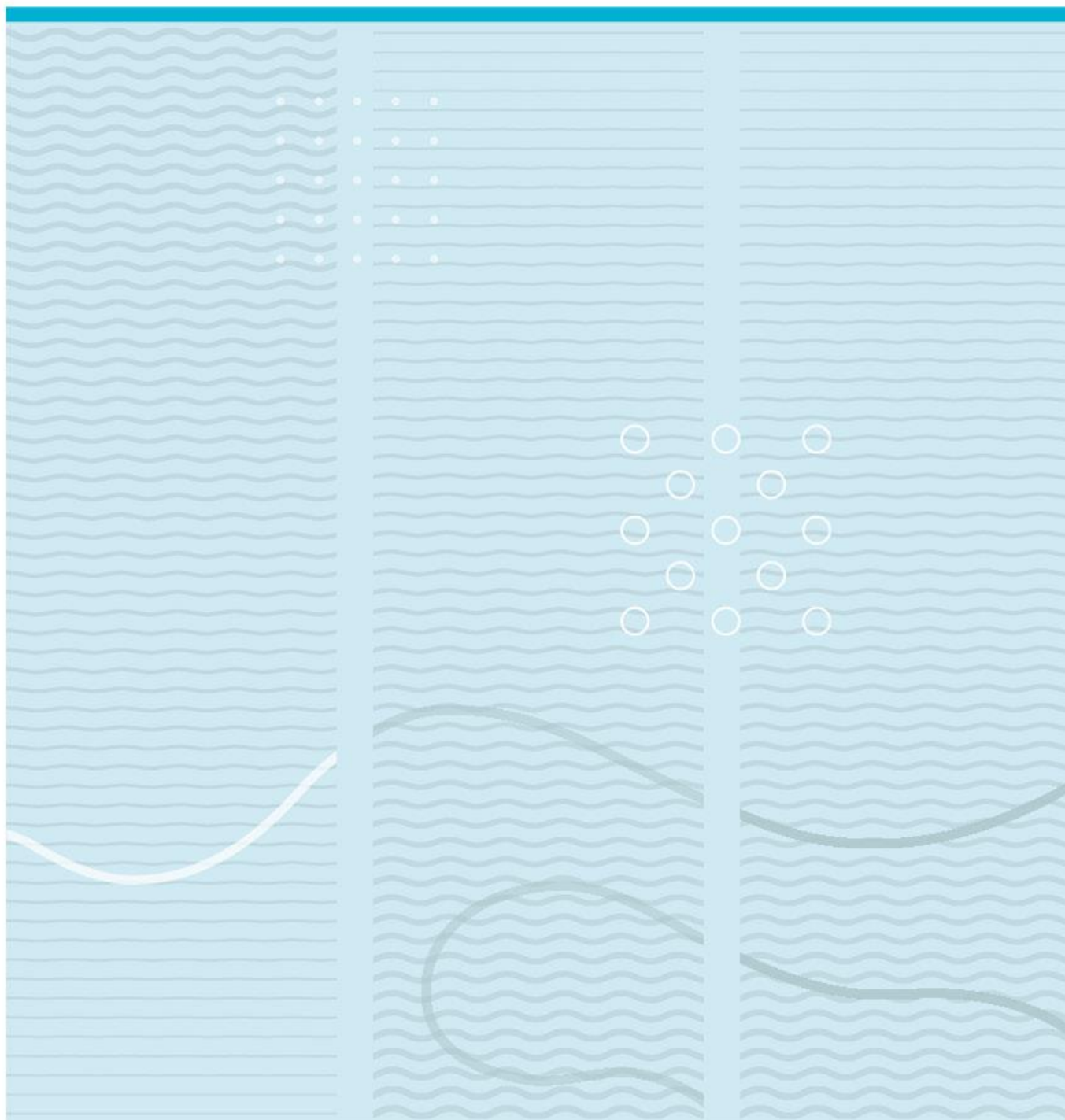


Marte Stenslet Grøndahl

Kvalitetskommunikasjon, entreprenøriell ekskludering og robust resignasjon

Endringskommunikasjon i en toppstyrt fusjonsprosess i høyere utdanning



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for kultur, religion og samfunnsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Marte Stenslet Grøndahl

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

Sammendrag

De ansatte ved Universitetet i Sørøst-Norge har måttet tilpasse seg flere endringer de siste årene etter at Høgskolen i Telemark og Høgskolen i Buskerud og Vestfold ble fusjonert. Dette er bare et av flere eksempler på organisasjoner i offentlig sektor som går gjennom større endringsprosesser igangsatt av politiske reformer. Denne oppgaven tar for seg hvordan de ansatte ved USN opplever disse endringene og hvordan de opplever endringskommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere ved USN. Oppgaven tar utgangspunkt i samtaler med medarbeidere og ledere ved USN og campus Bø. Gjennom en kultur- og diskursanalyse av de ansattes opplevelser viser det seg at organisasjonsidentitetene og organisasjonskulturene har både påvirket og blitt påvirket av endringsprosessene. Historien og tradisjonene fra de tidligere institusjonene sitter fremdeles igjen hos mange ansatte, og deres forståelse av fortiden har stor innvirkning på hvordan de oppfatter dagens situasjon. Endringsprosessene og endringskommunikasjonen oppleves som utfordrende for flere, både ledere og medarbeidere. Det viser seg også at de ansatte opplever endringene ulikt. De som ikke har lederen sin på samme campus, som har fått nye kollegaer og jobber på et nytt institutt, er de samme som ser størst utfordringer med endringskommunikasjonen og endringene i organisasjonen. De som har opplevd færre endringer er mer positive. Spesielt de som har nærmeste leder på samme campus og jobber på et institutt som ikke er spredd over flere campus opplever også å føle seg mer informert om endringer. Oppgaven viser også hvordan ansatte oppfatter noen sentrale begreper som «kvalitet», «entreprenørielt» og «robusthet». Dette er ord som har blitt mye brukt i endringskommunikasjonen ved USN og i høyere utdanning generelt. De ansatte opplever disse begrepene med alt fra resignasjon og frustrasjon til latter og sarkasme. «Entreprenørielt» oppleves for eksempel som ekskluderende for deler av organisasjonen, spesielt for de innen humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag. Oppgaven viser også at beslutningstakere som politikere, Kunnskapsdepartementet og NOKUT påvirker endringskommunikasjonen ved USN, spesielt når det gjelder begrepet «kvalitet». Dette er et av flere eksempler på hvordan kommunikasjonen også påvirker maktforhold ved USN.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	5
1. Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Bakgrunn for oppgaven	9
1.3 Metodisk og teoretisk tilnærming	11
1.4 Oppgavens struktur	12
2. Bakgrunn: studien i en dagsaktuell debatt	14
2.1 Fortellingen om campus Bø.....	16
2.2 Strukturreformen	19
2.3 New Public Management	21
2.4 Campus Bø i reformene.....	23
3. Metode	25
3.1 Utvalget	25
3.2 Intervju som metode	29
3.2.1 Kvalitative intervjuer åpner for flere funn om følelser	30
3.2.2 Intervjuene har åpnet for beretninger utover det jeg hadde tenkt	31
3.3 Gjennomføring av intervjuene	32
3.3.1 Semistrukturerte intervjuer.....	33
3.3.2 Sensitivt tema.....	35
3.4 Valg av begreper.....	36
3.5 Diskursanalyse	36
3.6 Forskerrollen	37
3.6.1 Objektivitet og feilkilder	40
3.6.2 Etske dilemmaer	41
4. Diskursanalyse av opplevelsen av endringer	43
4.1 Det var «bedre før»	47
4.2 Hvorfor tar fortiden så stor plass?.....	49
4.3 Flittig bruk av metaforer i historiefortellingene	50
4.4 Tradisjonen fra distriktshøgskolen og HiT minnes av mange	52
5. Organisasjonsidentitet	56

5.1 Hva er organisasjonsidentitet?	56
5.2 Identitet er omskiftelig og kontekstavhengig	58
5.3 Erfaringene våre former identiteten	60
5.4 Campus Bø omtales som fragmentert.....	62
5.5 Tap av identitet skaper mange følelser	63
5.6 Hvorfor er identiteten så viktig?.....	66
6. Kultur i endring.....	71
6.1 Hva er organisasjonskultur?	71
6.2 Endringer i organisasjonsstrukturen kan påvirke kulturen	73
6.3 Endringer får frem mange følelser	75
6.4 Organisasjonsstrukturen skaper stor misnøye	78
6.5 Ulike opplevelser av endringene	79
6.6 Artefakter, normer og verdier som uttrykk for kultur	82
7. Kommunikasjon, språk og maktforhold.....	86
7.1 Kvalitet og politikk	86
7.2 En entreprenøriell og robust organisasjon	92
7.3 Språket er kontekstavhengig	96
7.4 Ledelsesstyrt eller politisk styrt internkommunikasjon?	103
7.5 Ledelseskommunikasjon og makt.....	106
7.6 God kommunikasjon skaper tillit til ledelsen.....	109
8. Avslutning og konklusjon	113
Litteraturliste	118
Vedlegg	122
Vedlegg 1: Intervjuguide til medarbeidere	122
Vedlegg 2: Intervjuguide til mellomledere	123
Vedlegg 3: Intervjuguide til ledelsen	124
Vedlegg 4: Intervjuguide til rektor.....	125
Vedlegg 5: Forespørsel om intervju.....	126

Forord

Først og fremst må det rettes en stor takk til veileder Steffen Johannessen for trivelige og inspirerende samtaler, innsiktsfulle tilbakemeldinger og engasjerende diskusjoner. Jeg ønsker også å takke intervjupersonene som har stilt opp i forbindelse med arbeidet. Jeg setter veldig pris på åpenheten og engasjementet de har delt med meg i denne prosessen. Takk også til foreldrene mine for korrekturlesing. Til slutt fortjener mannen min, Kristian, en stor takk for korrekturlesing, tålmodighet og gode samtaler rundt temaet.

Bø, 15. mai 2020

Marte Stenslet Grøndahl

1. Innledning

4. mai 2018 bestemte Kongen i statsråd at Høgskolen i Sørøst-Norge skulle få universitetsstatus og bli Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Med det ble Norges tiende universitet opprettet. For å få til dette måtte Høgskolen i Telemark og Høgskolen i Buskerud og Vestfold fusjoneres. Universitetsstatusen er siste ledd i en rekke av endringer ansatte ved høgskolene har vært gjennom de siste årene. I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvordan de ansatte opplever disse endringene, og hvordan kommunikasjonen mellom ledere og ansatte i denne prosessen har vært. Denne oppgaven handler med andre ord om internkommunikasjon mellom ledere og medarbeidere i en betydelig fusjons- og endringsprosess i offentlig sektor. Jeg har brukt Universitetet i Sørøst-Norge og spesielt campus Bø ved gamle Høgskolen i Telemark som case. Campus Bø har gått fra å være en selvstendig utdanningsinstitusjon som Telemark distriktshøgskole (fra 1970), til å bli et av fire campus på Høgskolen i Telemark, før det ble et av åtte campus på Høgskolen i Sørøst-Norge som nå er Universitetet i Sørøst-Norge. Dette er et eksempel på en organisasjon som har gått fra å være en selvstendig enhet til å bli en stadig mindre del av en voksende organisasjon. For å belyse forholdet mellom ledelsens kommunikasjon og medarbeidernes opplevelser, har jeg blant annet tatt utgangspunkt i hvordan ledelsen kommuniserer sentrale begreper og hvordan disse blir oppfattet av organisasjonens medarbeidere. Jeg har også undersøkt hvordan organisasjonsidentitet og organisasjonskultur påvirkes av slike endringer for å belyse hvordan kommunikasjonen kan gi uttrykk for maktforhold i organisasjonen.

1.1 Problemstilling

I en artikkel på Ledernytt.no hevder coach og prosessveileder Margaret Paasche at «som leder vil du spare deg selv og andre for mye usikkerhet, ineffektivitet, konflikter og manglende måloppnåelse om du kommuniserer tydelig og åpent, ansikt til ansikt med dine medarbeidere» (Paasche, 2017). Som også kommunikasjonsrådgiver Hilde Fredheim Høgberg påpeker: «Stadig raskere endringer i samfunnet krever bedrifter som er i stand til omstilling. Her feiler mange på grunn av sin tradisjonelle ovenfra-og-ned holdning til intern kommunikasjon og manglende evne til å involvere og skape felles forståelse blant sine medarbeidere» (Høgberg, 2014). Disse sitatene berører kjernen i denne studien. SINTEF – et uavhengig forskningsinstitutt for teknologi, naturvitenskap og samfunnsvitenskap gjennomførte – en kvalitativ studie i 2006 som undersøkte hvordan ledere bidro til at

endringsprosesser i seks offentlige etater ble en positiv erfaring for de ansatte. Her fant Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad & Skarholt (2006, s. 10 ff) at ledelsen var tydelig i kommunikasjonen rundt omstillingen. De unngikk å gjøre de ansatte usikre ved å skape tillit til prosessen, vise faglig trygghet og å være tydelig og konsistent i rollen som leder. Ikke minst trakk de frem lederne som *menneskeorienterte* ledere, som betyr å ha som grunnprinsipp at det er mennesker endringsprosesser handler om. De menneskeorienterte lederne involverte de ansatte hele veien. En av begrunnelsene for viktigheten av å involvere de ansatte er at det er medarbeiderne som skal leve med endringene og da burde de også involveres i endringsprosessen (Øyum et al., 2006, s. 11). Ifølge Øyum et al. (2006, s. 12) er «de gode lederne bevisste på å være svært tydelige i ord og handling og høyt kvalifiserte informasjonsutøvere» i endringsprosesser. Hvis kommunikasjonen ikke er ærlig og tydelig, og man ikke klarer å skape en felles forståelse for endringene, kan det være vanskelig å lykkes med endringsprosesser. Hvis man ikke lykkes, kan det igjen skape store utfordringer i organisasjonen lenge etter at den konkrete endringen har skjedd, påpekte de. At ledere er orienterte mot menneskene i organisasjonen synes altså viktig i slike prosesser.

I denne studien er jeg særlig interessert i hvordan de ansatte opplever endringskommunikasjon og endringer på arbeidsplassen. Mine problemstillinger er følgende: Hvordan opplever ansatte ved USN organisasjonsendringene i arbeidet rundt å bli universitet? Og hva forteller deres erfaringer om endringskommunikasjon ved USN og i sektor for høyere utdanning?

Problemstillingene reiser også noen underproblemstillinger som blir viktige i denne sammenhengen. Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 148) handler endringskommunikasjon om å kommunisere i en tid hvor organisasjonen er i omstilling, som for eksempel ved strukturendring, omlegging, flytting, konkurranseutsetting eller innføring av nye oppgaver, arbeidsverktøy og så videre. Kveine & Erlie (2019, s. 152) hevder også at kommunikasjon om endringer krever en evne til å lytte til det medarbeiderne faktisk sier når de for eksempel protesterer eller kritiserer endringene som skjer. Å studere endringskommunikasjon handler med andre ord ikke kun om å se nærmere på den konkrete kommunikasjonen, men minst like mye om hvordan de ansattes forhold til organisasjonen, og forholdet mellom de ulike rollene og interessefeltene i organisasjonen påvirker og påvirkes av endringene. For å kunne svare på hovedproblemstillingen har jeg derfor også sett nærmere på følgende spørsmål: Hvordan påvirker og påvirkes organisasjonsidentitetene og organisasjonskultur av endringene? Hvordan opplever de ansatte sentrale begreper som er mye brukt på USN og i sektor for høyere utdanning i forbindelse med endring? Hvordan påvirker språkbruken maktforhold i organisasjonen? Det har vært nødvendig med et bredt anlagt perspektiv

og en bred kultur- og diskursanalyse for å forstå konteksten og maktstrukturene som har påvirket opplevelsene av endringene.

Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 22) er åpen, ærlig og tydelig kommunikasjon alltid nøkkelen til god endringskommunikasjon. Men det kan ofte være vanskelig å få til i praksis. Dette handler ikke nødvendigvis om at ledelsen bevisst ønsker å holde tilbake informasjon eller finner det fordelaktig å kommunisere vagt med vilje. Det kan være vanskelig å kommunisere tilfredsstillende til et stort antall medarbeidere med varierende oppfatning av virkeligheten endringene inngår i. Ikke minst fordi endringsprosesser ofte er preget av mye usikkerhet og stort informasjonsbehov. I USN sitt tilfelle, med åtte campus spredd over store geografiske områder og med ulike akademiske og administrative miljøer, synes det som en stor utfordring å treffe alle godt med kommunikasjonen. Deler av ledelsen sitter spredt på flere campus og er plassert langt fra resten av ledelsen og sine medarbeidere. I tillegg sitter mellomlederne i mange tilfeller på andre campus enn flere av sine medarbeidere. Historikken til de ulike campusene fra tiden før HSN og USN ble etablert har også vist seg å ha mye å si for hvordan endringene oppleves. Spesielt gjelder dette campus Bø.

USN er som andre universiteter og høyskoler en kunnskapsorganisasjon med lange tradisjoner hvor medlemmer av organisasjonen velger sine ledere. Det å ha akademisk frihet og akademisk autonomi står sterkt (Lie, Nebb & Storsul, 2015). Det er sterke tradisjoner i academia for å kunne ytre meningene sine, også motforestillinger til ledelsens arbeid. Det gjør det ekstra interessant å undersøke hva ansatte i sektor for høyere utdanning kan fortelle om deres opplevelser av endringskommunikasjon og endringsprosesser.

Jeg har i denne oppgaven foretatt et strategisk grep ved å velge å forske på endringskommunikasjon ved USN og med et tydelig fokus på campus Bø. Temaet er kommunikasjon, og campus Bø brukes i denne sammenhengen som et eksempel og et case. Jeg mener at funnene mine kan ha gyldighet også utover campus Bø. I tillegg til å undersøke hvordan ansatte ved campus Bø opplever endringene, kan funnene også fortelle noe generelt om endringsprosesser og endringskommunikasjon i høyere utdanning og offentlig sektor. Funnene kan altså ha verdi for endringskommunikasjon som tema andre steder enn kun ved USN og Bø. Campus Bø er altså i denne sammenhengen et eksempel som kan ha stor overføringsverdi til liknende organisasjoner som gjennomgår slike endringsprosesser.

