeg også i teorikapitlet at organisasjoner med flere ulike kulturer, eller ikke sterke kulturer, ofte vil fremstå som lettere å endre. Hvis kulturen legger vekt på tilpasningsevne, vil organisasjonen med større sannsynlighet klare å lykkes med nødvendig omstilling. Evalueringen av fellestjenestene viste at noen fellestjenester har lyktes i den nye organiseringen, andre ikke. Respondentene mente i stor grad dette handlet om type arbeidsoppgaver, og at ikke alt er egnet til å være fellestjeneste. Jeg undres likevel på om dette kan ha hatt noe å gjøre med sterke subkulturer før ADM2020 også? Det kulturelle paradokset går ut på at kultur både kan gi fordeler, men også skape hindringer. Ifølge noen av respondentene har kulturen ved UiT «alltid» vært preget av sterke subkulturer. Kanskje det kan tenkes at disse subkulturene også har påvirket resultatene av

ADM2020, ikke bare arbeidets art og omstillingsprosessen i seg selv. Det er også et paradoks at noen av resultatene av ADM2020 er det motsatte av hensikten bak. Man samlet flere seksjoner i en mye større avdeling for å lage kortere avstand mellom seksjonene, men har oppnådd motsatt effekt. Man ønsket færre ledere og kortere beslutningsvei, men har oppnådd det motsatte.

Arbeidstilsynet har utgitt en publikasjon (best. Nr 590) som heter: *Omstilling? Har du husket et viktigste?* Denne handler om hva man kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser, og er basert på forskning rundt omstilling i organisasjoner. Med utgangspunkt i arbeidsmiljølovens krav til medvirkning og et sunt arbeidsmiljø, har de gitt ut denne veilederen til organisasjoner i omstilling. Ifølge denne veilederen mislykkes de fleste organisasjoner med å nå de målene som er satt for omstilling, ofte fordi man ikke setter av nok tid til både drift og omstilling. En omstillingsprosess vil som regel øke arbeidspress og stress mens den pågår, fordi man må sikre ordinær drift mens omstillingsprosessen pågår. Arbeidstilsynet påpeker i denne publikasjonen viktigheten av medbestemmelse, og at de ansatte forstår hensikten med omstillingen. Publikasjonen poengterer også viktigheten av å være bevisst på blant annet organisasjonskulturen og dens betydning for hvorvidt man lykkes med omstillingen (Arbeidstilsynet, 2008).

5.3 Identitet

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gjort en litteraturstudie som heter: *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Denne er i utgangspunktet fokusert på fusjonsprosesser, men jeg mener likevel den er relevant da den tar for seg organisasjonskultur og betydningen av denne i store omstillingsprosesser. Blant annet viser den til at det å skulle tilpasse seg en annerledes organisasjonskultur kan føre til stress, motstand, tap av sosial identitet, følelse av tap, sorg, lav jobbtilfredshet med mer (Arbeidsforskningsinstituttet, 2007). UiT har vært gjennom flere store endringsprosesser de senere årene. Disse endringene har utvilsomt påvirket de berørte ansatte, i større eller mindre grad. Basert på svarene jeg fikk fra respondentene mine tolker jeg det slik at de fleste fortsatt opplever en viss grad av jobbtilfredshet, og finner mening i det arbeidet de skal gjøre. En respondent tok likevel opp spørsmålet om identitet: Hvem er jeg nå? Bakgrunnen for dette var uklarerhet rundt rolleforståelse og uklart mandat i arbeidet, og respondenten mente dette var direkte knyttet til ADM2020.

Respondentene ble spurt om de trives på UiT, hva som er bra og hva som eventuelt ikke er så bra. Alle respondentene var enige om at UiT er en spennende og kompleks arbeidsplass, med mange interessante arbeidsoppgaver og spennende mennesker rundt seg. Flere av respondentene trakk frem at de er stolte av å være en del av UiT, særlig på grunn av UiT sitt samfunnsansvar i nord:

- «Jeg har vært her ganske lenge. Kom meg vel egentlig aldri herfra for å være ærlig. Det bare ble sånn. Men det er jo en spennende og interessant arbeidsplass. Her er jo så mange miljøer. Det er mange virksomheter. Masse spennende folk og prosesser. Stort og smått (...) Så jeg må si det er en spennende plass å få være (...) Nesten så jeg må sitere rektor som sier at UiT er mer spennende enn andre universiteter fordi vi har et tydelig samfunnsoppdrag (...) Det har nok blitt litt uklart og rotete for oss med enhetlig ledelse. Å finne linjene våre (...) Selv om jeg synes ting var bedre før på noen områder, kjenner jeg fortsatt igjen arbeidsplassen min. Det er fortsatt et bra sted å jobbe, med godt renommé»

Andre trakk frem at nettopp på grunn av alle endringene organisasjonen har vært gjennom, så blir det aldri kjedelig:

- «Jeg har hatt samme stilling i mange år, men det har endret seg masse. Både gjennom organisasjonsendringer, fusjoner og så videre så er mine arbeidsoppgaver ikke i nærheten av det de var da jeg ble ansatt. Jeg synes denne endringa gjør at det er en veldig spennende organisasjon. Det er det mangfoldet som er (...) Det å være i offentlig sektor kan kanskje av og til føles litt sånn rigid. Det er jo veldig regelstyrt, på godt og vondt da (...) Og det kan jo av og til føles som en tvangstrøye, samtidig som en del sammenhenger kan jo være en veldig sånn trygghet»