I det neste vil jeg utdype bakgrunnen for oppgaven jeg har skrevet, som blant annet handler om hvordan New Public Management har fått fotfeste i offentlig sektor de siste tiårene.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Jeg har bakgrunn som kommunikasjonsrådgiver på internkommunikasjon i to direktorater, som begge har vært gjennom større omstillingsprosesser. Min erfaring er at det er viktig å forstå at endringsprosesser og bakgrunnen for endringer kan oppfattes forskjellig av ledere og medarbeidere innenfor samme organisasjon. Hvordan det kommuniseres internt om endringer kan være en av hovedgrunnene til at også bakgrunnen for endringen oppfattes ulikt. Kommunikasjonen kan dermed bidra til at en del ansatte ikke er like begeistret for endringene som deres ledere. Svikt i kommunikasjonen kan skje «begge veier», det vil si, ikke bare fra ledelsen til medarbeiderne, men også kommunikasjon i form av for eksempel tilbakemeldinger fra medarbeidere til ledere. I alt kan internkommunikasjonen føre til mye uro, usikkerhet, konflikt og dårligere leveranser av tjenestene bedriften skal levere.

Stadig flere private og offentlige organisasjoner gjennomgår i dag store endringsprosesser, og endringene påvirker som oftest arbeidssituasjonen til de fleste arbeidstakerne (Amundsen & Kongsvik, 2016). Flere offentlige organisasjoner styres også etter prinsippene om New Public Management (NPM). NPM kan kjennetegnes av at effektivisering av ulike organisasjoner i offentlig sektor hentes fra styringsprinsipper fra private bedrifter. Grunnidéen er at hvis det offentlige tar mer etter private markedsprinsipper, vil både kvaliteten og effektiviteten øke (Johansen, 2009; Svendsen, 2019). Det gjøres for eksempel gjennom målstyring og sammenslåing av mindre enheter. NPM er ikke noe nytt styringsprinsipp, men det er likevel relativt ferskt at norske offentlige etater jobber for å effektiviseres med utgangspunkt i disse idéene.

Universitets- og høgskolesektoren i Norge er et av flere områder innen offentlig sektor som har endret seg mye de siste årene. Som en del av den såkalte strukturreformen fra 2014 ble Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Telemark en samlet institusjon med navnet Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN). Målet med fusjonen var å bli universitet, men dette er bare siste ledd i en rekke av endringer de ansatte har måttet forholde seg til. Denne oppgaven handler om endringene generelt. Her synes fusjonen spesielt viktig, og viktigere enn det at organisasjonen endte som universitet. Universitetet er et av mange eksempler på offentlige organisasjoner som endres mot en mer markedsstyrt praksis påvirket av det private, med større enheter og mer sentralisert styring, internasjonalisering og effektivisering av tjenestene som skal leveres.

Som nevnt har spørsmålet jeg diskuterer i oppgaven min således relevans for en rekke omstillingsprosesser som har skjedd i andre deler av offentlige sektor de siste årene, som for

eksempel fylkes- og kommunereformen, politireformen eller reformer i helsevesenet. USN peker seg ut som en spesielt interessant case på grunn av den geografiske spredningen og andelen ulike fagretninger i organisasjonen, samt de ulike organisasjonskulturene ved utdanningsinstitusjoner med mye historie og fartstid. Ikke minst er dette interessant på bakgrunn av hvordan ledelse har blitt og blir utført, med blant annet valg av ledere, noe som skiller universitetene og høgskolene fra andre offentlige etater. Derfor har jeg valgt å undersøke endringskommunikasjon i utdanningssektoren nærmere.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven ved å ta utgangspunkt i campus Bø ved USN. Det hevdes at historien og kulturene står sterkt i Bø, og campus har tydelige akademiske røster. Samtidig har campus Bø over mange år hatt stor betydning for Bø som tettsted. Det er også et av campusene hvor organisasjonsstrukturen er tydelig endret gjennom fusjonen. Det at ledelsen og medarbeiderne er spredd over åtte ulike campus på et stort geografisk område i Sørøst-Norge og at medarbeiderne jobber innenfor veldig ulike utdanningsretninger, gjør også USN og campus Bø interessant som et eksempel og case for å studere endringskommunikasjon nærmere. Organisasjonen er fremdeles ikke ferdig med endringsprosessene, og det gjør tematikken dagsaktuell. Ikke minst er det interessant å se nærmere på endringskommunikasjon i en sektor hvor det over tid har skjedd og skjer store endringer i struktur og organisering. Og bakgrunnen for mange av disse endringene kommer stort sett fra politisk hold.

Ifølge Kunnskapsdepartementet (2014-2015, s. 3) var det flere utfordringer med norsk universitets- og høgskolesektor tidligere. Blant annet nevnes «små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering» i stortingsmeldingen om strukturreformen (Kunnskapsdepartementet, 2014-2015, s. 3). Mangelen på internasjonal deltakelse nevnes også. Det var ifølge Kunnskapsdepartementet (2014-2015, s. 3) derfor nødvendig å gjøre endringer i strukturen i universitets- og høgskolesektoren, og sørge for sterkere og færre institusjoner enn før. Behovet for endring kommer med andre ord fra departementsnivå med et ønske om å endre hele utdanningssektoren. USN er et av resultatene i denne endringsprosessen.

Som jeg skal utdype i kapittelet nedenfor, har jeg i denne masteroppgaven tatt for meg et knippe sentrale begreper som blir mye brukt i kommunikasjonen på USN, med utgangspunkt i endringsprosessene de siste årene. «Vi skal utvikle Høgskolen i Sørøst-Norge til et internasjonalt orientert, regionalt forankret og entreprenørielt universitet med høy internasjonal kvalitet, sterke arbeidsfelleskap og samfunns- og næringsliv som nær samarbeidspartner» (Aasen, 2017, s. 11). Dette skrev USNs rektor Petter Aasen i søknaden om å bli akkreditert som universitet våren 2017.

Han skrev at dette er en del av visjonen til Høgskolen i Sørøst-Norge. Ordet «kvalitet» brukes 266 ganger i søknaden.

Begreper i en slik omstilling er kontekstavhengig. Ut fra å kun lese søknaden kan en anta at blant annet «kvalitet» er noe som har blitt mye brukt i kommunikasjonen i denne prosessen. På bakgrunn av samtaler med medarbeidere ved campus Bø før jeg satte i gang med intervjuene og på bakgrunn av intervjuene er andre begreper som ble og blir mye brukt av ledelsen blant annet «entreprenørielt», «robust/robusthet», «effektivitet» og «medvirkning». Jeg har sett nærmere på hvordan ledelsen bruker disse begrepene i kommunikasjon med medarbeiderne og hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen rundt disse.

1.3 Metodisk og teoretisk tilnærming

For å finne svar på problemstillingen min, har jeg benyttet meg av kvalitativ undersøkelse med semistrukturerte intervjuer med 14 ansatte ved USN. Jeg har snakket med åtte medarbeidere ved campus Bø og seks ledere. Med ledere mener jeg både medlemmer av ledelsen, instituttledere og seksjonssjefer. Tre av disse lederne er medlemmer av ledelsen ved USN. Oppgaven består derfor av resultater fra intervjuer med både ledere og medarbeidere for å belyse begge partene i kommunikasjonsarbeidet og endringsprosessen. Lederne jeg har snakket med jobber ved flere av campusene på USN. Det er ikke mange ledere som har arbeidsplass i Bø, og derfor valgte jeg å spre denne gruppen utover for at det ikke skulle være gjenkjennbart hvem jeg har snakket med. Personene jeg har intervjuet er anonymisert i oppgaven. I det følgende kommer det frem om det er leder eller medarbeider, men ikke hvem jeg har snakket med.

Diskursanalyse blir viktig i denne oppgaven. Diskurser er meningsmønstre som vi forstår verden gjennom, og vi kan forstå fenomener gjennom å forske på diskursen. En diskurs er «de historiske, sosiale og kulturelle betingelsene som gjør det mulig at en ytring eller en handling blir oppfattet som naturlig eller akseptabel» (Grue, 2018). Som jeg kommer tilbake til i teorikapittelet ønsker jeg å ta utgangspunkt i Michel Foucaults teorier og Norman Faircloughs diskursteorier om språklig tilnærming og kritisk diskursanalyse. Fairclough, som en av flere, mente nemlig at språkbruk aldri er nøytralt og at vi tolker og bruker språket ut fra et bestemt perspektiv på verden (Grue, 2018). Jeg vil ta utgangspunkt i disse diskursteoriene og analysere språket for å forstå bedre hvilken mening de ulike begrepene har og om noen er mer meningsbærende enn andre ved USN. I tillegg til å analysere meningsinnholdet i begrepene, kommer jeg til å gjøre en diskursanalyse av forholdet

mellom ledere og medarbeidere ved USN og campus Bø, spesielt gjennom å se på maktforholdet mellom de to rollene. Dette gjør jeg med utgangspunkt i intervjuene jeg har gjennomført. Er det slik at medarbeiderne har bestemt seg på forhånd for at ledelsens kommunikasjon ikke skal nå frem slik lederne ønsker, uansett hvilken endring man skal gjennom? Er det i det hele tatt mulig å komme seg vekk fra forforståelsen? Finnes det kanskje et maktvakuum mellom medarbeidere og ledere i organisasjonen? Er det i så fall forskjell på hva medarbeiderne tenker rundt dette? Jeg mener det er viktig med en analyse av dette for å kunne forstå hvordan begrepene blir brukt og oppfattet, for igjen å kunne si noe om kommunikasjonen mellom de to rollene i denne sammenhengen. I en oppgave som skal handle om internkommunikasjon, er organisasjonsidentitet og organisasjonskultur minst like viktig. Jeg har derfor gått nærmere inn på disse to temaene for å ha større sjanse til å forstå campus Bø og de ansattes opplevelser av endringene.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 skal vi se nærmere på ulike reformer i høyere utdanning de siste årene, New Public Management (NPM) og hvordan NPM har fått større fotfeste i offentlig sektor og akademia de siste årene. Jeg kommer også til å gjøre rede for bakgrunnen for fusjonen og deretter overgangen fra Høgskolen i Sørøst-Norge til Universitet i Sørøst-Norge. Særlig skal jeg forsøke å belyse bakgrunnen for hva NPM kan ha hatt å si for endringen, og hvorfor omstillingsprosesser i offentlig sektor er aktuelt å se nærmere på. Videre kommer jeg inn på historien rundt USN hvor jeg belyser bakgrunnen for valget til ledelsen. I kapittel 3 vil den metodiske tilnærmingen gjennomgås. Nærmere bestemt hvilken metode jeg har benyttet meg av og hvorfor, og hvordan jeg har jobbet underveis i prosessen med innhenting av empiri og analyse av disse dataene. Jeg skal gjøre rede for ulike utfordringer, fordeler og ulemper ved metodevalget. I kapittel 4 skal vi se nærmere på diskursteori og hvordan de ansatte har brukt historiefortelling for å belyse deres opplevelser av endringene. I kapittel 5, 6 og 7 kommer jeg til analysen og drøftingen av funnene mine. Kapittel 5 handler om organisasjonsidentitet og de ansattes beskrivelser av hvordan identitetene er endret, forsvunnet og generelt påvirket av endringene de siste årene. Jeg skal se på hvorfor organisasjonsidentitet er spesielt viktig i endring og hvordan de ansatte beskriver blant annet følelsen av å ha mistet deler av identiteten i løpet av de siste års endringer. I kapittel 6 skal jeg gjøre rede for temaet organisasjonskultur. Jeg skal se på hvordan kulturene er under endring og hva det kan ha å si for organisasjonen og campus Bø. I kapittel 7 kommer jeg til hvordan sentrale begreper og endringskommunikasjonen oppleves av de ansatte

ved USN. Vi skal også se nærmere på hvordan kommunikasjonen påvirker eller blir påvirket av maktforhold i organisasjonen. Funn om følelser, meninger og tanker fra intervjupersonene preger analyse- og drøftingskapitlene. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 8.

2. Bakgrunn: studien i en dagsaktuell debatt

De siste tiårene har det blitt gjennomført mange statlige reformer i Norge. NAV-reformen, helsereformen, nærpolitireformen, jernbanereformen, kommunereformen, regionreformen og strukturreformen (høgskolereformen) er noen av dem. Mange av disse er fremdeles i gjennomføringsfasen (Tjernshaugen & Ruud, 2015), som for eksempel strukturreformen i utdanning- og høgskolesektoren.

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for hvordan omstilling og endring i utdanningssektoren kan sees i en større samfunnsaktuell kontekst. Jeg skal sette endringene ved USN i en nasjonal kontekst, og se nærmere på hvordan reformer satt i gang av politikere har endret statlige organisasjoner de siste tiårene. Jeg skal gjøre rede for hvordan ulike reformer har påvirket høyere utdanning og campus Bø sin vei fra distriktshøgskole til et av åtte campus på USN. Jeg kommer også inn på New Public Management, som har slått rot i styring og endring av statlige organisasjoner de siste tiårene, som et eksempel på hvordan det offentlige har utviklet seg.

Det er ikke alle som ser kun positive sider med reformene som til stadighet settes i gang i Norge. Redaktør i Klassekampen, Bjørgulv Braanen, satte reformene i sammenheng med New Public Management, og skrev at det kan virke som at mange velger å løse eventuelle utfordringer i det offentlige med å igangsette nye reformer basert på privat styringspraksis:

Det norske politiske systemet har utviklet en kultur der man svarer på konkrete problemer med oppblåste visjoner og napoleonsk reformiver, som åpenbart har sammenheng med troen på New Public Management og markedsstyring. I stedet for konkret problemløsning rives velfungerende miljøer og systemer opp. Det kan nesten se ut som selve formålet med reformene er å gjøre systemet ustyrlig og ugjennomtrengelig, noe som igjen fører til at det politiske systemet kommer i miskreditt. (Braanen, 2009).

Braanen skrev dette i en lederartikkel i avisa i 2009 som en kommentar til at det offentlige har en «reformkrise». Det var også før mange av de siste reformene ble startet. Det viser seg at man kan se en tydelig sammenheng mellom styringssettet i New Public Management (NPM) og reformene som er gjennomført i utdanningssektoren, fra Bologna-prosessen, gjennom Reform-94, kvalitetsreformen og til strukturreformen og til slutt nå til avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-

reformen). Ledelse og styring i utdanningssektoren har endret seg mye fra Kvalitetsreformen startet i 2003 til i dag og New Public Management trekkes til stadighet inn i diskusjonene rundt dette.

Til tross for at en del av endringene i UH-sektoren i form av reformer og påvirkning fra NPM har blitt kritisert flere ganger, finnes det også en del forskning som tilsier at deler av denne kritikken kanskje ikke er helt berettiget. Ifølge Frölich & Thune (2015, s. 15) er det faktisk sånn at mange av de endringene man kanskje skulle tro at ville påvirke institusjonene har mindre innvirkning enn forventet. De skriver at resultater i forskning av offentlige organisasjoner, også UH-sektoren, endrer seg overraskende lite selv om de er gjennom reformer og andre endringer og krav stadig vekk. Grunnene til dette er flere, ifølge Frölich & Thune, men kort fortalt handler det om at forventningene er det de kaller motsetningsfylte. Med det mener de at kravene ikke står i stil med hverandre, for eksempel at skolene skal gi mer oppfølging til studentene, samtidig som de skal sørge for raskere gjennomstrømming av studenter. Et annet eksempel er at det forventes mer forskning, internasjonalisering og publisering av fagfolkene, samtidig som at studieprogrammene skal forbedres lokalt og studenter og andre brukere av forskningen skal informeres jevnlig. Det sier seg selv at disse motsetningene fører til at noe blir nedprioritert. Det som skjer da, er at institusjonene heller fortsetter mer eller mindre som de alltid har gjort. Dette kaller Frölich & Thune (2015, s. 15) stivhengighet. Skoler i høyere utdanning har «*institusjonelle trekk som gjør at de endrer seg langsamt og følger sine vante utviklingsbaner, selv under presset av reformer og krav om omfattende endringer*» (Frölich & Thune, 2015, s. 15).

I denne oppgaven kommer jeg til å diskutere mye hvordan de ansatte ved campus Bø og USN har opplevd og opplever endringene de har vært gjennom de siste årene. Noe av det jeg kommer inn på, er en frykt og usikkerhet for å miste det man kjenner, og irritasjon over og innimellom latterliggjøring av nye krav. Dette er interessant å se i sammenheng med det vi nettopp har sett, nemlig at hverdagen kanskje ikke endrer seg så mye som det noen opplever, uten at det betyr at man skal overse følelsene de ansatte har rundt endringene. For de er reelle uansett om organisasjonen endrer seg så drastisk som de tror eller ei. Dette kommer jeg tilbake til i analysekapitlene (kapittel 5, 6 og 7).

Jeg kommer videre til å ta for meg deler av disse reformene som har påvirket høyere utdanning i Norge ved å ta utgangspunkt i historien til campus Bø.

2.1 Fortellingen om campus Bø

Reformene de siste tiårene har medført at de ansatte ved USN vært gjennom en rekke fusjoner og organisatoriske endringer med. I denne oppgaven tar jeg først og fremst utgangspunkt i campus Bø, men det er verdt å nevne at det ikke bare er Høgskolen i Telemark som har vært gjennom endringene de siste årene. HBV var tidligere Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold, og bare to år før fusjonen med HiT ble disse slått sammen.

Men hvordan har egentlig institusjonen endret seg over tid? Jeg har tatt for meg endringene til campus Bø med utgangspunkt i blant annet Olav Rovdes bok *Soga om Høgskulen i Telemark* fra 2018. Dette er ikke en gjenfortelling av hele historien, men et utdrag som kan belyse sentrale endringer ansatte ved campus Bø har måttet forholde seg til gjennom tiden.