En av respondentene påpekte at det ting har blitt mer krevende etter ADM2020:

- «Det skjer mye spennende. Har vært her lenge nok til å føle at jeg gjør en forskjell (...) Er stolt av å være en del av universitetet (...) Men det er viktig for meg å si at det er et skille før og etter ADM2020, og jeg hadde det mer gøy på jobb før (...) Det har blitt veldig mye mer byråkrati på universitetet etter ADM2020. I alle fall for meg»

Når det kommer til identitet, må man se på både personlig identitet og organisasjonens identitet. Som flere av respondentene har poengtert har UiT endret seg betraktelig de senere

årene. Både strukturen i organisasjonen, men også størrelse og geografi og endret lederstruktur. Slike store endringer påvirker organisasjonens identitet, men som flere respondenter har bemerket: Selv om det har skjedd store endringer, så kjenner de fortsatt igjen arbeidsplassen sin. De fleste respondentene har gitt uttrykk for stolthet over å være ansatt i en organisasjon som UiT, med sitt tydelige samfunnsansvar. Til tross for alle interne endringer i organisasjonen, er dette fortsatt det samme som før.

I teorikapitlet nevnte jeg også strategier og offisielle verdier som et uttrykk for organisasjonens identitet. Ifølge utsagn fra respondentene oppleves disse verdiene som intetsigende. Likevel gir også alle respondentene uttrykk for at UiT er en arbeidsplass man kan være stolte av å ha. UiT sitt særlige samfunnsansvar i Nord-Norge er blant annet innlemmet i strategien, dette samfunnsansvaret ble også trukket frem av flere av respondentene. Kanskje er det riktig at slike offisielle verdier kan virke hule og meningsløse, men kanskje kan det tenkes at de er effektive likevel når det kommer til omdømmebygging og identitet. Spesielt når man ser de i sammenheng med UiT's strategi. Etter flere fusjoner har UiT som organisasjon vokst, og fått flere ansatte. Ny lederstruktur og omorganisering av administrasjonen har ført til mer byråkrati og en mer hierarkisk struktur. Desto viktigere vil det være å ha tydelige verdier og en felles strategi for å klare og bygge en felles identitet ved organisasjonen.

5.4 Endring og omstilling – ADM 2020

I tillegg til ADM2020 har UiT de senere årene også vært utsatt for flere andre store omstillingsprosesser. Blant annet ved fusjoner og endret lederstruktur. Det er derfor ikke lett å si hva som skyldes ADM2020, og hva som skyldes andre endringer. Respondentenes opplevelse av situasjonen er også preget av deres egne opplevelser, holdninger og motivasjon. Som individ har man ulike bagasje med seg, og man håndterer endring ulikt.

De fleste respondentene ga uttrykk for at de på generelt grunnlag er positive til endring, og at endring er viktig og nødvendig. Men det må være en hensikt bak endringen, og man må ha et fornuftig mål med endringen.

På spørsmål om personlige holdninger til endringer på arbeidsplassen fikk jeg ganske like svar fra respondentene:

- «Det er jeg veldig glad i. Hvis man får en god begrunnelse for endringer. Men hadde jeg jobba hele tiden med det samme, så hadde jeg takla det og. Men nå skal det sies at

det må være en balansegang. Hvis alt er i flyt, og man ikke har noen faste holdepunkter i hverdagen, så tror jeg det blir for slitsomt for meg personlig»

En av respondentene kommenterte at hen ikke alltid opplevde at det var en fornuftig hensikt bak endringene som skjer ved UiT:

- «Endring er smerte. Noe av endringen synes jeg virker unødvendig. Alltid endring. Hele tida. Av og til virker det mer drevet av et ønske om endring heller enn et ønske om forbedring»

Her kan man stille spørsmål til hvorfor enkelte opplever det slik. Det kan ha noe med personlig holdning å gjøre, hva enkeltpersoner opplever som viktig og nødvendig. Det kan også ha sammenheng med hvor tett på endringsprosessen og beslutningene personen sitter, eller i hvor stor grad endringene påvirker den enkeltes arbeidshverdag.

Et av spørsmålene som ble stilt under intervjuet var om respondentene kunne si hva som var hensikten med ADM2020. Når det kommer til ADM2020 var det litt ulike oppfatninger av hva som var hovedbegrunnelsen for denne omorganiseringen, selv om alle var inne på noen av de viktigste argumentene:

- «Det var mye snakk om samhandling og at vi skulle styrke hverandre på tvers av seksjoner, det var det som var poenget med FUF da. Men jeg opplevde det stikk motsatte, at det ble lengre vei overalt. Det fungerte ikke da. Den matrisetanken fungerte ikke»
- «Å få full uttelling fra arbeidstakerne. Ved å organisere sånn at du ikke har topper og bunner, men hele tiden sørger for at folk er i arbeid, tenker jeg var en veldig viktig motivasjon for det»
- «Hensikten var å kunne klare oss med færre folk, sånn hovedsakelig. Robuste enheter. Det var hovedtanken.
- Lage robuste enheter, alle fikk samme type tjeneste, helhetlig tjenestetenkning. Ikke så veldig faglig begrunnet, mer sånn at hvis du samler ting blir det mer robust, og du kan gi samme tjenester til alle. Administrativ tankegang»
- «Vi fikk jo den ABE-reformen, så kutt i bevilgninger. Som gjorde vel egentlig at man skjønnte at her er vi bare pokka nødt til å gjøre noe. For nå blir pengesekken veldig mye mindre. Jeg tror nok helt klart at det var den utløsende faktoren»

Sett i lys av at flere mente ADM2020 var en toppstyrt prosess, og at noen var usikre på i hvor stor grad de tillitsvalgte var involvert i prosessen (og hvorvidt de hadde reell medbestemmelse), kan man spørre seg om informasjonsflyten til de ansatte var god nok i omstillingsprosessen. En av respondentene poengterte også at hen opplever at det har blitt bedre informasjonsflyt i etterkant av ADM2020.

Respondentene ble også spurt om de mente ADM2020 har vært en vellykket omorganisering, og om man har oppnådd det man ønsket med prosessen:

- «Et mål var at man skulle ha færre ledere. Det tror jeg ikke man har oppnådd. Det har kommet et usynlig ledernivå med faggrupeledere (...) Jeg tror ikke vi har spart en krone på ledere. Jeg tror vi har mange flere ledere nå enn før. Enhetene blir jo større og større. FUF er jo et monster. Ja, jeg er ikke så sikker på om det har blitt så mye mer effektivt. Men kanskje jeg tar feil»
- «Intensjonen var jo å gå ned i antall stillinger (...) Noen av fellestjenestene som ble opprettet har lyktes. Klart å skape robuste tjenester. Vi har fått til på noe, sikkert ikke på alt. Jeg kjenner jo ikke alle fellestjenestene så godt»
- «Jeg tror det har vært bra å opprette fellestjenester. Jeg vet ikke om alle fellestjenestene har vært vellykket, jeg har ikke kjennskap til alle fellestjenestene»
- «Nei det vil jeg ikke si. Jeg var veldig uenig i strukturen, det er mer enn bare administrasjon. Det er fag også, du må ha folk som kan det. Det var bedre før. Det var mange ting som kunne vært gjort annerledes før også, men jeg tror det var mange hensyn som ikke ble tatt med i omorganiseringsprosessen. Vi mista noe»
- «Nei. Eller delvis. Sentraliseringa av arbeidsoppgaver gjør jo at det blir mindre problemer dersom noen er syk. Og så oppleves det som at det er mer likebehandling. Mindre rare, forskjellige måter å løse en oppgave på»
- «Vi skal være en administrasjon. Det var mantra. Det er jo bare tull. Det er ikke en administrasjon, en kultur eller noe som helst. Tvert imot. Det er vel mange som opplever at det har blitt veldig steilt og ganske vanntette skott. Så det vi skulle jobbe sammen og på tvers, opplever jeg at vi gjør mindre nå enn vi gjorde før. Vi driver jo enda, fire år etter, og skal rigge noen av disse fellestjenestene»
- «Det har blitt veldig mye mer byråkrati her etter ADM2020. I alle fall for meg. Jeg kan ikke si noe om totalen, men jeg tror nok at forsøket på å få det til å bli færre lederstillinger, gjorde at det bare ble en underskog av ledere, og mye mer koordinering

imellom, på et lavere nivå. Det er mye mer hierarkisk nå, lengre vei til ledelsen. Det var mye mer gøy på jobb før»

Med utgangspunkt i det respondentene mente var hensikten med ADM2020, var de altså ganske samstemte i at det ikke har vært en spesielt vellykket omstilling, selv om noen likevel poengterte at opprettelsen av fellestjenester har vært bra (innenfor de fagområdene de kjenner til). Hvis man da skal se på Kotters 8-trinnsmodell som nevnt i teorikapitlet kan man stille spørsmål til hvor i prosessen ting har gått galt. Ifølge Kotter må alle 8 trinn være med for å sikre en vellykket prosess. Første trinn er å skape kriseforståelse. Klarte man i ADM2020 å skape tilstrekkelig forståelse for situasjonen og behovet for endring? Basert på svarene fra mine respondenter var det litt ulik forståelse for hva som var hensikten med ADM2020, selv om de fleste mente det hadde med økonomi og effektivisering å gjøre. En vanlig utfordring ved endring er motstand fra de ansatte. Til tross for at alle mine respondenter sa at de stiller seg positive til endring, virker det som at behovet for å forstå hensikten med endringen er essensielt for hvordan de ansatte håndterer endringen. Noen av respondentene har nok reagert mer proaktivt enn andre i denne omstillingsprosessen, mens andre har forholdt seg mer passivt. Jeg kan ikke se at jeg har gjort funn i min datainnsamling som tyder på aktiv motstand mot endringen, selv om flere av respondentene har sagt at de ikke følte seg hørt da de prøvde å si fra om det de mente var dårlige løsninger.