I 1970 ble Telemark distriktshøgskole startet og hovedsete ble Bø (Rovde, 2018, s. 9). Ifølge Rovde (2018, s. 11) var formålet med utbyggingen av flere distriktshøgskoler på 60- og 70-tallet å avlaste universitetene og å skape alternativer til de lange universitetsutdanningene. Det var en del som protesterte mot dette. Blant annet ønsket en del at distriktshøgskolen skulle ligge i Skien fremfor i Bø, men likevel vant Bø frem. Ifølge Rovde (2018, s. 19) slo den «moderne distriktpolitikken» gjennom i Norge på 1960-tallet som en reaksjon på sentraliseringspolitikken i 50-årene. I argumentasjonen for Bø ble det trukket frem at stedet fungerte som et kommunikasjonscenter med kontakt østover, vestover og sørover, og ikke minst med togstasjon på Sørlandsbanen (Rovde, 2018, s. 21).

Gunnar Skirbekk, professor og filosof, trakk ifølge Rovde (2018, s. 22) frem hvor viktig det var å sørge for maktspredning og sikre demokratisk kontroll utenfor byene på et seminar i Bø i november 1969 (i tillegg til flere andre anledninger). Målet med distriktshøgskolen var ifølge Skirbekk «å skape ein utdanningsinstitusjon som gjer alle grupper i samfunnet å ta velgrunna standpunkt til dei større og mindre sakene som er oppe, og å målbera sine syn på ein god måte» (Rovde, 2018, s. 23). Rovde (2018, s. 23) legger til at «det var derfor viktig å gje den sosiale og geografiske periferien sin ekspertise».

Ifølge Bjelle (2019, s. 8 ff) symboliserer distriktshøgskolene i Volda, Sogndal og Bø tidsånden rundt 1970-tallet i Norge. Desentraliseringspolitikken som var i tiden har hatt mye å si for hvordan høgskolesektoren i Norge har utviklet seg. «Det var eit demokratiserings- og utjamningsprosjekt der høgare utdanning skulle bli eit gode som fleire skulle ha tilgjenge til, uavhengig av kjønn, geografi eller sosial bakgrunn. [...] Velferdsstaten og utjamningspolitikken hadde nådd høgare utdanning», skrev

Bjelle om hvordan politikken fra denne tiden sterkt påvirket og utviklet høyere utdanning i Norge i rapporten hans «Om tre små studiestadar i Norge» fra 2019. Det var med andre ord villet politikk fra regjeringens side at distriktene skulle inkluderes mer i tiden fremover.

Fusjonen mellom HBV og HiT kan ifølge Rovde (2018, s. 216 f) ses som en videreføring av høgskolereformen som ble gjennomført i 1994. Målet med denne reformen var at systemet skulle «gjerast meir robust, for å utnytte ressursane betre og auke kvaliteten på utdanning» (Rovde, 2018, s. 217). Kvalitet, relevans og effektivisering ble trukket frem som noen av utfordringene i utdanningssystemet. Flere ønsket å ta høyere utdanning, og konkurransen om alt fra økonomi, personale, studenter og forskning ble større. Kvaliteten og effektiviteten ble nå også målt ut fra forskningsproduksjon og studieproduksjon, blant annet etter antallet forskningsartikler publisert i prestisjetunge tidsskrift, og ikke nødvendigvis ut fra kvaliteten på innholdet.

Det at høyere utdanning ble endret i retning av mer krav om produksjon og kvantifiserbare måleparametere, gjorde at Norge var en del av en tendens på tvers av landegrenser som resulterte i Bolognaavtalen i 1999 (Rovde, 2018, s. 217). Denne avtalen handlet om at høyere utdanning i Europa trengte felles tiltak og felles politikk. Blant annet ble det etablert felles standarder og indikatorer på tvers av landegrenser, som for eksempel endring av karaktersystemet, for å gjøre det enklere for studenter å studere i andre land (Sjøberg, 2019). Samtidig ble karaktersettingen endret til bokstavkarakterer (A-F) for å tilpasse seg internasjonale systemer (Rovde 2018, s. 151). Universitet- og høgskolesektoren var nå koblet sammen etter samme lover og regler, og grensene ble, som Rovde (2018) skriver, mer «flytende» (s. 151). «En verden av standardisering er på mange måter en verden av fellesnevner og brohoder for kommunikasjon», skriver Thomas Hylland Eriksen (2016, s. 72) som standardisering som et av åtte nøkkelbegreper for globalisering. At vi forholder oss til de samme reglene og systemene på tvers av landegrenser bidrar til å koble fagfeltene sammen. Målet med standardisering er ifølge Eriksen (2016, s. 72) å bidra til å gjøre det lettere å utveksle alt fra penger til forskning og generelt gjøre kommunikasjon på tvers enklere. Eriksen (2016, s. 73) trekker også frem Bolognaavtalen som et eksempel på standardisering. Ifølge Eriksen er det klare fordeler med denne standardiseringen ved at man får det han kaller en «jevn spilleflate» som gjør det mulig å sammenlikne eksamener fra ulike universiteter og høgskoler. Samtidig er denne karakterskalaen bygget på skjønn og er ikke en objektiv målestokk. I tillegg påpeker Eriksen at det er en del som mener at de lokale tradisjonene forsvinner ved å standardisere ulike regler og systemer innenfor høyere utdanning.

Som vi nå har sett, har politikken vært formet av ulike politiske idealer de siste tiårene før årtusenskiftet. Politikken og utviklingen av høyere utdanning var preget av en sentraliseringslinje på 50-tallet, og fra 70-tallet, da Telemark distriktshøgskole ble startet, var det som et resultat av og reaksjon mot denne sentraliseringspolitikken. Nå ønsket man desentralisering og å spre makten utover landet og ikke bare til byene. Flere skulle ha mulighet til å ta høyere utdanning. Fra 1994 ble kvalitet og effektivitet sentralt i høyere utdanning, og sektoren skulle bli mer robust. Både kvalitet, effektivitet og robusthet er begreper som er mye brukt i endringskommunikasjon i offentlig sektor. Jeg kommer nærmere inn på disse i analysekapitlene. Krav om mer kvalitet, rapportering og effektivisering førte etter hvert til mer standardisering på tvers av landegrensene med blant annet Bolognaavtalen fra 1999. Noen av disse politiske idealene har fulgt høyere utdanning frem til i dag, mens andre deler av det har tatt nye vendinger.

I stortingsmelding nummer 27 (2000-2001) «Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning» la regjeringen frem forslag om enda en reform. Denne reformen skulle styrke kvaliteten ytterligere og dermed bidra til at flere studenter skulle gjennomføre høyere utdanning (Furberg, 2019). Innføringen av denne reformen startet i studieåret 2003/2004 under statsråd Kristin Clemet. Ifølge Rovde (2018, s. 147) førte dette til at høgskolene fikk likt styringssystem som universitetene, og muligheten for at høgskolene skulle kunne bli universitet åpnet seg. Blant annet resulterte reformen i innføringen av master- og bachelorstudier og profesjonshøgskolenes studier ble konvertert til bachelor og master.

Med bakgrunn i Kvalitetsreformen bestemte styret ved HiT i 2005 at det skulle planlegges for at HiT etter hvert skulle bli universitet. Rovde (2018, s. 153 f) skriver videre at målet om å bli universitet førte til at det faglige arbeidet måtte endres. Kompetansen og standarden på lærerne og de vitenskapelig ansatte måtte heves. I det ligger det blant annet en økning i antall ansatte med doktorgrad og førstekompetanse. Ikke minst ble konkurransen om studenter større og kravene om bedre resultater strengere. Midler ble tildelt på bakgrunn av studiepoengproduksjon og resultater innen forskning og faglig utviklingsarbeid (FoU). Gjennomstrømmingen av alt fra kandidater til poeng og publisering ble altså viktigere. Jeg kommer så vidt tilbake til hvordan krav til produksjon preger hverdagen til de ansatte i analysekapitlene.

Før HBV og HiT bestemte seg for å fusjonere, var de begge gjennom fusjonsprosesser på hver sin side. Mottoet var: enten alene eller sammen med andre, og det skulle helst skje innen 2015 (Rovde, 2018, s. 151). Dermed ble det satt i gang et utviklingsløp som handlet om å få på plass de nødvendige doktorgradsutdanningene som må til for å kunne søke om å bli universitet. Doktorgrad i

teknologi var på plass, det samme ble etter hvert også doktorgrad i kulturfag og i økologi (Rovde, 2018, s. 152 f). Det ble også gjort et forsøk om å få til en doktorgrad i helse, men det var, ifølge en leder ved USN, leder Håkon, rett og slett ikke bærekraftig. Etter hvert konkluderte styret ved HiT med at det ikke var mulig å bli universitet på egenhånd, blant annet i mangel på nok doktorgrader. Dermed søkte de en fusjon med Universitetet i Agder (UiA). Da Kristian Bogen tok over som rektor i 2011 på Høgskolen i Telemark, forsøkte han så godt han kunne å fusjonere med UiA, men det viste seg å ikke være så lett. Forsøket på å fusjonere med Agder har satt spor hos flere av de jeg har snakket med. Medarbeider Jorunn, en av medarbeiderne jeg har snakket med i denne prosessen fortalte at Agder rett og slett var lite hyggelige og at det var tydelig at de ikke var interessert i å fusjonere med HiT. Ifølge henne førte dette til at prosessen med HBV ble enklere. Hun fortalte at «vi hadde jo en lang prosess med Agder som var helt grusom. De var virkelig grusomme. Og dekanen gjorde alt for å ødelegge for oss. Så når vi begynte med HBV så var alt ordentlig og hyggelig, så jeg tror det gjorde at folk tenkte «endelig, normale mennesker å forholde seg til»». I et intervju med NRK etter at det var avklart at det ikke ble noen fusjon med UiA fortalte daværende HIT-rektor Bogen at

Med dagens avklaring startet et nytt avsnitt i Høgskolen i Telemark sin historie. Arbeidet med å videreutvikle egen institusjon vil pågå parallelt med at vi må reorientere oss i universitet- og høyskolesektoren. Viktige strategiske valg ligger fortsatt foran oss. Den grundige prosessen med fusjonsavklaringen har gitt en økt bevissthet i hele organisasjonen om at det vil bli endringer (Knudsen, 2014).

Og endringer ble det flere av.

2.2 Strukturreformen

Etter høgskolereformen og kvalitetsreformen var det etter hvert duket for enda en reform, nemlig strukturreformen, som kom i 2014. I melding til Stortinget nr. 18, «Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren» ble det slått fast at det var behov for en reform som skulle kunne møte samfunnsendringene: «Samfunnet endrer seg grunnleggende og raskt, globalt, nasjonalt og lokalt. Nøkkelen til å møte endringene ligger i universitets- og høyskolesektoren. Dagens struktur er ikke tilpasset fremtiden. Derfor trenger Norge en strukturreform»

(Kunnskapsdepartementet, 2015, s. 9). På tross av at høyere utdanning allerede hadde vært gjennom to reformer på 20 år var det altså på tide med en tredje.

Strukturreformen ble presentert av kunnskapsminister Torbjørn Røe-Isaksen i 2015. Målene var ifølge Kunnskapsdepartementet (2015): «utdanning og forskning av høy kvalitet», «robuste fagmiljøer», «god tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet», «regional utvikling», verdensledende fagmiljøer» og «effektiv ressursbruk» (Kunnskapsdepartementet, 2015, s. 3). Departementet vurderte at det var for mange små fagmiljøer, at utdanningstilbudene var spredte, deltakelsen fra Norge på de internasjonale arenaene var for liten og det var for lite publisering internasjonalt. For å gjøre noe med dette, gikk derfor Regjeringen inn for å samle ressursene og skape sterkere og færre institusjoner enn tidligere (Larsen, 2019). Strukturreformen handlet altså om å «samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner» (Kunnskapsdepartementet, 2014, s. 3). Fredrik er en annen jeg har snakket med i denne prosessen som jobber ved campus Bø. Han forklarte at det politiske trykket var såpass stort at HBV forsto at det kunne være lurt å ikke være alene. Etter hvert ble fusjonen mellom HBV og HiT en realitet og ifølge Fredrik lyktes dermed HiT med det han kalte «jaget mot å bli universitet» til slutt.

Men nesten samtidig som at fusjonen var en realitet, ble enda en reform innført. Fra og med budsjettåret 2015 ble også effektiviserings- og avbyråkratiseringsreformen satt i gang (Finansdepartementet, 2019). Den handler om at offentlig sektor skal effektiviseres og at det ikke skal brukes unødvendig med midler for å levere på tjenestene. I statsbudsjettet for 2019-2020 står det følgende

I Granavolden-plattformen viser regjeringen til at offentlig sektor må vise omstillingsevne og -vilje, og at tiltak for å effektivisere og avbyråkratisere offentlig sektor må gjennomføres. Reformen gir incentiver til mer effektiv statlig drift og skaper handlingsrom for å sikre velferden, investere i utdanning og kunnskap og styrke samferdsel, politi og forsvar (Finansdepartementet, 2019).

En av de ansatte i Bø, Kjersti, fortalte i intervjuet at ABE-reformen fører til at det kuttes hardt i midlene virksomheten får. Hun sa at «Den rammer oss kjempehardt. Den reformen er regjeringa sitt initiativ. Den står for avbyråkratisering og effektivisering. Så det kuttes flatt i midler som gis til hver institusjon». ABE-reformen handler kort fortalt om å spare inn på pengebruken i offentlig sektor, også i høyere utdanning. I tillegg til fusjonen og de endringer den har ført med seg, stilles det også tydelige

krav fra politisk hold om å være så effektive som mulig og levere så god kvalitet som mulig, uten egentlig så mye mer pengestøtte. Rektor Petter Aasen fortalte at ABE-reformen er som en ostehøvel og at USN blir målt på kvantitative ting som antall studenter, gjennomstrømming og antall kandidater og at dette igjen har konsekvenser for økonomien og økonomiske muligheter videre.

Bak flere av endringene i offentlig sektor de siste tiårene ligger styringsfilosofien New Public Management. Den er med på å trekke offentlig sektor i mer og mer privatisert retning og kan sies å ha ført til flere reformtiltak i offentlig sektor.

2.3 New Public Management

Til tross for at New Public Management (NPM) stadig vekk trekkes inn i diskusjoner rundt reformer og effektivisering av det offentlige, er NPM likevel ikke noe nytt. Det har nemlig vært en del av diskusjonen i over 30 år allerede. NPM betegnes som en samling av ulike administrative reformer som har påvirket offentlig sektor i mange land siden 80-tallet. Målet bak reformene har stort sett vært å øke effektiviteten, minske offentlige utgifter, forbedre ledelse internt og tjenester til befolkningen (Christensen & Lægreid, 2011, s. 1). Ifølge Christensen & Lægreid (2011, s. 2 f) er det hvordan offentlig sektor adopterer styresett og måten å organisere virksomheten slik som private bedrifter gjør, det som kanskje karakteriserer NPM mest. De har trukket frem noen utfordringer med dette på bakgrunn av spesielt to forskjeller på det offentlige og private: det offentlige er annerledes enn det private i form av personell, organisasjonsstruktur og forretningsmodeller, samt at offentlige ansatte må forholde seg til en mengde regler ettersom de handler på vegne av befolkningen. NPM fører med seg spesielt fire reformtiltak inn i det offentlige: endring av organisasjonsstruktur, endring av styringsmodell og ledelse, mer resultatstyring og kostnadskutt (forsøk på å kvantifisere jobben som gjøres) og bredere involvering av private bedrifter i utvikling av offentlige tjenester (Christensen & Lægreid, 2011, s. 3 f). I boka *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, som er redigert av professorene Tom Christensen og Per Lægreid ved henholdsvis Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen kan man lese nærmere om blant annet forholdet mellom NPM og reformer i høyere utdanning og universitetene som en profesjonell organisasjon i endring. Til tross for at boken er fra 2011, mener jeg at det er fullt mulig å se likhetstrekk mellom Kvalitetsreformen, Strukturreformen og endringen i utdanningssektoren med utgangspunkt i NPM. NPM har vært en del av endring i offentlig sektor siden 80-tallet. Bleiklie, Enders, Leporiti & Musselin (2011, s. 161 f) har blant annet sett nærmere på Kvalitetsreformen og forholdet mellom den og NPM. De viser hvordan

NPM i flere tilfeller skinner gjennom i resultatene av reformen. Ifølge Bleiklie et al (2011, s. 161) var de fleste reformene i høyere utdanning i Europa resultat av formidling om NPM-retorikk og fortellinger om styremåten. På midten av 90-tallet var høyere utdanning og forskning øverst på agendaen på nasjonalt, regionalt og europeisk nivå. Med andre ord var det ikke bare i Norge og blant norske politikere at endring og reform av utdanningssektoren var ønskelig. Flere NPM-reformer har også preget Europa, blant annet markedsbaserte reformer som handler om å øke konkurransen for ansatte, studenter og mellom institusjoner (Bleiklie et al, 2011, s. 161 f). Bestemmelser av budsjett styres etter hvert av at resultater måles annerledes og ut fra indikatorer målt i tall enn meninger og innspill. Dette fører til at resultater og ytelse måles annerledes enn før. Institusjonene som viser til de beste resultatene får også mer pengestøtte og forskjellene øker deretter. Til slutt nevnes utfordringen med at ledelsen styrkes på bekostning av den tidligere «kollegiale makten» hvor ledelsen ble valgt og ikke ansatt. I Norge trekkes kvalitetsreformen, samt opprettelsen av NOKUT og endringer i hvordan utdanningsinstitusjonene ble styrt (blant annet med ansatte og ikke valgte rektorer), frem som eksempler på tydelig påvirkning fra NPM (Bleiklie et al. 2011, s. 167 f). Flere av reformtiltakene som er resultater av styring etter NPM-teorier skal vi se nærmere på i denne oppgaven. Både endringer i organisasjonsstruktur, mer resultatstyring, og endring av ledelsesform er noen av endringene de ansatte ved USN forholder seg til og som har påvirket organisasjonen og de ansattes hverdag de siste årene.