Neste trinn i Kotters modell handler om å bygge sterke allianser. Basert på tilbakemeldingene fra mine respondenter virker det som at omstillingsprosessen var toppstyrt og skjedde raskere enn planlagt. Basert på dette kan det tyde på at man ikke klarte å bygge sterke nok allianser til å tåle den store omstillingen ADM2020 var. Flere melder om økt arbeidspress etter ADM2020. Dette vil være naturlig når man er i en endringstilstand, men bør være mer stabilisert når (og hvis) man har oppnådd fremtidig ønsket tilstand. I skrivende stund er det nå 5 år siden ADM2020 ble iverksatt, men ut fra respondentenes svar kan mye tyde på at man enda ikke har oppnådd målet med ADM2020. Betyr dette at prosessen enda ikke er ferdig? Eller skjer det hele tiden andre ting som krever at organisasjonen fortsetter å endre seg? ADM2020 har vært gjenstand for evaluering, og justeringer ble gjort. Noen av respondentene mener at fellestjenester fungerer bra, mens andre er dypt uenige i dette. Igjen er skillet her mellom hva slags type oppgaver de ulike fellestjenestene skal levere.

Videre handler Kotters modell om å utvikle en visjon, kommunisere denne visjonen og gi handlingsrom for å nå visjonen. UiT hadde som nevnt en offisiell strategi, men klarte man å

signalisere tydelig nok hva som var visjonen og målet med ADM2020? Svarene fra respondentene tyder på at man kanskje ikke klarte det i stor nok grad. Flere av respondentene meldte også om økt arbeidspress etter ADM2020, i tillegg til at noen mente vi fortsatt ikke er ferdige med å rigge de nye fellestjenestene. Basert på det kan det virke som at det ikke har vært tilstrekkelig med handlingsrom til både drift og omstilling.

Deretter skal man sikre kjappe gevinster. Noen av respondentene mente at man har oppnådd større grad av likebehandling og effektivisering av flere tjenester, men at man ikke har klart å redusere antall ansatte. På dette trinnet har man altså kanskje oppnådd noe, men kanskje ikke alt.

Til slutt skal man gå et skritt videre, og institusjonalisere endringen, som betyr å få på plass systemer som sikrer at endringen blir implementert i den daglige driften. Igjen kan svarene fra mine respondenter tyde på at man har oppnådd dette noen steder, men ikke overalt. Enkelte av respondentene ga uttrykk for at ADM2020 er en tilbakelagt prosess, og at livet har gått videre i ny organisering. Andre respondenter ga uttrykk for at de fortsatt sitter fast i denne omstillingsprosessen, og opplever at det er krevende å finne formen.

5.5 NPM og lederstil ved endringsprosesser ved UiT

Universitets- og høyskolesektoren i Norge har som nevnt vært gjennom store endringer som er påvirket av NPM. Som sagt i kapittel 2.2 var hensikten med ADM2020 blant annet et effektiviseringstiltak for å kutte ned totalt antall administrativt ansatte ved UiT, i tillegg til at det kom som en følge av avbyråkratiseringsreformen og fusjoner.

I forrige kapittel så vi hva respondentene mente var hensikten med ADM2020, og hvorvidt de mente at prosessen var vellykket. Nå vil jeg fokusere mer på hvordan de opplevde ledelsen ved UiT i denne prosessen.

Respondentene ble spurt om hvordan de opplever at ledelsen klarer å motivere sine ansatte ved endring. Her skulle respondentene ta utgangspunkt i sin nærmeste leder. Her var nok svarene litt delt, og flere av respondentene mente at jo flere ansatte en leder har under seg, jo mer krevende er det å være nær og tilgjengelig for de ansatte:

- «Det er mange ansatte. Som leder for så mange er det jo ikke lett å ha en sånn en-til-en med hver enkelt ansatt. Det blir ofte at leder møter folk. Det er gruppevis at leder kan påvirke og berolige og informere. Og her er det folk som er lokalisert mange steder, så

det blir veldig ofte digitalt. Hvis det er uro på grunn av en omstilling, så er det ikke så lett for en leder å roe ned eller forklare, for lederen blir litt fjern. Både fordi det er en stor organisasjon, det er langt mellom leddene, og fordi det er geografiske distanser. Da er det ikke så lett å bygge opp tillit og troverdighet»

- «FUF er altfor stor, tror ikke det er mulig for en person å ha full oversikt over denne avdelingen (...) ADM2020 endret mye, det ble lengre vei til toppen, mer uoversiktlig, uklare forventninger (...) Leder er tro mot linja (...) Styret er mere lukket nå, de har jo sluttet å strømme styremøtene»

Andre respondenter vektla leders personlighet, og mente det var en viktig faktor:

- «Ja det synes jeg. Det er stor forskjell på ulike ledere (...) Det har liksom med personlighet å gjøre, rett og slett. Men ja, jeg synes de er ganske gode. Det som er viktig å forstå når det kommer til det med endring er å forklare hvorfor. Veldig viktig at folk skjønner hvorfor vi skal gjøre det her. Og det synes jeg leder er god på (...) Leder er jo også interessert i forbedringsarbeid. Og en tydelig talsperson for det. Om du kaller det endringer eller utvikling, tenker jeg at de står støtt i det»