I nettavisen *Khrono*, som dekker universitets- og høgskolesektoren, finnes det flere artikler som tar for seg New Public Management (NPM), målstyring og endring av hvordan kvalitet og resultater måles innen høyere utdanning. Svendsen (2019) forklarer NPM som «ei fellesnemning for ei rad marknadsinspirerte prinsipp og metoder for organisering og styring av offentlig verksemd [som] bygger på ein idé om at offentlig verksemd som liknar meir på marknaden vil bidra til betre kvalitet og større effektivitet». Deler av NPM har blitt tatt i bruk i høyere utdanning i Norge ved det Svendsen (2019) kaller «stykkprisfinansiering til erstatning for rammefinansiering». Det skal nevnes at målstyring ble brukt i offentlig sektor også før NPM ble introdusert.

Som vi har sett, fikk NPM mer og mer fotfeste og en tydeligere rolle utover 2000-tallet. Det kan på noen måter trekkes linjer mellom strukturreformen som handlet om å samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner, og sentraliseringspolitikken tilbake på 50-tallet, som jeg var inne på tidligere i kapittelet. Er vi litt tilbake til noe av sentraliseringspolitikken som pågikk da? Har politikken på en måte gått litt i sirkel, bare med noen nye vendinger? Samtidig er det kanskje mulig å se noen likhetstrekk med distriktsutviklingen som USN i dag er veldig opptatt av med bakgrunnen for

hvorfor distriktshøgskolen i Telemark ble lagt til Bø og ikke til Skien. Det kan også se ut som at standardiseringen fra 90-tallet bare har utviklet seg mer og mer frem til i dag. Mer globalisering og mer standardisering på tvers av landegrensene synes tydelig i hvordan det stilles krav og ønsker om internasjonalisering, rapportering, kvalitetskriterier og så videre.

Som jeg kommer tilbake til utover i oppgaven, skal vi se at mange av endringene og mye av språkbruken er hentet fra politisk hold. Jeg kommer inn på hvordan politikken har påvirket utviklingen av høgskoler og universiteter. Det er liten tvil om at endringene som har skjedd de siste tiårene er tydelig preget av politisk vilje og politiske ønsker. Som vi skal se senere, er også språkbruken og retorikken som skjer internt på USN noe som tydelig har sildret ned i organisasjonen fra politisk hold og som deretter sildrer videre nedover internt innad i USN. Robusthet, effektivitet og kvalitet har gått igjen i utviklingen av høyere utdanning i mange år. Dette er noe av det jeg kommer tilbake til i analysekapitlene.

2.4 Campus Bø i reformene

Campus Bø som studiested har utviklet seg mye siden starten. Bjelle (2019, s 105-109) diskuterer noen av fordelene og ulempene med måten skolen (og også de tidligere distriktshøgskolene i Volda og Sogndal) har utviklet seg. Noen fordeler han trekker frem med spesielt Bø og Sogndal, som nå også er en del av en større institusjon, Høgskulen på Vestlandet, er styrkede fagmiljøer, både nasjonalt og internasjonalt, og at institusjonen har andre ressurser til å møte de nye kravene som stilles i dag. De har også stabile søkertall og godt samarbeid med næringsliv og offentlig forvaltning. Samtidig er det vanskelig å hele tiden måtte forsvare en universitetsstatus og forsvare posisjonen sin i et marked med flere og flere universitet og mer konkurranse. Andre ulemper med å bli en større institusjon er at det ved USN er flere av studiestedene som tilbyr de samme studiene og de konkurrerer dermed med hverandre internt i organisasjonen. Det er som jeg kommer tilbake til senere i oppgaven eksempler på dette ved USN, hvor det er større fagmiljøer ved større campus som utfordrer fremtiden på noen av studiene ved de mindre campusene. Bjelle nevner også at USN er dominert av profesjonsutdanninger og at humanistiske og samfunnsvitenskapelige fagene «som var ei av bæresøylane i oppbygging av distriktshøgskulane, er vortne små minoritetar og langt på veg framande fuglar i dei nye institusjonane» (Bjelle, 2019, s. 107). Han har kalt fremtiden for disse fagretningene krevende. I tillegg har han trukket frem utfordringen med at organisasjonsstrukturen ikke er utformet etter beliggenhet og geografi, altså at organisasjonen er strukturert ut fra fag og

administrasjon. Organisasjonen er ikke campusorientert, slik den var tidligere. Han nevner også at campus Bø «er svakt representert med tilsette i strategiske leiarposisjonar» (Bjelle, 2019, s. 109). Flere av disse fordelene og utfordringene ved å bli en del av USN bekreftes i funnene jeg har kommet frem til i denne prosessen. Jeg kommer derfor tilbake til mange av disse temaene senere i oppgaven.

Vi har sett at mange av endringene som har blitt drevet frem i høyere utdanning generelt og ved campus Bø spesielt, har kommet fra politisk hold. Fra å være en distriktshøgskole alene i Bø, til nå å være et av åtte campus på Universitetet i Sørøst-Norge, har de ansatte ved Bø vært gjennom mange endringer. Senere i oppgaven kommer jeg til å diskutere de ansattes meninger, tanker og følelser omkring disse endringene nærmere, for de har hatt mye å si også for hvordan organisasjonsidentitetene, organisasjonskulturene og deler av organisasjonskommunikasjon oppleves.

3. Metode

I arbeidet med denne oppgaven har jeg først og fremst benyttet meg av kvalitativ metode i form av intervjuer med medarbeidere, mellomledere og ledelsen ved USN. Jeg har intervjuet 14 ansatte ved USN, åtte medarbeidere, tre mellomledere og tre i ledelsen. Intervjuene har vært semistrukturerte og jeg har intervjuet en og en person, ansikt til ansikt. I tillegg til intervjuer har jeg benyttet meg av diverse skriftlige kilder i form av blant annet rapporter og strategier, rektors søknad om at HSN skulle kunne bli universitet og artikler i ulike medier om denne og liknende prosesser. Spesielt har jeg sett på mange artikler i kunnskapsavisen *Khrono* som har dekket kvalitetsreformen, strukturreformen, fusjoner og kommunikasjon ved høyskoler og universitet i Norge jevnlig de siste årene, både for å danne en bredere forståelse for temaet og som datagrunnlag.

Jeg har avgrenset hovedarbeidet til å analysere organisasjonsidentitet og organisasjonskultur ved campus Bø, ordbruk (valg av ord, opplevelser og følelser de valgene gir og hvordan de har blitt brukt) i kommunikasjonen. Jeg ønsket å se nærmere på noen håndfaste deler av kommunikasjonsarbeidet for å forhåpentligvis kunne dra nytte av det senere i arbeidslivet. I denne prosessen har jeg ikke vært ute etter å «ta» noen av rollene, eller å dømme hverken ledere eller medarbeidere for deres meninger og oppfatninger. Hensikten med denne oppgaven har hele tiden vært å forsøke å forstå bedre hvorfor og hvordan medarbeidere kan oppfatte deler av kommunikasjonsgrepene ledelsen gjør. Jeg håper oppgaven kan være til hjelp både for meg selv i arbeidslivet og for andre som skal kommunisere om endring ved senere anledninger. Kanskje spesielt i sektor for høyere utdanning.

I dette kapittelet skal jeg gå nærmere inn på metodebruken i min oppgave. Jeg skal gjøre rede for hvorfor jeg har valgt å intervju medarbeidere ved campus Bø og hva som ligger bak valgene av intervjupersoner. Jeg kommer også inn på hvilket ansvar jeg har som forsker og blant annet etiske utfordringer, samt viktigheten av gyldige og pålitelige data i denne forskningsoppgaven. Deretter skal jeg innom hvorfor og hvordan jeg har jobbet med kvalitativ metode og intervjuer for å finne frem til funnene jeg presenterer i drøftingskapitlene.

3.1 Utvalget

I denne studien undersøker jeg sosiale prosesser og det sosiale samspillet mellom ledelsen og medarbeidere ved USN. I mitt forskningsprosjekt har det ikke vært mulig og heller ikke nødvendig å

snakke med alle medarbeiderne og alle lederne ved USN for å sitte igjen med funn om temaet. Jeg har derfor måttet gjøre et utvalg av hvem jeg skulle intervju. Det er flere grunner til at jeg har valgt å ta utgangspunkt i campus Bø og ikke hele USN i samtaler med de ansatte. For det første ønsket jeg å snevre inn utvalget til ett sted, hvor medarbeiderne har så likt utgangspunkt som mulig. Prosessen har vart i en tidsbegrenset periode og da er det begrenset hvor mye man rekker å undersøke. Jeg ønsket heller å gå nærmere inn på et av campusene for å lære et sted å kjenne godt og ikke bare «skrape i overflaten» på flere. Etersom jeg har inkludert de fleste av instituttene ved campus Bø, og siden disse også dekker andre campus, mener jeg at funnene kan ha gyldighet også utover campus Bø. Spesielt fordi jeg dekker flere faglige retninger med de instituttene jeg har snakket med.

I utgangspunktet gjorde jeg et strategisk utvalg på bakgrunn av ansiennitet og rolle. Det var ikke alle som ønsket eller hadde tid til å snakke med meg. Noen av de jeg har snakket med har derfor ikke like lang ansiennitet som det jeg i utgangspunktet var ute etter. I ettertid har jeg sett at det egentlig ikke trenger å være en ulempe. De med kortere fartstid ser annerledes på organisasjonen, ettersom de blant annet har andre jobber friskt i minne som de kan sammenlikne med. Dessuten er deres meninger om endringene som har skjedd like viktige som meningene til de som har lang ansiennitet. De ser kanskje bare annerledes på historien. Samtidig mener jeg at det er mulig å hevde at jo lenger noen har jobbet et sted, jo større sannsynlighet er det for at de blir værende enda lenger og jo mer bryr de seg som endringer som skjer. Ifølge Andersen (2009, s. 277) skapes normer og oppfatninger av organisasjonen når mennesker jobber sammen over tid. Han mener kultur oppstår over tid og utvikles i fellesskap blant kollegaer. Med dette som utgangspunkt mener jeg at oppfattelsen av kommunikasjonen kan beskrives best av ansatte som har jobbet lenger i en organisasjon enn nyansatte. Derfor er det også viktig å se på organisasjonsidentitet og organisasjonskultur, som jeg kommer til å diskutere nærmere senere i oppgaven. For å forstå hvordan endringer og kommunikasjon rundt endringer påvirker de ansatte i en organisasjon, er det nødvendig å dykke mer inn i sentrale konsepter som identitet og kultur. For å kunne forstå endringskommunikasjon i dette caset, har jeg derfor vært nødt til å forstå hvordan de ansatte opplever kultur, hvordan de ser på seg selv i organisasjonen og så videre.

I tillegg til å snakke med medarbeidere ved campus Bø, har jeg intervjuet noen mellomledere og noen i ledelsen ved USN. Det er få med lederrolle i Bø, og derfor har jeg snakket med ledere som også jobber ved andre campus enn Bø. Ledelsen har jeg definert som gruppen personer som står oppført under ledelsen på usn.no (Universitetet i Sørøst-Norge, a). I den gruppen finner man rektor og prorektor, viserektorer, stabssjef, direktører og dekaner. Utenom rektor og prorektor er resten av

disse rollene på det som, ifølge rektor Petter Aasen, kalles nivå 2 ved USN. I denne oppgaven jeg har valgt å definere mellomledere som de som ikke er en del av ledelsen, men hvor deres leder sitter i ledelsen og at de selv har ansvar eller delansvar for en enhet eller et institutt. Mellomlederne jeg har snakket med er både administrativt og faglig ansatte.

Det bør være et mangfold av deltakere med ulike bakgrunn i kvalitative undersøkelser og jeg ønsket å snakke med både administrative og faglig ansatte. Ettersom det er en utdanningsinstitusjon kunne det vært interessant å kun intervju de faglig ansatte, men for å øke sjansen for å dra nytte av funnene i andre situasjoner har jeg også snakket med administrativt ansatte medarbeidere og ledere. De har roller og oppgaver som man kan finne i flere offentlige organisasjoner. Når det gjelder ledelsen er det flere ledere som har bakgrunn som faglig ansatt, som for eksempel en del instituttledere. Også når det gjelder ledere var det altså mulig å intervju både administrativt ansatte og faglig ansatte.

Jeg har vært opptatt av å samle inn funn om følelser, tanker og meninger omkring endringene, men jeg har også vært ute etter å få fakta om hva som faktisk er gjort og hvorfor. I utgangspunktet hadde jeg tenkt at intervjuene med de fleste lederne og ikke minst medlemmer av ledelsen først og fremst skulle være faktabaserte og ikke åpne så mye for følelser og meninger omkring kommunikasjon og endring. Ettersom kommunikasjonsgrepene er gjennomført av ledelsen, kan man anta at de har bearbeidet en del av følelsene omkring endringen før de kommuniserer med resten av organisasjonen. Likevel erfarte jeg at en del ledere også hadde behov for å dele følelser, tanker og meninger om endringsprosessene. Da jeg snakket med lederne (alle bortsett fra rektor) ble jeg fort bevisst på at de snakket litt som rollen deres fungerer i praksis – med en fot i hver leir, både som medarbeider og som leder. Det er nok en av grunnene til at funnene jeg har fra disse intervjuene ikke bare er faktabasert. De har jo opplevd endringene som medarbeidere også, og ikke bare som ledere. At flere av lederintervjuene utviklet seg på samme måte som med medarbeiderne er derfor ikke overraskende. Det skal sies at det var flest medarbeidere som «lettet på sløret» og fortalte mer om hvordan endringene opplevdes for dem selv. En del av lederne distanserte seg mer fra følelser og personlige meninger enn det medarbeiderne gjorde. Samtidig er det viktig å huske på at måten de forteller om fakta på, eller det de velger å fortelle av fakta, også kan være gjennomtenkt og politisk, på samme måte som når de fremmer meningene sine.

Ole Hope, administrerende direktør ved NHH (Norges Handelshøyskole), har skrevet doktoravhandling om mellomlederens rolle i endring. Han mener det ikke er mulig å komme utenom mellomlederne når man skal gjennomføre endringer i en organisasjon, og at toppledelsen er avhengig av mellomlederne for å ta og iverksette strategiske beslutninger. Mellomlederne blir i nyere forskning

trukket frem som viktige aktører i endringsprosesser, blant annet fordi toppledelsen ofte er for travle og sitter for langt unna de som utøver tjenestene organisasjonen tilbyr. Toppleidelsen blir dermed avhengig av at mellomlederne kan ta rollen som fortolker og videreformidler frem og tilbake mellom ledelsen og andre medarbeidere. Kildene til konflikt, misforståelser og frustrasjon blir samtidig mange (Hope, 2015, s. 84 ff). Følgelig spiller mellomledere en veldig viktig rolle i alt fra kultur og identitet til å gjennomføre endringer i en organisasjon. De er viktige for både ledelsen og medarbeidere, og derfor ønsket jeg å inkludere mellomledere som en egen gruppe intervjupersoner i dette prosjektet.

Jeg har intervjuet 6 ledere og 8 medarbeidere, og jeg mener det har vært tilstrekkelig for å sitte igjen med nok data til å svare på problemstillingene. Det kunne selvfølgelig vært fint å snakke med enda flere, men jeg mener at antallet jeg har gått for er nok til å vise et utdrag av hvordan kommunikasjonen gjennomføres og oppfattes. Jeg synes likevel det er viktig at det er flere av hver rolle, da jeg ønsker å se om det er variasjoner i funnene, i tillegg til at det ikke skal være mulig å identifisere intervjupersonene. Jeg har intervjuet flest medarbeidere fordi det var opplevelsen av kommunikasjonen jeg var ute etter, og de som er mottakere av kommunikasjonen er de jeg mente var best egnet til å sette ord på hvordan det er å motta kommunikasjon i endring. Det har jeg også erfart i løpet av prosessen. Som Kvale & Brinkman (2018, s. 148) skriver, er det ikke alltid slik at jo flere respondenter en intervjuer, jo mer kunnskap får en om temaet. Stort sett er det bedre å gå mer i dybden på meningene til utvalget. Blant annet kan det bidra til å forstå bedre hvorfor kommunikasjonen blir oppfattet som den gjør, uten at det sier noe om alle ansattes meninger ved USN. Det kan derfor legges til at en må være bevisst på at denne oppgaven tar for seg meningene til 14 ansatte, og at meningene deres ikke automatisk kan tillegges alle 1600 ansatte ved USN. Samtidig skriver Kvale & Brinkman (2018) at det er «mulig å si interessante ting om kultur og samfunnet generelt ut fra en analyse av bare et fåtall tilfeller eller eksempler» (s. 149). Altså kan funnene fra intervjuene ses som et mulig utgangspunkt for hvordan kommunikasjonen blir gjennomført og hvordan den oppfattes for å belyse deler av kulturene og oppfatningene generelt ved USN, og spesielt ved campus Bø.

Jeg har anonymisert alle jeg har snakket med, utenom rektor. Når jeg omtaler intervjupersonene i oppgaven, er det under fiktive navn og med en rollebeskrivelse som leder eller medarbeider. For å sikre anonymisering har jeg valgt å kalle alle lederne for leder og ikke skille på om de er en del av ledelsen eller ikke. Jeg mener det er tilstrekkelig å kun skille på om de er ledere eller

medarbeidere og at det ikke har hatt noe å si for fremstillingen av funnene om de er en del av toppledelsen eller ikke.

3.2 Intervju som metode

Det finnes ingen riktige og feil opplevelser av kommunikasjon. Derfor kan det være vanskelig å intervju folk om kommunikasjon og deres oppfatninger av den. Funnene er subjektive, og opplevelsen av kommunikasjonen er ulik ut fra hvem man spør. Likevel bidrar kvalitative intervjuer til å si noe mer om hvordan det oppleves, og det går an å si noe generelt ved å analysere funnene fra intervjuene. Gjennom intervjuene har jeg som forsker kommet litt mer på innsiden av organisasjonsidentitetene og -kulturene, samt kommet nærmere intervjupersonene, enn om jeg hadde brukt kvantitativ spørreundersøkelse til å innhente funn.

Selv om hver enkelt oppfatter kommunikasjon på sin måte, har de også en slags felles oppfatning av den. Kollegaer snakker sammen i gangene, de leser den samme informasjonen som gis internt, de leser de samme artiklene i *Khrono* og mange har samme faglige bakgrunn. De beveger seg rett og slett i felles diskurser. Oppfatningene deres kan sies å være en del av en form for konstruert virkelighet på arbeidsplassen. Selv om den kanskje er konstruert, og selv om medarbeidere påvirker hverandre, er denne virkeligheten ikke noe mindre viktig eller mindre verdt enn andre virkeligheter. Dette er en situasjon hvor flere kan sies å oppfatte ting på samme måte, og opplevelsen er den samme på tvers av individer. Ifølge Jacobsen (2018, s. 33) handler dette om intersubjektivitet, som går ut på at jo flere som har en lik oppfatning av noe, jo større blir sannsynligheten for at dette er den «sanne» beskrivelsen. Funnene fra intervjuene kan sies å representere noe større, for eksempel meningene til flere ansatte ved USN og campus Bø. Jeg kan ikke si noe helt sikkert om andre ansatte mener og oppfatter endringene likt som de jeg har snakket med, men ut fra samtalene kan jeg si noe generelt om mønstre eller mulige forklaringer på hva de jeg har snakket med sier om endringene. Når forskere kan si noe generelt om et fenomen ut fra å studere deler av dette fenomenet kalles det induksjon. Det betyr ikke at funnene kan sies å være gyldige som fasit om for eksempel hva alle med humanistisk bakgrunn på campus Bø mener, men det kan si noe om hva de jeg har snakket med mener og bidra til å trekke noen generelle slutninger om hva andre med humanistisk bakgrunn på campus Bø kanskje kan mene. Forskere som bruker denne fremgangsmåten vil ifølge Kvale & Brinkman (2018, s. 224) «induktivt kode data for å identifisere mønstre og formulere potensielle forklaringer på mønstrene». Det er nettopp det jeg også har gjort i denne sammenhengen.

3.2.1 Kvalitative intervjuer åpner for flere funn om følelser

Fordelen med å gjennomføre intervjuer er at undersøkelsene kan bidra til en større forståelse av hvorfor intervjupersonene mener det de mener. Ifølge Kvale & Brinkmann (2018, s. 20) «søker [det kvalitative intervjuet] å forstå verden sett fra intervjupersonenes side». Som forsker kan man stille oppfølgingsspørsmål, man kan få klarhet i uklårheter og intervjupersoner har mulighet til å gi en god og utfyllende forklaring på det de mener. Dermed har jeg hatt mulighet til å finne noen likhetstrekk, eller i alle fall noen slutninger som er mer sikre enn andre. En kvalitativ metode som intervju er den beste måten å undersøke opplevelser rundt kommunikasjon og endring, nettopp fordi intervjupersonene har fått mulighet til å sette sine egne ord på sine opplevelser.

I kvalitative intervjuer er det vanlig å få frem følelser, meninger og tanker hos de som intervjues. «Den kvalitative metoden fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Metoden gir en annen innsikt i livet enn forskerne kan få med store, overordnede undersøkelser», skrev journalist i Videnskab.dk, Thomas Hoffmann, i en artikkel på forskning.no om kvalitativ forskning fra 2013. Jeg har inkludert intervjupersonenes følelser og meninger i mine undersøkelser da de er viktige for å belyse hvordan oppfattelsen av kommunikasjonen var og er for å forstå følelsene endringene vekket. Vi kan anta at det ikke skjer endringsprosesser uten at det er følelser involvert, og at kommunikasjon ofte (eller alltid) er påvirket av følelser. Uten å belyse disse sidene av temaet, ble det vanskelig å konkludere med noe i denne sammenhengen. Det var altså umulig å komme utenom følelsene. Derfor er også en kvalitativ metode sikrere enn en kvantitativ metode for å kunne svare på problemstillingen i denne oppgaven. Jeg er mer opptatt av å høre meningene til ansatte, ikke lese statistikk om hvordan kommunikasjonen var. Det kan også være vanskelig å få noe konkret ut av en spørreundersøkelse om kommunikasjon, da kommunikasjon i en omstillingssituasjon handler mer om følelser og meninger enn noe man kan sette tall på. «Kommunikasjon på arbeidsplassen må også kunne handle om følelser, ikke bare fakta» skriver Erlie (2006, s. 127) om at medarbeidere har behov for oppmerksomhet, støtte og tillit i forbindelse med kommunikasjon på arbeidsplassen. Mine undersøkelser hadde vært vanskelig å gjennomføre som ønsket hvis jeg ikke åpnet for følelser også i evalueringen av kommunikasjonen, nettopp fordi følelser gjennomsyrrer kommunikasjonen, både valgene som blir gjort og oppfattelsen medarbeidere sitter igjen med. Det personlige møtet mellom forsker og intervjupersonen forsvinner når ansatte skal svare på en undersøkelse uten noen form for forhold til den som stiller spørsmålene.

3.2.2 Intervjuene har åpnet for beretninger utover det jeg hadde tenkt

I tillegg til at undersøkelsene var eksplorative, har intervjuene vært en blanding av kvalitative og deskriptive intervjuer. Ifølge Kvale & Brinkmann (2018, s. 47) handler et kvalitativt forskningsintervju om å få frem nyanserte beskrivelser av intervjupersonens opplevelser, mens det i deskriptive intervjuer er om å gjøre å finne ut hvorfor intervjupersonene opplever det som de gjør. Jeg oppfordret intervjupersonene til å forklare og fortelle om deres opplevelse av kommunikasjonen ved USN, og forsøkte å få de til å sette ord på hvorfor det er sånn. Med andre ord kan man da sitte igjen med funn som forteller mer om hvorfor, og ikke bare hvordan kommunikasjonen gjennomføres eller oppleves. Det er viktig å forstå hvorfor opplevelsene av kommunikasjon oppleves slik de gjør for å kunne videreutvikle kunnskapen og forbedre kompetanse om internkommunikasjon. Ifølge et intervju på forskning.no med professor Bente Halkier er det ikke slik at en undersøker utbredelsen av et tema i kvalitativ forskning. «I stedet [forsøker man] å avdekke mønstre i våre forståelser og praksiser og hvordan de henger sammen med de situasjonene de kommer fram i – innenfor familien, [...] til fest eller på arbeid – og hva slags dynamikk som opererer» (Hoffmann, 2013). Det er først når man forstår hvorfor at det muligens gjør det lettere å gjøre endringer i gjennomføring av kommunikasjonen. Det gjør det også lettere å begrunne disse endringene for å oppnå enda bedre resultater av kommunikasjon.

Kildene i denne sammenhengen er muntlige. Det er ansatte ved USN som forteller. Ifølge historiker Knut Kjeldstadli (2013, s. 192) er muntlige kilder personlige. Muntlige kilder byr delvis på minner og delvis på tradisjoner. Med tradisjoner mener Kjeldstadli gjenfortellinger gjennom flere ledd i samtiden eller som for eksempel rykter som har spredd seg over tid. Ved å gjøre intervjuer på den måten jeg har gjort fremkalles det Kjeldstadli (2013, s. 192) kaller livsløpmetoden. Det å la intervjupersonene fortelle rundt livsløpet, i denne sammenhengen endringer på arbeidsplassen, bidrar til å fremkalle begivenheter som er relevant i denne sammenhengen. Han har argumentert for hvorfor muntlige kilder kan fungere bra. Blant annet kan man «gjennom andres beretninger åpnes ... for nye problemstillinger [...]. Sjølve intervjuene blir en del av forskningsprosessen» (Kjeldstadli, 2013, s. 193). I denne prosessen er det ingen tvil om at dette har skjedd. Jeg har over tid utviklet både intervjuene og endret retning på hva oppgaven til slutt inneholder på bakgrunn av funnene fra intervjuene. Informasjon jeg i starten tenkte at jeg ikke kom til å ha behov for, er nå blitt en større del av denne masteroppgaven. Blant annet gjelder det fortellingen om historien og delen om organisasjonsidentitet og -kultur. Intervjuene som først og fremst skulle handle om begrepene og kommunikasjonen, har åpnet for store mengder andre spennende data. Dette har igjen endret

innretningen på oppgaven. Utgangspunktet var en kommunikasjonsrettet studie, men den har endt som en oppgave om organisasjonskultur, organisasjonsidentitet og kommunikasjon i endring. Egentlig er dette helt naturlig, da disse temaene er svært tett knyttet sammen.

3.3 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene brukte jeg en del tid på å planlegge spørsmål og tematikk. Jeg ønsket å ha en del bakgrunnskunnskap om USNs organisering, fusjonene og bakgrunnen for å bli universitet, samt kunnskap om historikken til spesielt campus Bø, før jeg gikk i gang med intervjuene. Det ønsket jeg for å kunne følge opp det intervjupersonene sa, og for at jeg skulle unngå å måtte bruke for mye tid på avklaringer av enkel informasjon underveis.

Jeg startet intervjuene med en introduksjon om meg selv og min bakgrunn, hvorfor jeg ønsket å snakke med vedkommende og litt om temaet for undersøkelsen. Jeg har ikke informert grundig om alt jeg har funnet frem til av funn og alt jeg tenker om temaet kommunikasjon, men jeg har informert overordnet om at oppgaven handler om internkommunikasjon mellom ledere og medarbeidere ved USN med utgangspunkt i en endringsprosess. Jeg informerte også om at jeg skulle snakke med en del medarbeidere og ledere i løpet av prosessen. I tillegg var jeg tydelig på at jeg ikke er ute etter å finne noe rett og galt i undersøkelsene, og at det ikke er noen fasit på svarene, men at jeg rett og slett forsøker å forstå opplevelsene (medarbeidere og mellomledere) og kommunikasjonsgrepene (mellomledere og ledelse) som blir gjort. Jeg har også lagt vekt på at jeg ikke er ute etter å «ta noen», som for eksempel ledelsen. Mange av spørsmålene i intervjuene er generelle og åpner for at intervjupersonen kan sette sine egne ord på temaene i undersøkelsen. Konkrete spørsmål om for eksempel begrepene kom senere i intervjuet, slik at de ikke skulle påvirke de større generelle svarene. Denne måten å gjennomføre intervjuene på har gitt meg interessante funn som jeg har bygget videre på i oppgaven.

Intervjuene i seg selv er det som tok minst tid, men det tok mye tid å forberede intervjuene, reise dit intervjupersonene jobber, transkribere og vurdere funnene fra hvert intervju. Den store jobben i denne prosessen er tolkingen jeg har gjort av svarene til intervjupersonene. Jeg har latt intervjupersonene få sette ord på opplevelsen av kommunikasjonen og ut fra det har jeg tolket deres meninger og følelser inn i sammenhengen med internkommunikasjon og campus Bø og USN som diskursiv arena. Måten de har fortalt om deres opplevelser i intervjuene har gitt meg mulighet til å forstå bedre deres opplevelse av endringene de siste årene. I tillegg har jeg vurdert og evaluert hvert

intervju og gjort eventuelle nødvendige endringer til det neste. Eksempler på endringer jeg har gjort underveis er å legge til spørsmål om for eksempel ARK-undersøkelsen og å legge til begrepet medvirkning, som dukket opp tidlig i intervjuprosessen. I tillegg endret jeg rekkefølgen på spørsmålene, for å være sikker på at jeg har fått svar på det jeg har prioritert som viktigst, som for eksempel spørsmålene om begrepene og generelle spørsmål om kommunikasjon.

Intervjuene varte i omtrent en time. De ble stort sett gjennomført på kontorene til hver enkelt intervjuperson for å gi de en ekstra trygghet i intervjusituasjonen. Ifølge Jacobsen (2018, s. 154) er det i mange situasjoner ikke nok med kun et intervju med hver person da man ikke kommer godt nok «under huden» på den enkelte. Samtidig skriver han at i situasjoner hvor det er mer snakk om flere personers oppfatninger og meninger, og hvor hensikten med intervjuet ikke er individorientert, er det mer naturlig med engangsintervjuer, også av ressursmessige grunner. Dette gjelder også i denne oppgaven. Samtidig åpner et intervju på intervjupersonens arena opp for muligheten av å også observere kroppsspråket deres og hvordan de oppfører seg for eksempel blant kollegaer eller liknende. Jeg har også gått tilbake til noen av de jeg snakket med tidlig i prosessen for å få svar på spørsmål jeg har lagt til underveis.

Jeg ønsket å starte intervjuprosessen med mellomlederne, før jeg snakket med medarbeiderne og til slutt ledelsen. Grunnen til denne rekkefølgen var at jeg tenkte at mellomlederne kunne gi et godt innblikk i både medarbeiderrollen og lederrollen, og det kunne gi meg en pekepinn på om jeg burde revurdere noen av spørsmålene og utvikle intervjuene underveis. Rollen deres er som å ha «en fot i hver leir» og det kunne derfor åpne for justering begge veier. Rekkefølgen på intervjuene ble ikke helt som ønsket. Det endte med en blanding av samtaler med medarbeidere og mellomledere om hverandre, blant annet fordi det tok tid å få avtalt mange av intervjuene. Jeg valgte derfor å prioritere å komme i gang med intervjuer, uansett om det var medarbeidere eller mellomledere, enn å utsette hele prosessen.

3.3.1 Semistrukturerte intervjuer

Jeg har gjennomført semistrukturerte og undersøkende/eksplorative intervjuer. Det er vanskelig å vite i forkant hvordan et intervju kan forløpe. Jeg mener at jeg hadde større sjanse for å få gode og utfyllende svar fra intervjupersonene, og dermed sitte igjen med mer verdifulle data, ved at jeg tillot meg å gå nye veier underveis i intervjuet, fremfor å låse meg til en fastsatt struktur og kun forholde meg til spørsmålene jeg hadde kommet opp med i forkant av intervjuet. Det betyr at intervjuene fulgte en viss struktur og retning og noen temaer og spørsmål jeg som intervjuer ønsket å komme inn

på, uten at intervjuet var låst til en fast rekkefølge, forhåndsbestemte svaralternativer eller liknende. Semistrukturerte intervjuer tillater at intervjupersonen får mulighet til å utvikle sine synspunkter rundt de temaene forskeren tar opp (Denscombe, 2009, s. 235). Det som skiller både semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer fra strukturerte er at intervjupersonen får mulighet til å fortelle med sine egne ord og utvikle sine tanker underveis i samtalen. De får rett og slett mulighet til å si meningen sin med sine egne ord (Denscombe, 2009, s. 235). I en oppgave som handler om kommunikasjon og medarbeideres opplevelser av kommunikasjon og endringer er det veldig viktig å la intervjupersonene få uttrykke sine meninger og utvikle tankene underveis i samtalen. For å få så gode svar som mulig, har jeg vært avhengig av å ikke gjennomføre for strukturerte intervjuer som kunne gitt færre funn enn jeg endte opp med. Da jeg snakket med ledelsen var jeg litt mer opptatt av å få svar på hvilke grep de hadde tatt, men også her lot jeg intervjupersonene få fortelle ganske fritt, og jeg stilte innimellom andre oppfølgingsspørsmål enn de jeg hadde planlagt. Jeg har erfart at det stort sett alltid dukker opp interessante funn underveis i en samtale som handler om kommunikasjon og endring. Jeg lot intervjuet ta nye retninger når jeg følte det var hensiktsmessig.

Jeg var altså fleksibel og åpen for å endre på spørsmål underveis i prosessen og tillot meg å gå utenfor manus når det dukket opp interessante vendinger som jeg mente det var verdt å snakke mer om. Det var derfor ingen av intervjuene som var helt like. Jeg hadde med en intervjuguide (oversikt over temaer og noen av spørsmålene) til intervjuene (se vedlegg 1 – 4). Intervjupersonene fikk også et eksemplar, både for å sørge for at jeg ikke skulle glemme noen av spørsmålene jeg ønsket svar på, og for at intervjupersonen kunne vite hva jeg ville snakke om. Jeg utelot blant annet begrepene fra intervjuguiden jeg ga fra meg. Det gjorde jeg for å kunne tolke reaksjonen til intervjupersonene når jeg nevnte de første gang.

Jeg tok opp intervjuene på lydopptak når det var greit for intervjupersonene. En av de jeg snakket med ønsket ikke at jeg skulle ta opp intervjuet. I det intervjuet har jeg derfor måttet lene meg kun på mine egne notater. I tillegg til å bruke lydopptaker har jeg notert mye underveis i alle intervjuene. Det å ta notater viser også intervjupersonen at jeg som forsker finner det han/hun snakker om som interessant og at han/hun blir lyttet til. Det gjorde det også lettere for meg å huske detaljer jeg ville ta opp igjen senere i intervjuet, eller i skriveprosessen.

I etterkant av intervjuene har jeg brukt mye tid på transkribering av lydopptakene. Dette har tatt mye tid, men det er uvurderlig å sitte igjen med hele samtalen på bånd, da det er umulig å notere alt underveis i intervjuene. Etter det ene intervjuet jeg ikke tok opptak fra sitter jeg igjen med mye mindre funn enn fra de andre. Jeg har skrevet ned alle intervjuene fullt ut. Ikke bare for å gjøre det

lettere for meg selv å finne tilbake til funn senere, men også for at det skal være mulig med kontroll av rådataene for andre (Jacobsen, 2018, s. 202).

3.3.2 Sensitivt tema

I et av intervjuene opplevde at jeg at intervjupersonen plutselig, og ganske overraskende ble oppmerksom på at jeg kunne finne på å bruke deler av intervjuet i denne teksten, til tross for at jeg informerte om det helt i starten av intervjuet. Jeg valgte å gi intervjupersonen mulighet til å lese transkriberingen med en tanke om at kun helt spesielle ting kunne foreslås endret. Teksten jeg fikk tilbake var veldig endret. Jeg har så klart full forståelse for at jeg ikke skal sitere personene med dialekt, personlige fortellinger og med informasjon som kan gjøre vedkommende gjenkjennbar. Når det som blir fjernet er helt nøytrale setninger med nøytrale ord mener jeg at dataene blir unødvendig endret på. Jeg må respektere ønsket og har gjort det, men jeg synes fremdeles det er unødvendig å stille opp på intervju når man ikke vil stå inne for selv helt nøytrale meninger. Når jeg ber om en forklaring på hvorfor jeg må fjerne disse dataene fra transkriberingen får jeg ikke noe forklaring, men blir bare bedt om å bare forholde meg til det.