En respondent stilte spørsmålstegn ved hva slags filosofi som ligger til grunn hos ledelsen ved UiT:

- «Jeg tenker at man kunne turt litt mer. At man kunne jobbet litt mer med ytringsklimaet. Jeg tror det er dårlig ytringsklima mange steder (...) Det jeg har lurt på er hva slags filosofi som ligger til grunn i deres ledelsesprogram»

Tidligere har det blitt presentert utsagn fra respondenter som sier noe om at de har opplevd ADM2020 som en toppstyrt prosess, og at den hierarkiske strukturen har blitt sterkere etter ADM2020. Tankegangen bak NPM, og hensikten med ABE-reformen, er modernisering og effektivisering av offentlig sektor. Når de fleste respondentene er enige om at man har bygd opp flere siloer, og skapt større avstand mellom seksjonene ved å innføre ADM2020, kan man stille spørsmålstegn til hvorvidt denne organiseringsmodellen var riktig vei å gå.

- «Jeg synes det har blitt vanskeligere. Ironisk nok med etableringa av FUF at vi aldri har hatt så tette skott som nå. Hvor ironisk er ikke det? Når ideen med å etablere FUF var at vi skulle komme tettere på hverandre. Det har vi overhodet ikke. Det har aldri vært så tungt å jobbe på tvers innad i FUF, som det er nå (...) Det har svekka oss litt,

rent faglig sett, synes jeg (...) Vi ser ikke hverandre lenger, vi har ingen naturlige møtepunkt. Vi sitter ikke og diskuterer rundt pausebordet sånn som vi gjorde før. Alle disse folkene som vi før hadde tett på oss, har blitt fjernere»

- «Jeg vil gjerne bidra, gjøre en forskjell, bety noe for noen, ikke bare masseprodusere. Føler at det har blitt mindre av det etter ADM2020, handler kanskje også om ny ledelsesstruktur og større organisasjon, ikke bare ADM2020»

På den andre siden kan man ikke uten videre si at dette skyldes ADM2020 alene, ettersom UiT har vært gjennom flere store omstillingsprosesser de siste årene. Omtrent samtidig kom Covid-19 inn fra sidelinja og påvirket oss alle i ulik grad. Før Covid-19 var det nærmest utenkelig at ansatte i administrasjonen skulle jobbe hjemmefra, men etter Covid-19 har man sett at det har vært nødvendig å utarbeide overordnede retningslinjer for bruk av hjemmekontor:

- «Arbeidsmiljø handler om arbeidet, og ikke kake og kaffe (...) Det er en veldig hierarkisk kultur. Vi har veldig distinkte grupper tekniske, administrative og akademiske. Uansett om man ikke vil oppfatte det sånn, så lever det jo veldig i kulturen at noe er edlere enn det andre. Og det preges man nok litt av (...) jeg har jo inntrykk av at en del ledere har en holdning til hjemmekontor, som om de mistenker at de ansatte ikke jobber ordentlig når de er på hjemmekontor (...) Det er ingen som skal sitte kontinuerlig på hjemmekontor. Jeg føler at man argumenterer som om syndefloden kommer. Og den gjør veldig sjelden det. Man argumenterer med at det er viktig for nyansatte, å bygge arbeidsmiljø, men jeg oppfatter det som at det er mistenksomhet som ligger i bunn»
- «Og vi snakker om at vi skal være så gode på fjernledelse. Men det tror jeg ikke man er (...) Jeg tror på medbestemmelse som en måte å få til et bedre resultat på. Bruke at den kjenner best hvor skoen trykker som har den på (...) Jeg tror alle vokser på å bli sett. Jeg tror vi alle er avhengige av å bli sett og verdsatt (...) Jeg tror kulturen har blitt sånn at man ikke orker å delta, for erfaringen tilsier at det er problematisk om man skulle bli sett på som vanskelig. Og det er ikke bra hvis man skal få noen lønnstrinn senere»
- «Synes det er bra at det er en organisasjon som er stor, har veldig mye i seg, er veldig kompleks, alltid er det gode motforestillinger mot hver retning man tar ting i, god argumentasjon på begge sider uansett, det synes jeg egentlig er litt fint. Liker også at det er en kompetansetung organisasjon man jobber i, og at man jobber med flinke folk

(...) Liker mindre godt at en del ting tar litt lang tid. Og at prosesser av og til kan være litt topptunge, det er ikke alt jeg synes er like bra, det gjelder hvordan man endrer og skrur sammen ting (...) Men man må jo bare forstå at man kan være uenig i hvordan ting blir og så går man videre liksom. Og så synes jeg det er for lang avstand mellom de ulike nivåene i organisasjonen, det er jo en utfordring vi ser i det daglige»

I dokumenter og vedtak knyttet til ADM2020 vises det til flere forhold, som ABE-reformen, effektivisering, økonomi, fusjoner og annet. Disse dokumentene viser også til hvordan prosessen er gjennomført, hvem som har deltatt i prosessen og hvor beslutninger har vært tatt. Ledelsesstrukturen ble også endret, og mer lik ordinære statlige virksomheter. Rektor skulle ikke lenger være øverste leder og styreleder, men heller svare til styret som øverste ledelse. Styrets sammensetning fikk også krav til at noen av medlemmene skulle være eksterne medlemmer. Alle de nevnte endringene er gjennomført i tråd med NPM-tankegangen.