Jeg føler jeg må stille spørsmålet om hvorfor det ble slik. Jeg har opplevd i flere av intervjuene at intervjupersonene legger stor vekt på at de må kunne stole på meg og at dette er noe det ikke er lett å snakke om. Noen av de har lagt så mye vekt på dette at jeg har blitt veldig usikker på hele situasjonen. Flere har brukt setningen; "jeg stoler på deg" og lagt vekt på viktigheten av anonymisering. I tillegg til dette har altså en person valgt å gjøre større endringer i transkriberingen fra intervjuet og en annen har bedt om å få lese transkriberingen (men har ikke meldt tilbake om endringer). Jeg fikk også beskjed om at en ville lese sitatene hvis jeg gjenga de direkte. Samtidig er det andre igjen som har snakket åpent om at de har snakket med meg og ikke vært redde for at deres meninger kunne bli kjent. Hvorfor er det slik? Hvorfor virker det som at noen står inne for meningene åpenlyst, mens andre ikke en gang vil stå inne for anonymiserte meninger? Det er ikke et tydelig skille når det kommer til rolle, faglig bakgrunn eller ansiennitet heller. Jeg har full forståelse for at de ønsker å anonymiseres. Det gjelder tross alt arbeidsplassen deres. Men hva sier det at flere viser en form for frykt for at det de har sagt kan bli kjent? Hva sier dette om kulturene i organisasjonen, på fakultetet eller instituttet? Jeg skal og kan ikke svare fullt ut på dette i denne oppgaven. Likevel er det interessant å ha i bakhodet at det er snakk om en utdanningsinstitusjon med ansatte som ifølge en del av intervjupersonene selv har en tradisjon for å medvirke i organisasjonsutviklingen og avgjørelser

som har blitt tatt. I akademia og også på campus Bø har det vært tradisjon for å kunne ytre meningene sine, uansett om man er enig eller uenig med ledelsen.

3.4 Valg av begreper

Gjennom intervjuene har jeg vært opptatt av å høre hva intervjupersonene tenkte om noen begreper som er brukt mye av ledelsen og generelt i høyere utdanning de siste årene. Som nevnt i innledningen, har jeg valgt å se nærmere på begrepene «kvalitet», «robusthet» og «entreprenørielt» og «medvirkning». I intervjuene undersøkte jeg også hva intervjupersonene tenkte om begrepene «effektivitet» og «tellekantsystem». Jeg erfarte etter hvert at for eksempel tellekantsystem, kvalitet og effektivitet i mange situasjoner kan knyttes til hverandre. I analysekapittelet har jeg derfor droppet å gå nærmere inn på begrepet tellekantsystem og effektivitet som egne begreper. Begrepet medvirkning ble foreslått av en av de første jeg snakket med i denne prosessen som et begrep jeg burde se nærmere på. Her lot jeg meg altså påvirke av en av medarbeiderne. Jeg valgte å lytte til det tipset fordi jeg uansett erfarte at mange snakket om medvirkning og også medbestemmelse i løpet av intervjuene, før jeg tok det opp selv. Med andre ord merket jeg at temaet betyr mye i endring både for medarbeiderne, men også for en del av lederne. Noen av begrepene hadde jeg altså bestemt meg for før intervjuene. Kvalitet og effektivitet har jeg lagt merke til selv når jeg har hørt om og lest om fusjonen og ønsket om universitetsstatus. Entreprenørielt og robusthet ble jeg tipset om tidlig i prosessen av flere ansatte ved campus Bø som begreper som er mye brukt i sektor for høyere utdanning de siste årene. Jeg har også erfart at noen av disse begrepene blir mye brukt i omstilling-, og endringsprosesser i andre organisasjoner. Flere av disse funnene kan dermed ha gyldighet utover USN og campus Bø.

3.5 Diskursanalyse

Ifølge Jørgensen & Phillips (2013, s. 9) er diskurs «en bestemt måte at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på». I denne oppgaven har jeg gjort en diskursanalyse av hvordan de ansatte har opplevd endringsprosessene den siste tiden. Det har jeg gjort samtidig som jeg har intervjuet og snakket med de ansatte og observert hvordan de omtaler endringsprosessene og kommunikasjonen på. Jeg har sett nærmere på hva både lederne og medarbeiderne legger i og hvordan de forstår begrepene jeg har undersøkt og hvordan de har snakket om endringene. Og jeg har sett konkret på

noen ord, fraser og andre former for tekst som de ansatte forholder seg til og har forholdt seg til de siste årene. Videre har jeg undersøkt hvordan organisasjonsdiskursen ved campus Bø har vært og er i dag ut fra hvordan de ansatte har snakket om endringene og det endringene har resultert i. Jørgensen & Phillips (2013 s. 14) mener at vi er hvordan vi ser på verden kan endre seg og at vi forstår verden ut fra kulturelle og historiske representasjoner:

Vores syn på og viden om verden er alltid kulturelt og historisk indlejret. Derfor er de måder, hvorpå vi forstår og repræsenterer verden, historisk og kulturelt spesifikke og *kontingente*: Vores verdensbilleder og identiteter kunne have været annerledes, og de kan forandres over tid.

Med andre ord har kulturer og historier mye å si for hvordan vi oppfatter den verden vi ser. I dette tilfelle gjelder dette hvordan de ansatte ved campus Bø ser på campus Bø, USN og campus i USN-sammenheng. Det gjelder også hvordan de ser på ledelsen og mellomledere, hvordan ledere ser på campus Bø og de ansatte der, og hvordan de ansatte ved campus Bø oppfatter hverandre, organisasjonsidentitetene og organisasjonskulturene. Ikke minst har kultur og historie mye å si for hvordan de ansatte opplever de siste års endringsprosesser og kommunikasjonen rundt dette. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5, 6 og 7. I kapittel 4 går jeg mer inn på teori om diskursanalyse.

3.6 Forskerrollen

I arbeidet med en masteroppgave er det flere ting jeg som forsker har måttet være bevisst på. Spesielt min rolle som forsker, alt fra hvordan jeg har oppbevart, omtalt og brukt funnene og hva jeg har sagt til hvem, til anonymisering og hvilket forhold jeg har til stedet jeg har studert og hvordan dette forholdet kunne påvirke forskningsprosessen.

Noen etiske utfordringer i denne prosessen har vært at jeg selv studerer ved USN, campus Bø. Jeg har derfor måttet være bevisst min rolle som student ved steder jeg studerer hele veien. I tillegg til at foreleserne mine og veilederen min selv jobber på campus Bø, jobber også mannen min der. Jeg omgås ikke de jeg har intervjuet privat. På den annen side jobber jeg ikke på oppdrag fra USN og jeg forsker på min egen problemstilling. Jeg har hele tiden vært bevisst på at jeg ikke skulle dele informasjon fra intervjuene som kan identifiseres og påvirke hverdagen til både intervjupersonene og deres kollegaer. Jeg har forsøkt å ikke la meg styre av uformelle samtaler på gangen eller rundt

middagsbordet, men heller brukt disse samtalene som inspirasjon til videre arbeid. Noen av intervjupersonene har fått informasjon om at mannen min jobber ved campus Bø. Jeg har ikke erfart at det har hatt noe negativt å si for samtalen vår og det har ikke virket som at intervjupersonene har fortalt mindre enn de kanskje ellers ville gjort på grunn av dette. Jeg har altså ikke opplevd store utfordringer med at jeg har denne koblingen til stedet jeg forsker på. Men jeg har merket en stor nysgjerrighet rundt oppgaven, hvordan jeg går frem og hvilke funn jeg kommer frem til, noe jeg ser på som veldig positivt når jeg skriver masteroppgave. Jeg har måttet være bevisst hvordan jeg har snakket om oppgaven, hva jeg har funnet frem til og å ikke mene for mye om funnene også i uformelle samtaler. Samtidig har jeg valgt å dra nytte av at jeg kjenner til flere ansatte ved USN ved å diskutere temaet med flere enn de jeg i utgangspunktet intervjuer. Dette har jeg brukt som inspirasjon, oppklaring og rett og slett for selv å forstå organisasjonen enda bedre. I noen situasjoner har jeg endt opp med å se nærmere på ting som jeg kanskje ikke hadde oppdaget hvis ikke det var for samtalene jeg har hatt «på gangen». Jeg har ikke fortalt noen hvem jeg til slutt har endt opp med å intervju. Heller ikke veilederen min vet det. Han fikk se en liste med flere navn som forslag til hvem jeg tenkte å kanskje spørre. Jeg har snakket med noen av de som stod på den lista, men også andre. Jeg har valgt å ikke dele denne informasjonen med han ettersom han er kollega av de jeg har snakket med. Det skal altså ikke være mulig for veilederen min eller andre å identifisere personene, og jeg har gjort mitt beste for at det skal unngås.

Jeg har meninger om dette feltet fra før av, i og med at jeg har jobbet som kommunikasjonsrådgiver i flere år. Til tross for at jeg kjenner til en del ansatte som jobber ved USN, og det kunne skapt etiske utfordringer, mener jeg at min bakgrunn som kommunikasjonsrådgiver har vært en større utfordring når det kommer til å være bevisst i innhenting av funn og etiske dilemmaer som gyldige og pålitelige data. Det har vært viktig at jeg har passet meg for å ikke stille ledende spørsmål og la meg farge av mine før-dommer. Jeg har måttet være åpen for at funnene kunne vise seg at mine før-dommer var feil eller ikke som forventet. Jeg måtte være bevisst på å unngå å overstyre funnene jeg får fra intervjuene, kun fordi de ikke passet mine før-dommer. Jeg har informert om min rolle som kommunikasjonsrådgiver til intervjupersonene, men jeg har samtidig snakket om at det ikke betyr at jeg har fasiten på hva som er riktig, og at det ikke finnes rette og gale svar i denne sammenhengen. Jeg har forsøkt å være veldig bevisst på å ikke si noe om mine før-dommer og mine meninger når jeg har møtt intervjupersonene.

Jeg har også vært opptatt av å ikke legge føringer på intervjuene. Det er deres meninger og opplevelser jeg forsket på og som skal belyses, ikke mine før-dommer og meninger om faget eller

prosessen. I tillegg farges spørsmålene jeg har laget til intervjuene og hvordan jeg møter feltet av mine før-dommer på en eller annen måte uansett. Samtidig har de fleste intervjuene fungert som samtaler mer enn intervjuer. I noen tilfeller har jeg tatt meg friheten til å diskutere noe av det intervjupersonene snakket om, ved å for eksempel trekke eksempler fra egne erfaringer. Det mener jeg har skapt gode og spennende samtaler. Da jeg begynte å jobbe med denne oppgaven var jeg litt forutinntatt og ganske sikker på at de aller fleste var misfornøyd med endringene som er gjort. Det er fordi jeg stort sett hører at endringsprosesser generelt ikke fungerer så godt, eller at de som opplever endringer på arbeidsplassen ofte snakker negativt om endringer - både store og små. Dette har jeg selv erfart fra steder jeg har jobbet, og gjennom samtaler med kollegaer og andre kjente. Til tross for at det er ganske mye motstand mot endringene, eller i alle fall mot konsekvensene av endringene har jeg også, noe overraskende, erfart at det er en del som er fornøyd med å bli universitet og fornøyd med å bli fusjonert. Noen mener til og med at endringene var helt nødvendige, eller i alle fall velkomne. Til tross for at jeg ser likheter på tvers av fagfelt når det kommer til historiefortellingen har ikke alle de samme meningene når det kommer til hva endringene betyr og om det er bra eller dårlig at HIT nå er en del av USN.

Det er både svakheter og styrker med individuelle intervjuer som datainnsamlingsmetode, men det er noen forutsetninger for når det egner seg med intervjuer av en og en person. Ifølge Jacobsen (2018, s. 146 f) er de forutsetningene a) når det er få enheter som undersøkes, b) når vi er interessert i hva den enkelte har å si og c) når vi er interessert i hvordan den enkelte tolker og hvilken mening intervjupersonen legger i et spesielt fenomen. For å finne svar på min problemstilling er det ingen tvil om at individuelle intervjuer med få personer er å foretrekke. Til tross for at jeg mener at kvalitativ metode er den foretrukne er det likevel lite tvil om at det også er svakheter med denne metoden. Eksempler som kan trekkes frem er forskningens uavhengighet, som ifølge Kvale & Brinkmann (2018, s. 108) handler om at forskningen påvirkes både «ovenfra» og «nedenfra». Altså kan jeg som forsker risikere å bli påvirket av de jeg intervjuer fordi jeg studerer ved campus Bø og kjenner til noen av de jeg har snakket med, fordi de er gode til å ordlegge seg på en måte som gagnar dem selv, eller at jeg lar meg farge av mine før-dommer om internkommunikasjon og dermed legger vekt på visse resultater, da på bekostning av en nøytral undersøkelse. En kan risikere å innta en rolle som «innfødt» hvor en ikke klarer å opprettholde en profesjonell avstand til intervjupersonene, men heller rapporterer ut fra deres perspektiv og syn (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 108). Samtidig tror jeg at min rolle som student ved campus Bø egentlig ikke har hatt så mye å si for innhenting, tolking og presentasjon av funnene. Flere av de jeg har snakket med er vant til forskningssituasjoner selv, og jeg

opplevde forståelse og respekt for prosjektet mitt. Mange ytret også stor interesse og engasjement for oppgaven da jeg snakket med dem og flere var tydelig begeistret for at jeg valgte å forske på nettopp endringskommunikasjon ved USN.

Andre svakheter ved kvalitativ metode kan ifølge Kvale & Brinkmann (2018, s. 104 ff) handle om fortrolighet, informert samtykke og andre etiske utfordringer, som intervjupersoner som ikke forstår konsekvensene av å delta i et intervju eller at forskeren inntar for eksempel en terapeutisk rolle hvor formålet med undersøkelsen havner i andre rekke. I denne prosessen har jeg åpnet for følelser. Risikoen blir at det kommer frem mange følelser som ikke har med denne oppgaven å gjøre. Jeg har derfor måttet være bevisst hvilke data som kunne bidra til å svare på problemstillingen og hvilke data som var generelle betraktninger fra intervjupersonene og som egentlig ikke bidro til å svare på problemstillingen. Nå skal det sies at i en oppgave om kommunikasjon og endring har det vært vanskelig å skille ut hva som ikke har vært relevant for akkurat denne oppgaven. Jeg sitter uansett igjen med mye mer funn enn det som presenteres i denne oppgaven.

3.6.1 Objektivitet og feilkilder

Det er alltid en risiko for at man sitter igjen med feilkilder i en forskningsprosess. Som forsker må man gjøre det man kan for å unngå dette. Feilkilder handler om at feil i prosessen fører til misvisende resultater. Det kan skje i alle stadier av forskningsprosessen, i alt fra rekruttering av intervjupersoner til hvordan funnene blir tolket (Svartdal, 2018). I dette prosjektet har den største faren for feilkilder vært at jeg som forsker tolket svarene slik at det passer bedre overens med mine før-dommer, eller at jeg behandlet intervjupersonene ulikt. I løpet av de årene jeg har jobbet som kommunikasjonsrådgiver har jeg gjort meg opp noen meninger om hva som kan fungere og ikke og hvorfor. I denne prosessen har jeg kunnet dra nytte av kunnskap og kompetanse på kommunikasjonsfeltet, men jeg måtte samtidig være bevisst mine egne meninger og ikke la meg styre for mye av mine før-dommer og mine erfaringer. Dette har jeg forsøkt så godt jeg kan å ikke la meg styre av. Spørsmålene og funnene i denne oppgaven skal så langt det har latt seg gjøre handle om opplevelsene til intervjupersonene, hvordan de har fortalt og hva de har fortalt om.

I en forskningsprosess som er basert på mye tolkning er det også noen ting jeg har måttet være ekstra bevisst på. Ifølge Kvarv (2014, s. 84) er en av svakhetene ved hermeneutisk tolkning at vi ser verden og menneskers handlinger ulikt. Gjennom hele prosessen har jeg derfor måttet være bevisst min rolle og mine før-dommer når jeg skulle tolke.

Kvale & Brinkmann (2013, s. 272) har stilt spørsmål om man kan si at funn man får gjennom intervjuer kan være helt objektive. Det neste spørsmålet blir da om funnene trenger å være helt objektive og hvorfor man eventuelt skal etterstrebe det? Forfatterne konkluderer med at det ikke er nødvendig at kunnskapen vi får fra intervjuer er helt objektive. Metoden kan for så vidt ses på som objektiv, men hvordan funnene presenteres og brukes, må gjøres med en bevissthet rundt subjektivitet og objektivitet, spesielt hos forskeren selv (Kvale & Brinkmann, 2013, s. 275). «Når intervjuets objekt ligger innbakt i en språklig konstituert og mellommenneskelig forhandlet sosial verden, oppnår det kvalitative forskningsintervjuet en særstilling i produksjonen av objektiv kunnskap om den sosiale verden», skriver Kvale & Brinkmann (2013, s. 274) om hvordan kvalitativt intervju som metode bidrar til å få frem objektets meninger og på en måte avspeiler objektets forhold til temaet man undersøker. I arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke hatt noe mål om å være helt objektiv. Det har ikke vært mulig, tatt i betraktning at intervju er benyttet som metode og på bakgrunn av mine før-dommer om temaet, samt forholdet jeg har til campus Bø og USN og de ansatte. Jeg har lagt til rette for å få frem funn, men intervjupersonene representerer sine egne meninger rundt denne prosessen. De har også hatt mulighet til å for eksempel trekke bidraget sitt før oppgaven ble trykket. Som forsker blir man påvirket av de man intervjuer, hvordan de oppfører seg og ordlegger seg underveis i samtalen. Mine valg av hvilke funn jeg har tatt med i oppgaven er en annen grunn til at jeg ikke kan sies å være helt objektiv. Selv om det er intervjupersonenes egne meninger som representeres i oppgaven, har jeg bestemt meg for en del av spørsmålene i forkant og hvilke tema jeg ønsket å få svar på i intervjuene.