Det man derimot ikke kan lese ut av saksdokumentene er hvorvidt den enkelte leder (eller toppledelsen) har vært i stand til å motivere sine ansatte til å bidra positivt inn i ADM2020, for å sikre at denne skulle lykkes. Organisasjonskultur er heller ikke nevnt i disse dokumentene ut fra det jeg har klart å finne.

Det flere av respondentene har vektlagt er at lederne er ulike personer, og har ulik lederstil. Det fremstår som at det er avhengig av den enkelte leders personlighet hvorvidt de klarer å motivere sine ansatte. Det som kanskje går igjen litt i svarene fra mine respondenter er at de opplever viktige prosesser som toppstyrte. Dette er ifølge Dag Ingvar Jacobsen det som kalles strategi E. Motsetningen er strategi O som tar utgangspunkt i å bruke de menneskelige ressursene i organisasjonen og iverksette endringene nedenfra og opp i organisasjonen. Videre knytter Jacobsen ulike lederstiler til disse strategiene. Ved strategi E er hovedfokuset å håndtere motstand mot endring og endre eksisterende organisasjonskultur. Med strategi O er hovedfokuset å motivere og inspirere de ansatte, og bruke styrkene i den eksisterende organisasjonskulturen for å lykkes med endringen. Ut fra de tilbakemeldingene jeg har fått fra mine respondenter kan det virke som at den øverste ledelsen ved UiT har benyttet seg av strategi E under implementeringen av ADM2020. Flere av respondentene har kommentert at de opplevde det slik. Likevel kan vi ikke fastslå at prosessen ville gått bedre om man hadde valgt motsatt strategi. Noen fallgruver ved å bruke strategi O kan være at prosessene tar for lang tid, at de ansatte ikke klarer å enes om hva som er best metode, og at beslutningstakere ikke er tilstrekkelig koblet på prosessen.

Derimot har det vært noe ulike tilbakemeldinger på hvordan respondentene har opplevd sin nærmeste leder, både i denne prosessen og ellers i endringsprosesser. Kanskje det er så enkelt som å si at det handler om den enkelte leders personlighet? At dette ligger til grunn for den enkelte leders lederstil? Selv om man som leder i en organisasjon må forholde seg til et felles sett regler og rammebetingelser (for eksempel praksis ved bruk av hjemmekontor og ved fjernledelse), virker det å være svært forskjellig hvordan de ansatte opplever tilfredshet i arbeidshverdagen. En leders egenskaper viser til psykologiske forhold ved leder (individet), mens min oppgave hovedsakelig har handlet om organisasjonskulturen ved UiT (kollektivet). Derfor har jeg ikke gått nærmere inn på dette perspektivet, selv om respondentene har poengtert dette flere ganger.

6 Avslutning

Hvordan har ADM2020 påvirket organisasjonskulturen i sentraladministrasjonen ved UiT?

Selv om jeg har valgt å fokusere på en bestemt omstillingsprosess i min undersøkelse, er det ikke til å komme bort fra at det har skjedd mange andre store endringer de senere årene ved UiT. Dette gjør det også vanskelig å skille på hva som har påvirket hva når det kommer til organisasjonskulturen. Det er også vanskelig å tenke på organisasjonskulturen som et lineært fenomen, altså å klare å måle forskjell på kulturen fra før til etter ADM2020. Enkelte av respondentene mine hadde noen bestemte meninger om at ting var annerledes før ADM2020, og flere av dem har klart å peke på konkrete ting som er endret etter denne omorganiseringsprosessen. Selv om jeg ikke vil kunne påstå med sikkerhet at det er ADM2020 som er direkte årsak, mener jeg at jeg på bakgrunn av min undersøkelse kan påstå at man har fått en mer hierarkisk struktur, flere ansatte og lengre vei til ledelsen på grunn av ADM2020. Dette er faktorer som påvirker de ansattes opplevelse av medbestemmelse innflytelse og engasjement. I tillegg virker respondentene ganske samstemte på at det har blitt vanskeligere å samarbeide på tvers enn det var tidligere, til tross for at alle nå er samlet i en felles avdeling. I tillegg har nok innføring av enhetlig ledelse påvirket organisasjonskulturen, i tillegg til at man har fått flere ledere. Flere respondenter har bemerket at det er lengre vei til toppen, og viktige detaljer går ofte tapt på veien når viktige beslutninger skal tas.

Selve gjennomføringen av omorganiseringsprosessen viser hvor viktig det er for å lykkes, at de ansatte forstår hensikten med prosessen og at de opplever at de har medvirkning. Den enkelte leder har også et stort ansvar for å klare å motivere og inspirere de ansatte i slike prosesser.

Omstillingsprosesser som ADM2020 har en tendens til å ikke lykkes som ønsket, dette bekreftes av annen forskning på området (som vist til tidligere). Mine tanker om dette, etter å ha gjort denne undersøkelsen, er at jeg opplever at man i for liten grad tar hensyn til organisasjonskulturen når man planlegger en slik omorganisering, og man setter av for liten tid til involvering av de ansatte. Prosessene blir gjerne for topptunge, og er drevet frem av behov for effektivisering og kostnadsreduksjon. Man har ofte en tendens til å se på tall og resultater, men glemmer å løfte blikket til helheten i organisasjonen og benytte seg av de menneskelige ressursene som er klare til å bidra med gode endringsforslag. Min klare oppfatning etter å ha jobbet med denne oppgaven, er at man ikke har hatt et bevisst forhold til organisasjonskulturen ved UiT og dens betydning for godt resultat av en slik omstillingsprosess som ADM2020.

Annen forskning som jeg har vist til underveis i denne oppgaven, viser også at mine funn ikke er unike. Selv om jeg har forsket på en avdeling, i en institusjon, tør jeg dermed påstå at mine funn har gyldighet og er overførbare.

Hvis jeg skulle jobbet videre med mine resultater, for å kunne bruke det til noe bra for organisasjonen, ville jeg gått mer i dybden på selve organiseringen, og utvidet den til å inkludere flere avdelinger i administrasjonen og på fakultetene. På meg virker ADM2020 å være en organiseringsmodell som ikke nødvendigvis virker etter sin hensikt. UiT er en stor og kompleks organisasjon, og den valgte organisasjonsmodellen passer ikke nødvendigvis til alle de ulike tjenestene som skal leveres på ulike nivå. Kanskje har man tatt tankegangen om likebehandling for langt? Kanskje man ikke skal levere akkurat de samme tjenestene til alle, uavhengig av hvem som spør?

Jeg kunne nok også godt tenkt meg å forske videre på ledelse, og gått mer i dybden på i hvor stor grad den enkelte leder har påvirket resultatene av ADM2020 og organisasjonskulturen ved UiT. Jeg tror man ofte undervurderer hvor viktig rolle den enkelte leder har i slike prosesser.

Referanseliste

Arbeidsforskningsinstituttet: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie: *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*, av Enehaug, Heidi og Thune, Taran, (2007) <https://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

Arbeidstilsynet: Arbeidstilsynets publikasjoner, best.nr. 590: *Omstilling? Har du husket det viktigste?* (2008) file:///C:/Users/47415/Downloads/Omstilling_Arbeidstilsynet.pdf

Ephorte: UiT sitt arkivsystem ephorte, i sak nr. 2015/3236 (historisk base) og sak nr. 2016/1514

Hestnes, May-Liss (kandidatnummer 2); Eksamensbesvarelse STV-3036, Prosjektskisse, 2023 vår

Lovdata.no (LOV-2005-06-17-62, sist endret LOV-2023-06-16-37): Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven): https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1 (Lest: 28.04.2024)

Store norske leksikon (10.01.2023) : Bolognaprosessen: <https://snl.no/Bolognaprosessen> (Lest: 28.04.2024)

UiT: Om UiT: <https://uit.no/organisasjon> (Lest: 28.04.2024)

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier : om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforl.
- Bang, H., & Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2001). *Modernisering av offentlig sektor : new public management i praksis*. Universitetsforl.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Christensen, T., Lægred, P., Røvik, K. A., & Christensen, T. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg. ed.). Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Samlaget.
- Lægred, P., & Christensen, T. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforl.

Vedlegg

1: Intervjuguide

2: Skjema for samtykke



Intervjuguide

Semistrukturert intervju, mulighet for å stille oppfølgings spørsmål, be om utdyping, hoppe litt frem og tilbake om det blir naturlig.

Introduksjon

- Presentasjon
- Bakgrunn og hensikt med intervjuet. Fokus på ADM2020 som omorganiseringsprosess
- Taushetsplikt, anonymitet, rett til å trekke seg
- Skriftlig, informert samtykke
- Oppbevaring av data, hvem har tilgang, sletting i etterkant

Bakgrunnsinformasjon

- Hvem er du? (alder, utdanning, stilling)
- Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
- Arbeidsoppgaver og ansvarsområde?
- Hvor mange ansatte er det i denne faggruppen/seksjonen?

Forhold til organisasjonen og ADM2020

- Hvordan liker du å jobbe ved UiT?
- Hva liker du spesielt godt, og hva liker du spesielt dårlig?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde implementeringen av ADM2020? Hvordan var du delaktig i ADM2020, hva var din rolle/dine oppgaver?
- Kan du fortelle litt om hvordan din arbeidshverdag/arbeidsoppgaver er annerledes nå enn før ADM2020? Fikk du ny leder etter ADM2020?
- Hva var etter din oppfatning hensikten med ADM2020?
- Har ADM2020 vært en vellykket omorganisering? Hvorfor/hvorfor ikke?