3.6.2 Etske dilemmaer

Ifølge Jacobsen (2018, s. 47) er informert samtykke, krav om å bli korrekt gjengitt og kravet om privatliv de tre grunnleggende kravene i forskningsetikken og i forholdet mellom den som blir forsket på og den som forsker. Intervjupersonen skal delta frivillig og vite hva hensikten med undersøkelsen er. Blant annet skal vedkommende anonymiseres om det er ønskelig og de har rett på privatliv, uansett hva som undersøkes. I denne prosessen handler temaet om kommunikasjon og endring på jobben og privatlivet til intervjupersonene er ikke interessant. Da er det heller ikke nødvendig for meg å skrive om privatlivet deres. Som Kvale & Brinkmann (2013, s. 105) har skrevet er det mulig å havne i et etisk usikkerhetsområde som handler om at anonymitet på den ene siden ivaretar intervjupersonenes sikkerhet, samtidig som det på den andre siden kan gi forskeren mulighet til å tolke intervjupersonenes svar uten at dette kan bli motsagt. I denne oppgaven har jeg valgt å

anonymisere intervjupersonene. Jeg har derfor ikke tatt med navn, alder, eller helt konkret stillingstittel (hvis den er gjenkjennbar). Jeg har også unngått å gjengi historier eller eksempler intervjupersonene forteller ordrett for å forsøke å «avsløre» hvem vedkommende er. Temaet for oppgaven er ikke veldig alvorlig og utgjør ikke noen risiko for liv og helse, men erfaring tilsier at folk åpner seg mer og blir mer ærlige når de ikke blir fremstilt med navn. Det trenger altså ikke ha noen særlig negativ innvirkning på funnene, men kanskje heller bidra til at intervjupersonene føler de kan være mer ærlige og åpne i intervjusituasjonen. Ettersom det er snakk om et ansettelsesforhold, er det naturlig å holde intervjupersonene anonyme. Dette handler om arbeidsplassen til folk, og uansett om det er ledere eller medarbeidere er det ikke alle meninger man ønsker at kollegaer skal vite at man har. Jeg sletter notatene mine som viser hvem jeg har snakket med i etterkant av innlevering av oppgaven da det ikke er nødvendig for meg å ta vare på den type informasjon i ettertid. Alle intervjupersonene har fått informasjon om oppgaven og forespørsel fra meg på e-post (se vedlegg 5) og jeg har skriftlig bekreftelse på at de ønsket å stille opp på e-post. Korrespondanse og taleopptak kan vises til ved behov frem til sensur. Jeg har også meldt prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) hos Datatilsynet og fått godkjent prosjektet der.

4. Diskursanalyse av opplevelsen av endringer

Som nevnt i innledningen og metodekapittelet har jeg gjort en diskursanalyse av hvordan endringer på arbeidsplassen oppleves av noen av de ansatte ved spesielt campus Bø, men også ved andre deler av USN. Jeg har undersøkt hvordan noen ansatte snakket om og hvordan de opplever endringene som har skjedd på deres arbeidsplass. Diskursanalyse handler om å se nærmere på blant annet språkvalg, identitet, kultur, metaforer og maktforhold. Jeg kommer nærmere inn på de ulike temaene etter hvert og i de neste kapitlene. Jeg kommer til å se nærmere på hvordan de ansatte snakket om endring i sammenheng med organisasjonsidentitet, før jeg går nærmere inn på organisasjonskultur i endring. Deretter går jeg nærmere inn på noen begreper og ser på hvordan de oppleves og presenterer min tolkning av dem. Til slutt kommer jeg inn på hvordan endringskommunikasjonen kan se ut til å ha påvirket noe av maktforholdet i organisasjonen. Før jeg kommer til analysekapittelet skal jeg snakke om hvordan historiefortelling er et av flere virkemidler som de ansatte tok i bruk for å videreforme deres opplevelser om endringene.

«I den kritiske diskursanalyse er sprog som diskurs *både* en form for handling [...], hvorved folk kan påvirke verden, *og* en form for handling som er *socialt og historisk placeret* og står i et dialektisk forhold til andre aspekter af det sociale» skriver Jørgensen & Phillips (2013, s. 74). Norman Fairclough (1995, s. 57) mener at enhver diskursiv praksis er en del av en større sosiokulturell praksis, som den både former og formes av. Med sosiokulturell praksis mener Fairclough (1995, s. 62) politiske forhold som makt og ideologi, kulturelle forhold som verdier og identitet, samt økonomiske forhold. Disse sosiokulturelle praksisene formes av blant annet maktrelasjoner og sosiale strukturer i samfunnet, uten at folk nødvendigvis er klar over disse prosessene. Hvis man ønsker å forstå forholdet mellom tekst og samfunn må man gjennomføre en tekstanalyse, hevder Fairclough (1995, s. 57–62; se også Jørgensen & Phillips, 2013, s. 77–78). Men for å forstå en diskurs er ikke tekstanalyse nok. Vi er, ifølge Fairclough, også avhengig av å analysere sosiale strukturer og kulturelle prosesser sammen med tekstanalysen for å kunne gjøre en ordentlig diskursanalyse. Han hevdet at vi må benytte oss av fortolkning og en bredere analyse av sosiokulturelle strukturer for å forstå hvordan vi skaper sosiale normer og regler i hverdagen, som igjen sier noe om de ulike diskursene vi befinner oss i.

«Diskursorden (‘order of discourse’) [er] summen av de diskurstyper, som brukes inden for en social institusjon eller et socialt domæne. Diskurstyper består av diskurser og genrer» (Jørgensen & Phillips, 2013, s. 80). I denne sammenhengen kan man si at USN har én diskursorden. Campus Bø

har en annen. Den består nemlig av ulike diskursive praksiser hvor tale og skrift produseres, tolkes og forstås. Et eksempel Jørgensen og Philips (2013, s. 80) bruker er et sykehus sitt diskursorden. Der har man ulike diskursive praksiser, som for eksempel samtaler mellom pasient og lege og de vitenskapelig ansattes tale og skriftspråk. I USN-sammenheng kan en diskursiv praksis være hvordan de faglig ansattes tale- og skriftspråk er, hvordan ledelsen snakker med de resterende ansatte, hvordan kommunikasjonsavdelingen kommuniserer internt. Ifølge Fairclough (1995, s. 57) er alle tilfeller av språkbruk en kommunikasjonshandling med tre dimensjoner: tekst (tale, skrift, bilder og så videre), diskursiv praksis (produksjon og tolkning og forståelse av disse tekstene) og sosial praksis. Alle de tre nevnte dimensjonene bør være med i gjennomføringen av en kritisk diskursanalyse av en kommunikasjonshandling. Man må med andre ord undersøke hva som er tekstens egenskaper. Altså hva som blir sagt, skrevet og så videre. Deretter må man undersøke hvordan kommunikasjonen produseres og tolkes, før man til slutt undersøker den sosiale praksisen. Nemlig hvilken begivenhet kommunikasjonen er en del av.

Ifølge Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018, s. 70) fremmer de ulike tekstene man analyserer tre relevante ting, nemlig væremåtene våre, handlemåtene våre og hvordan vi tenker. Disse tre er ulike diskurser som hver enkelt viser til ulike identiteter og praksiser. En diskurs innenfor et felt, for eksempel akademia eller campus Bø, legger føringer for og forteller oss altså om ulike identiteter, praksiser og historier om mennesker som kommer til syne ved en diskursanalyse. Man har for eksempel ulike identiteter ut fra ulike roller. Eksempler på ulike identiteter kan være medarbeidere med og uten personalansvar, administrativt ansatte, rektor, dekaner og instituttledere, humanister, naturvitere, økonomer, ansatte med lang ansiennitet, ansatte med kort ansiennitet og så videre. Ved gamle HiT hadde Bø kanskje andre identiteter enn i dag. Det er fremdeles det eneste campus som tidligere har vært distriktshøgskole, men nå er det også et av åtte studiesteder ved et universitet. Ifølge noen av de ansatte er for eksempel makten og autonomien flyttet og endret. Dette påvirker hvordan identiteten er og dermed også hvordan diskursen campus Bø eller diskursen USN er endret. I diskursanalysen av campus Bø og USN er det ikke bare den konkrete kommunikasjonen og overføringen av meninger og informasjon mellom mennesker jeg er opptatt av, men hvordan kommunikasjonen skjer mellom mennesker med ulike roller, bakgrunner, identiteter og hierarkiske posisjoner i organisasjonen. Det er nettopp denne diskursen som jeg har sett nærmere på.

Ifølge Jørgensen & Phillips (2013, s. 21) er språket strukturert i ulike diskurser. Språket er ikke likt uansett situasjon og har ulike meninger ut fra hvilken diskurs man bruker eller oppfatter språket

i. De skriver at det er snakk om flere systemer og at betydningen av språket endrer seg fra kontekst til kontekst. Med andre ord kan begrepene ledelsen kommuniserer til medarbeiderne ved USN bety ulike ting i de ulike diskursene som for eksempel fagretninger eller campus. Språket kan bety forskjellige ting i forskjellige sosiale kontekster og opplevelsen av for eksempel enkeltbegreper kan være veldig ulik, også blant ansatte i en og samme organisasjon. Her er det viktig å huske på at USN og til og med campus Bø har mange ulike kontekster som igjen påvirker hvordan språkvalg blir mottatt. De samme personene kan også være en del av flere kontekster på tvers av fagområder, geografi og så videre.

Ord får betydning ut fra konteksten det brukes i. Et eksempel Grue (2015) bruker om dette er ordene terrorist og frihetskjemper, som kan være beskrivelse av en og samme person, men hvor betydningen er helt ulik ut fra hvem som bruker ordet og i hvilken kontekst. Ifølge Grue (2015, s. 16) kan man i lingvistikken se på to disipliner for språklig betydning: semantikk og pragmatikk. Semantikk handler om ordets betydning i rette forstand, altså hvordan ordboken forklarer ordet. Pragmatikk handler om hvordan vi tolker ordet og hva ordet betyr når vi bruker det. Meningen kan endre seg ut fra ulike kontekster. Ifølge Svennevig (2020, s. 16) er det først når ordene eller språket settes i en sammenheng at det får betydning. Pragmatikk er studiet av hvordan språkbrukere skaper mening i de ulike situasjonene. Forskjellen på pragmatikk og semantikk er at sistnevnte handler om å studere enkeltord, setninger og fraser og betydningen av disse, men uten å sette det i en kontekst. Pragmatikk handler altså om å studere meningen bak et ord eller en setning, mens semantikk handler om å studere betydningen (Svennevig, 2020, s. 16). Grue hevder at det er viktig å være bevisst både semantikken og pragmatikken i analyse av språk. Han skriver at «språk er nyansert, og det brukes for å virke på og påvirke mennesker» (Grue, 2015, s. 62). I denne oppgaven er det meningen jeg har vært ute etter å finne. Det er blant annet fordi jeg ønsket å forstå hvorfor de ansatte sier og mener det de gjør og hva som er grunnen til at det er ulike meninger blant ansatte som har noenlunde den samme bakgrunnen (faglig ansatt, administrativt ansatt, jobbet lenge i organisasjonen) eller rolle (mellomleder, medarbeider, forsker, underviser og så videre). Det er viktig å forstå skillet mellom semantikk og pragmatikk i denne sammenhengen. Funnene forteller, som vi skal se i de neste kapitlene, noe om hvordan språket og ordene som kommuniseres betyr noe spesielt for ansatte i akademia, blant annet på grunn av tradisjonene og historien til de ansatte. Det er ikke sikkert de samme begrepene ville skapt de samme opplevelsene i andre organisasjoner. I en kritisk diskursanalyse er det viktig å være bevisst hva ordene betyr i den sammenhengen de blir

kommunisert. Dette kommer jeg tilbake til når jeg skal diskutere betydningen og opplevelsen av begrepene i analysekapitlene.

I løpet av intervjuene oppdaget jeg at flere av intervjupersonene hadde et behov for å fortelle meg historien om USN og spesielt campus Bø. Som vi har sett tidligere, har det skjedd flere større endringer i sektor for høyere utdanning, og da også for de som jobber ved campus Bø. De jeg har snakket med i denne prosessen har fortalt mye om disse endringene og hvordan arbeidsplassen har utviklet seg siden oppstarten i 1970. Men hva har alle disse endringene og snakket om endringene gjort med følelsen av tilhørighet for de som jobber på campus Bø? Det er verdt å se litt nærmere på måten de forteller om historien, for å kanskje forstå litt bedre bakgrunnen for hvorfor endringene og kommunikasjonen oppleves som den gjør. Kjeldstadli (2013, s. 40) skriver følgende om hvordan vi tar med oss våre egne tolkninger i gjenfortellingen av historien: «Når vi prøver å forstå fortida, er vi mennesker som er formet av vår tid og bakgrunn. Vi har med oss våre egne «briller», vår forhåndsforståelse eller horisont i møtet med materialet fra fortida». Dette kan kalles et hermeneutisk synspunkt som igjen handler om å tolke noe. På samme måte som at jeg har tolket historien intervjupersonene fortalte meg, har de tolket historien ut fra sitt utgangspunkt og videreformidlet den slik de ønsker med vekt på det de mener er viktigst i denne sammenhengen.

I gjenfortellinger av historien tar vi alle valg om hva vi inkluderer i fortellingen. Til og med historikerne gjør sine utvalg ut fra tradisjoner, arv, interesse og sosialt fellesskap når de gjenforteller historien. Ifølge Dahl (1990, s. 11 f) er historikeren avhengig av alt fra miljø, arv og tradisjoner. «Det er allment erkjent at historieforskningen har en nær sammenheng med sosiale, politiske, religiøse og andre forhold i det samfunn og den tid historikeren befinner seg», skriver Dahl (1990, s. 11) i *Norsk historieforskning i det 19. og 20. århundre*. I samme bok tar han for seg ulike historikers fremstilling av historien. Ernst Sars, en av Norges mest kjente historikere, var også politisk aktiv i Venstre. Hans historieverk er tydelig preget av hans politiske overbevisning, samtidig som at hans politiske arbeid var påvirket av historien han var opptatt av. På samme måte la konservative historikere mer vekt på eliten og deres betydning i samfunnet, slik som for eksempel Yngvar Nielsen, som trakk frem grev Herman Wedel Jarlsberg som en viktig pioner i det politiske Norge på 1800-tallet (Dahl, 1990, s. 113 – 194).

Men det er ikke bare fortellingen om historien som er viktig i denne sammenhengen. Selve historien er minst like viktig, om ikke enda viktigere. Vi er alle en del av historien på en eller annen måte og vi plasserer oss selv og andre inn i en historisk virkelighet. De ansatte ved campus Bø har vært gjennom flere endringer på bakgrunn av blant annet flere reformer. Dette har bidratt til å legge

rammene for organisasjonskulturene, og ikke minst hvordan man identifiserer seg med dette. Fortiden, som de ansatte har vært en del av endringer opp gjennom tidene, legger med andre ord føringer for hvordan de ansattes opplevelser av og meninger om dagens endringer er. I det neste skal jeg ta for meg fortellingene om historien.

4.1 Det var «bedre før»

I gjenfortellingene av historien til campus Bø var det de positive sidene som ble trukket frem. Hvorfor er det slik at mange av de jeg har snakket med la vekt på de positive delene av hvordan det var før? Og det til tross for at mulighetene på arbeidsplassen i dag er større en noen gang når det gjelder alt fra digitalisering til kommunikasjonsmuligheter og tilgang på fagstoff? Det kan se ut til at vi lar oss farge av omgivelsene i valgene vi gjør i gjenfortellinger av historien. Det er ikke sikkert vi velger alle deler av en gjenfortelling bevisst. Vi lar oss påvirke av flere faktorer, men om påvirkningen skjer bevisst eller ubevisst er ikke alltid like lett å vite. Samtidig påpeker Kveine & Erlien (2019, s. 197) at vi benytter oss av narrativ kommunikasjon når vi ønsker å «argumentere et gitt punkt, formidle informasjon eller gi verdifull kontekst som forklarer en handling eller idé». Med andre ord kan man si at historiefortelling blir politisk og kan brukes for å oppnå et mål med noe. I denne sammenhengen er det liten tvil om at det var viktig for flere av intervjupersonene å få frem sitt syn på forskjellene fra før og nå og at flere ting fungerte bedre før fusjonen. Med andre kan det virke som at noen av de jeg snakket med valgte historiefortelling som grep for å nå frem med ulike meninger om at ting fungerte bedre før, men om det er fordi de er påvirket av ytre faktorer som tradisjon, andre kollegaer eller annet er mer usikkert. Leder Inger fortalte at hun fremdeles opplever at folk ser tilbake på tiden før fusjonen som noe bedre. Hun brukte eksempler som at administrativt ansatte tidligere «hadde ... et kollegium», mens de i dag kan oppleve å sitte alene på et studiested. Hun sa også at hun opplever at de ansatte i for eksempel Porsgrunn (hvor det var mange ledere på HiT) fremdeles ser tilbake på fortiden som noe bedre: «I HiT var det topptungt i Porsgrunn med mange ledere som etter fusjonen ikke fikk lederstillinger. Det var jo dobbelt sett av alt. Der er det jo litt sånn enda opplever jeg når jeg er der – sånn at alt var mye bedre før». Medarbeider Kjersti trakk frem at en av utfordringene med fusjonen er at det ikke lenger er noe ledelse i Bø som har kontroll på ulike utviklingsprosesser, men at det er rektoratet som sitter på Bakkenteigen: «Nå er det rektornivået som er inne i alle prosessene, så Bø-folka har blitt litt mer frakoblet», sa hun. Blant annet snakket hun om hvordan ansatte i Bø er

frakoblet større endringsprosesser, inkludert enkelte lokale, som for eksempel utbygging av forskningsparken i Bø.

I et intervju i *Aftenposten* forteller psykolog Peder Kjøs at sentimentalitet bidrar til å gjøre omstillinger vanskelige for en del folk. «Når alt føles utrygt lager vi oss en forestilling om at alt var bedre før», påpeker Kjøs i intervjuet (Borgersen, 2016). Det er liten tvil om at de fleste intervjupersonene ser tilbake på fortiden med gode minner, mens nåtiden og de nylige endringene ikke ses på med like stor glede. Jeg opplevde at flere av de jeg snakket med stadig vekk sammenliknet campus Bø under USN med campus Bø under HIT og til og med som egen distriktshøgskole. Når de først mimret tilbake, fortalte de stort sett bare positive betraktninger om hvordan det var før. De fortalte at de *var* stolte av å jobbe i Bø. De *hadde* en bevissthet rundt kvalitet og at de samarbeidet mer. Ikke minst var fellesskapsfølelsen på campus Bø sterkere før. Det fungerte rett og slett bra. Men som Kjøs snakker om, er det jo ikke sikkert det faktisk var bedre før.