Begrepsavklaring

- Organisasjonskultur: Verdier (hva som oppfattes som viktig, verdifullt, ønsker å etterstrebe), Normer (akseptable og uakseptable handlinger og holdninger) og Virkelighetsoppfatninger (hva er sant/usant, og hvordan tolke det som skjer)

<p>Verdier:</p> <ul style="list-style-type: none">- UiT har i dag fem offisielle verdier: troverdighet, akademisk frihet, nærhet og åpenhet, kreativitet, engasjement	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan opplever du at disse verdiene kommer til uttrykk hos ledelsen?- Hvordan opplever du at disse verdiene kommer til uttrykk i det daglige arbeidet blant de ansatte i faggruppen/seksjonen?- Oppstår det noen gang konflikter mellom UiT sine verdier og den daglige driften? Beskriv dette
---	--

<p>Normer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Holdninger - Handlinger 	<ul style="list-style-type: none"> - Har medarbeidere i din faggruppe/seksjon/avdeling mulighet til å komme med innspill/endringsforslag? Hvilke områder har de mulighet til å bidra med endringer? Har dette endret seg etter ADM2020? - Beskriv dine personlige holdninger til endringer på arbeidsplassen - Hva oppfatter du er ledelsens holdninger til endringer? - Opplever du at ledelsen påvirker og motiverer de ansatte ved endring? Hvordan? Utdyp - Hvilken rolle hadde de tillitsvalgte under implementeringen av ADM2020?
<p>Virkelighetsoppfatning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Din opplevelse av situasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fellestjenestene som ble opprettet under ADM2020 har vært gjenstand for evaluering. Kan du fortelle litt mer om hvordan du opplevde denne evalueringsprosessen, din rolle i dette, resultatene fra evalueringen, og eventuelle justeringer etter denne evalueringen?
<p>Arbeidsmiljø</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid - Sosiale forhold 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen og ansatte i din faggruppe/seksjon/avdeling? Har dette endret seg etter ADM2020? Hvis endring, hvorfor tror du det er annerledes? - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom kolleger? Har dette endret seg etter ADM2020? Hvis endring, hvorfor tror du dette er annerledes? - Hvordan blir nyansatte tatt imot og integrert i arbeidsmiljøet? - Hvordan er det sosiale arbeidsmiljøet i din enhet? Har dette endret seg etter ADM2020?

Avslutning

- Hvordan ser du for deg fremtiden hvis du fortsetter i din nåværende jobb?
- Er det noe av det vi har snakket om som du ønsker å utdype/si mer om?
- Tilbakemelding på intervjuet/situasjonen
- Avtale å kunne ta kontakt i ettertid for eventuelle avklaringer

Skjema for samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Organisasjonskulturen ved UiT etter ADM2020 – en studie i hvordan organisasjonskulturer påvirkes av større omorganiseringer”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å **kartlegge organisasjonskulturen ved UiT Norges arktiske universitet etter omorganiseringsprosessen ADM2020**. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student på erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved UiT Norges arktiske universitet. I min masteroppgave har jeg valgt å se på organisasjonskulturen ved UiT etter implementering av ADM2020, en større omorganisering av administrasjonen, som ble innført 1.januar 2019. Masteroppgaven er på ca. 40 sider, og skal leveres innen 15.mai 2024. Teori om organisasjonskultur og endringsledelse vil være sentralt i denne oppgaven. Hovedsakelig vil jeg sette søkelys på en avdeling i sentraladministrasjonen ved UiT, og ved hjelp av kvalitativ metode (intervju) analysere organisasjonskulturen i denne avdelingen ved UiT, og om organisasjonskulturen er påvirket av ADM2020. Jeg er selv ansatt ved UiT, og har vært ansatt her siden før ADM2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I utvelgelsen av respondenter til denne undersøkelsen har jeg avgrenset undersøkelsen til å gjelde kun for ansatte i Avdeling for Forskning, utdanning og formidling (FUF). Dette er en av fire avdelinger i sentraladministrasjonen ved UiT. Jeg har vektlagt å intervju ansatte i ulike seksjoner og faggrupper innad i avdelingen. Det er vesentlig at de som blir intervjuet har vært med på prosessen rundt ADM2020, det vil si at de har vært ansatt i avdelingen før, under og etter omorganiseringen. Det er også vesentlig at respondentene har vært til stede på jobb før, under og etter omorganiseringen, og ikke har vært fraværende fra stillingen sin i en lengre tidsperiode (permisjon/lengre sykefravær og lignende). Totalt vil jeg intervju 6 personer i ulike seksjoner/faggrupper, og på ulikt nivå.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp på et personlig intervju. Det vil ta ca. 1 time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om omorganiseringsprosessen som kalles ADM2020, din opplevelse av denne, samt organisasjonskulturen ved UiT. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Lydopptaket slettes når forskningsprosjektet er avsluttet.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til innhentet datamateriale.
- Navnet og andre personopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lydopptak lagres på forskningsserver, transkript av lydopptak lagres innelåst.
- All innhentet data vil bli anonymisert i masteravhandlingen. Deltakerne vil ikke kunne bli gjenkjent i en publikasjon

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, senest innen 30.juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

- UiT Norges arktiske universitet ved student May-Liss Hestnes, may-liss.hestnes@uit.no, eller veileder Tore Hafting v/Høgskolen i Innlandet, tore.hafting@inn.no
- Vårt personvernombud: Annikken Steinbakk, annikken.steinbakk@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Tore Hafting
Veileder

May-Liss Hestnes
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *”Organisasjonskulturen ved UiT etter ADM2020 – en studie i hvordan organisasjonskulturer påvirkes av større omorganiseringer”* og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet. Når prosjektet er avsluttet skal alt innhentet datamateriale slettes.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)