Det skal selvfølgelig nevnes at det ikke er alle intervjupersonene som mente dette, men slike fortellinger kan ses på som et kommunikasjonsmiddel for å formidle hvordan identitetene, kulturene og kommunikasjonen kan forstås. Det kan virke som at de som brukte tid på å forklare om hvordan det var før, ser tilbake på fortiden med savn, mens de som ikke brukte mye tid på å snakke om fortiden rett og slett ønsker endringene velkommen. Flertallet er en del av førstnevnte gruppe. Jeg oppdaget også at det stort sett var de som så utfordringer med fusjonen og den nye strukturen som brukte tid på å fortelle om historien i et positivt lys. Med andre ord erfarte jeg at de som var mer positive til endringene brukte mindre tid på å snakke om historien. Etter å ha fortalt meg deler av historien, om fusjonene, organisasjonsendringer, strukturendringer og om bakgrunnen for hvorfor en del ansatte er eller ikke er begeistret for endringene, avsluttet leder Håkon med å si at «og alt dette her er det greit å ha innsikt i når du skal forstå de synspunktene du etter hvert henter ut fra de forskjellige aktørene du har valgt deg ut». Med andre ord følte han tydeligvis et behov for å sette meg inn i deres situasjon, slik at jeg skulle forstå bedre synspunktene til de jeg snakket med. Samtidig kan det på en måte tolkes som at han var opptatt av at sin fortelling og sin «side av saken» ble en del av fortellingen. Ikke minst kan det si noe om at han vet at synspunktene til ansatte er viktige å bite seg merke i og at meningene deres betyr mye for hvordan opplevelsen av endringene er. Han var heller ikke alene om å påpeke at jeg burde vite noe om fortiden for å forstå nåtiden. Medarbeider Tonje startet intervjuet med å snakke om organiseringen på HiT før jeg kom i gang med spørsmålene: «Det kan være veldig relevant i forhold til det vi skal snakke om nå», sa hun. Å forstå tidligere organisering var altså viktig for å forstå hvordan dagens situasjon oppleves.

Før jeg ser nærmere på hva de faktisk har fortalt om fortiden og historien skal jeg forsøke å svare på hvorfor de snakket såpass mye om tiden før fusjonen.

4.2 Hvorfor tar fortiden så stor plass?

«Når vi som individ presenterer oss sjølve, og fortel «kven vi er», gjer vi det med historier om våre liv» (Kaldal, 2003, s. 165). Det skriver historiker Ingar Kaldal, om at historien er helt nødvendig fordi den gir oss identitet og røtter. Knut Kjeldstadli, mener at det «å berette hva som hendte over tid, å fortelle en historie, [...] svært ofte [er] den måten vi for oss sjøl og andre redegjør for ulike saker» (Kjeldstadli, 2019). Videre skriver han at det å fortelle om hvordan noe har skjedd, er en måte vi forklarer fenomener på. Det å fortelle om noe er altså å gi en beskrivelse av hva som har skjedd. Han trekker også frem den franske filosofen Paul Ricœur, som mente at det ligger naturlig for mennesket å fortelle, at vi tenker i et forløp fra en hendelse til en annen. Vi bruker derfor narrasjon, eller fortelling, som metode for å forklare, forstå og erkjenne hvordan noe har forløpt. Jeg har erfart at folk har et stort behov for å snakke og å fortelle om hvordan endringene har påvirket arbeidsplassen og arbeidshverdagen. Ikke bare opplevde jeg at flere av intervjupersonene hadde mye å fortelle om de siste års endringer, men også andre ansatte jeg har snakket løst og fast med de siste årene har fortalt mye om hva de mener om endringene, både positive og negative betraktninger. Med andre ord er det tydelig at dette er noe som har påvirket de ansatte i stor grad og at mange ønsker å snakke mye om det.

Ifølge Ryymin (2019) skaper historiske fortellinger sammenhenger mellom det som har skjedd, det som skjer og det som kommer til å skje. De gir mening til de erfaringene vi har gjort oss av fortiden, de plasserer oss i nåtiden og kan bidra til å vise retning til det som kanskje kommer. Han mener at historien kan brukes som orienteringsredskap i tid, og det er også slik jeg ser på det intervjupersonene har gjort. De har satt meg inn i fortiden slik at jeg skal kunne forstå nåtiden. I tillegg har de snakket mye om hvordan de ser for seg alt fra campus Bøs fremtid og deres egen arbeidshverdag i tiden som kommer. Ifølge Eriksen (2008, s. 147) er det «først når man tar bort historiene om fortiden at man begynner å forstå hvor nødvendige de er for at nåtiden skal ha en meningsfylt innramming og en retning». Det å fortelle historier om arbeidsplassen, hjelper intervjupersonene til å skape kontroll og sette hendelser og konteksten inn i en tidsorden, både for dem selv og for meg.

Det er ingen andre kilder som kan fortelle om hvordan de ansatte har opplevd endringene enn dem selv. Det er opplysninger som man ikke kan finne andre steder, rett og slett fordi det er deres egne tolkninger, meninger og følelser de beskriver. Flere forteller deler av historien med utgangspunkt i faktaopplysninger som når HiT ble opprettet eller at HiT ønsket å fusjonere med UiA. Likevel er de fleste av fortellingene personbaserte. Det vil si at de jeg snakket med la til sine erfaringer og opplevelser i fortellingen, som blant annet at fusjonsprosessen opplevdes kaotisk, at UiA ble beskrevet som grusomme eller at det er mange som har mistet motet av endringene. «Minnene kan brukes til å motvirke de systematiske skeivhetene som ligger i de skriftlige levningene» skriver Kjeldstadli (2013, s. 194) som et av flere argument for å bruke muntlige kilder. Ved at intervjupersonene har tillatt seg å fortelle sine opplevelser av historien sitter jeg igjen med en større forståelse av hvordan opplevelsene rundt endringsprosessene er og har vært for de som har vært midt oppi det.

Er det så enkelt at flere av intervjupersonene brukte mye tid på å fortelle historien, rett og slett fordi det er en naturlig metode å ty til? Jeg vil svare både ja og nei på det spørsmålet. Det kan så klart være at flere av dem rett og slett bare tenkte at det er lurt for min del å få vite mer om hvordan det har vært i Bø gjennom tidene. Samtidig sitter jeg igjen med en følelse av at det er viktig for en del av intervjupersonene å videreformidle historien av flere grunner. Blant annet virker det som at de har en sterk følelse til arbeidsplassen sin. Det er så klart veldig individuelt hvordan ansatte opplever endringer på arbeidsplassen, noen øyner muligheter, andre opplever tap av trygghet. Som jeg har vært inne på, er det stort sett de som opplever tap av trygghet, usikkerhet eller som opplever endringene som noe negativt som forteller historien. Og de forteller historien som noe positivt som en gang var, men som ikke er lenger. Med andre ord virket det som at de også valgte å bringe meg inn i den trygge delen, den delen de kjenner og liker, i tillegg til å snakke om delene de ikke kjenner like godt, nemlig nåtiden. Hva sier egentlig fortellingene intervjupersonene fortalte meg om deres opplevelser av endringer på arbeidsplassen? Og hvordan ble historien fortalt? Det skal jeg gå nærmere inn på nå.

4.3 Flittig bruk av metaforer i historiefortellingene

Mange av de jeg har snakket med har jobbet i Bø i flere år og har opplevd flere reformer, tilpasninger og organisasjonsendringer. Som vi har sett tidligere, ga flere av intervjupersonene eksempler på beskrivelser av fortiden som bedre før. Flere nevnte at man pleide å være stolt av å jobbe ved campus

Bø, at Bø var noe eget med sin identitet og at man som ansatt har kjent og kjenner endringene på kroppen.

Leder Håkon er en av de som snakket om hvordan endringene påvirker de ansatte og om utfordringene med å fusjonere ulike interessefellesskap som USN består av:

Hele denne historien har folk i kroppen. De har én historie i Buskerud Vestfold, [...] og så er det en annen historie i Telemark [...]. Og så skal dette her smis sammen til et interessefellesskap. [...] Da er det ikke bare kommunikasjonsstrategien som er viktig. Den er kanskje enda mindre viktig enn de helt fundamentale forholdene.

Medarbeider Ole er en annen som har opplevd flere av endringene og som har «kjent det på kroppen»: «Jeg har [...] vært gjennom flere av disse overgangsfasene [...], så jeg har jo følt på kroppen en del av de tingene, de omstillingene», sa han. Bruk av metaforer som for eksempel å kjenne noe på kroppen eller å ha en historie i kroppen tolker jeg i denne sammenhengen som at endringene har påvirket vedkommende mye. Dette kan tolkes i fenomenologisk retning, hvor vi opplever ting gjennom kroppen. Ifølge Engelsrud (2006) hevder filosofen Maurice Merleau-Ponty at det er gjennom kroppen vi eksisterer i verden og det er gjennom kroppen vi gjør våre erfaringer. Hans sentrale begrep «den levde kroppen» handler om å se kroppen som noe som er berørt og berører og noe som er synlig og seende (s. 30 f). Det var ikke de eneste retoriske grepene intervjupersonene brukte. Flere benyttet seg mye av både metaforer og similer (sammenlikninger) i beskrivelsene deres.

Noen metaforer og sammenlikninger var blant annet at campus Bø «biter seg fast», at man «brant for» å bygge institusjonen sammen, at «ledelsen løp fort» i fusjonsprosessen, at «nakkehårene reiser seg», at noen «sitter på fangene til ledelsen» som jobber på Bakkenteigen, at ikke alle ønsker å «være med på reisen» mot mer forskning og mer «produksjon» av kandidater og poeng, at det «indremedisinske» arbeidet på HiT ble liggende i årene det ble jobbet mot å fusjonere med UiA. Ikke minst sammenliknes prosessen med å finne seg en ny og større kjæreste og med å flytte inn i et nytt hus som må innredes over tid. Flere trekker også frem at man skal tåle en trøkk og at det å være robust kan sammenliknes med å være i et «ekteskap» hvor det handler om å holde ut både gode og onde dager. Mer om robusthet og de andre begrepene kommer jeg tilbake til senere i oppgaven. Felles for de fleste metaforene er at de er hentet fra menneskelige og følelsesmessige kontekster. Ved bruk av metaforer overfører vi noe vi kjenner fra andre situasjoner til en beskrivelse av et annet fenomen (Svennevig, 2020, s. 201). I beskrivelsene brukte de fleste ansatte metaforer som beskriver

menneskelige handlinger og følelser vi alle kan kjenne oss igjen i. Disse metaforene hjelper meg og andre med å forstå og lettere sette meg inn i fenomenet de snakket om. Ifølge Svennevig (2020, s. 202) påvirkes oppfatninger av ulike fenomener ut fra hvilke metaforer som brukes. Personifikasjon er eksempel på metaforer av fenomener som egentlig ikke er menneskelige. Som at campus Bø «biter seg fast» eller at sammenslåingen sammenliknes med «ekteskap». Ikke minst sitter jo ingen ansatte på fanget til ledelsen, men det at de er i nærheten daglig oppleves som at de gjør det.

Det er ofte lettere å ty til sammenlikninger eller metaforer for å beskrive noe. Bruken av simile og metaforer er rett og slett en annen måte å forklare et fenomen på. Disse er en form for trope som betyr å bytte ut ord med andre. Ifølge Kristiansen & Nordhaug (2007, s. 26) er tropene «de viktigste retoriske, stilistiske virkemidlene og her stiller metaforen i en klasse for seg». Å bruke simile handler om å forklare hvordan noe er, gjerne på en mer tydelig måte enn metaforen (Kristiansen & Nordhaug, 2007, s. 26). Ifølge Svennevig (2020, s. 200 f) tyr vi ofte til metaforbruk fordi det kan være komplekst og vanskelig å formidle virkeligheten sånn den er. Vi bruker med andre ord språklige bilder. Ved å gjøre dette hjelper man mottakeren, i dette tilfellet meg, til å forstå lettere fenomenet som det snakkes om. Ved å forklare opplevelsene av endringene med allerede kjente fenomener, som et ekteskap eller som en reise blir det med andre ord lettere for meg å se for meg hvordan opplevelser og følelser de jeg snakket med har. Som Svennevig (2020, s. 269) skriver, er bruken av blant annet metaforer og sammenlikninger også et tegn på at fortelleren har et engasjement og et personlig perspektiv på fremstillingen av fenomenet. I denne sammenhengen handler mange av fortellingene om den opplevde følelsen og personlige betraktninger om hvordan ting har forløpt seg. Da kan det være lettere å ty til metaforer eller sammenlikninger for å forklare noe for noen som ikke har vært en del av det. Jeg mener det er mulig å påstå at de aller fleste forstår for eksempel at det å bite seg fast også betyr at man ikke gir slipp så lett eller at det er helt normalt å bruke tid på å innrede sitt nye hus og at man ikke er på plass med en gang.

4.4 Tradisjonen fra distriktshøgskolen og HiT minnes av mange

Tradisjonene fra distriktshøgskolen og fra HiT nevnes av flere som noe som fremdeles henger i, men kun i en tynn tråd. Både noen av de som jobber i Bø og noen av de som jobber ved andre campus fortalte at tradisjonene tydeligvis er viktig for de som jobber i Bø. De som jobber utenfor la vekt på at Bø ikke vil slippe tradisjonen om autonomi, selvstyre og frihet, mens noen av de som holder til i Bø snakket mer om en entusiasme og pionerånd, og at man betydde noe før. Følelsene for HiT og TDH

virker mye sterkere enn for USN. På en måte er det ikke noe rart ettersom USN kun er et par år gammelt. Samtidig er det 16 år siden TDH ble historie. Rektor har sett at bakgrunnen som distriktshøgskole fremdeles sitter igjen hos mange ansatte på campus Bø, og erkjente at overgangen kanskje ble ekstra stor for dem på grunn av historien. Det bekreftes også av leder Håkon, som fortalte at «Bø er [...] særpreget av sin distriktshøgskoletradisjon som ble opprettet på 70-tallet som et slags distriktspolitisk tiltak. Og den rollen der, den er sterk hos veldig mange medarbeidere i Bø».

Mange av intervjupersonene brydde seg mye om hvordan det har vært, men også veldig mye om hvordan det skal gå videre med arbeidsplassen, oppgavene de skal utføre og generelt kvaliteten på undervisning og forskning. Flere av dem virket usikre på deler av fremtiden på bakgrunn av endringene som er gjort de siste årene. «Et menneske uten historie [vet ikke] noe om sin nåtid. Fortiden er viktig av minst to grunner: den gjør nåtiden begripelig, samtidig som den gjør det mulig å forestille seg bestemte fremtider», skriver Eriksen (2008, s. 144). Gjennom fortellingene er det tydelig at flere mener det er en annerledes hverdag med mindre grad av autonomi, mer rapportering og en annerledes organisering. Det kom også frem i flere av intervjuene at ikke alle ønsker å være med på reisen mot mer forskning og en annerledes arbeidshverdag. Det er fordi de vil undervise at de begynte i jobben. Medarbeider Harald fortalte at forskningen tar mer plass enn den gjorde før og at det strider mot utgangspunktet som distriktshøgskole:

Når vi beveger oss inn i et universitet så handler det mer om å spisse den formelle kompetansen og gjøre hver enkelt mer i stand til å kunne forske, skrive, analysere, rett og slett den vitenskapelige produksjonen, og kravene til det har blitt høyere. Og det strider litt mot den praktiske orienteringen - den utøvende delen av virksomheten.

Til tross for at det er 16 år siden det var en distriktshøgskole i Bø, henger tradisjonen fremdeles igjen blant en del ansatte. Og fremtiden sammenliknes fremdeles med fortiden.

Det var ikke bare ledere som la vekt på at HiT er over for godt, men også Harald snakket om HiT som noe som er historie: «Men jeg bare tenker at Høgskolen i Telemark sluttet jo å eksistere. Og Høgskolen i Telemark var jo i følelsen til folk. Det blir nesten det samme som å gå fra kjæresten sin, og finne en ny kjæreste, som er større og høyere. ... Følelsene var sterkere for det prosjektet eller for den virksomheten. Det er bare et bilde, fordi HiT er jo historie nå», fortalte Harald. Det er interessant å merke seg at medarbeider Harald, ikke bare la vekt på det faktum at HiT er historie, men han trakk frem følelsene de ansatte har og har hatt til organisasjonen. For de som jobber i Bø og som har

følelser knyttet til historien virket det viktigere å bruke tid på å mimre, tenke tilbake og å sammenlikne. Selv om de vet at det aldri blir en Høgskolen i Telemark igjen, kan det å videreformidle hva de har vært en del av bidra i prosessen med å «gå videre». Det er altså noen tydelige forskjeller på hvordan for eksempel rektor snakket om historien til Bø (hvor han ikke har jobbet selv) og hva de som har jobbet lenge ved campus Bø har sagt. Historiefortellingene kan dermed tolkes dithen at de ansatte forteller fordi de føler at de må sette meg mer inn i deres opplevelse av arbeidsplassens historie og dermed deres identitet for at jeg skal kunne forstå det de snakker om. De ansatte fortalte altså om historien med en narrativ tilnærming til identiteten.

De ansatte som brukte tid på å snakke om historien, fortalte om den med et visst eierskap. Som vi har sett, handler den viktigste fortellingen for noen om historien om distriktshøgskoletiden, for andre handler det mest om HiT. For noen andre igjen, som for eksempel for rektor, er det viktigere å tolke fortiden som noe som har vært, og som er utdatert, og heller velge å sette søkelys på nåtiden og fremtiden. Hans mål er å bringe USN fremover, vekk fra det som var. Han brukte derfor mindre tid på å snakke om historien med følelser. Hans måte å gjenfortelle historien kan ses på som et politisk verktøy eller et styringsverktøy. Han snakket gjerne om historien, men som noe som har vært og som man skal lære av og dermed bygge USN ut fra. Rektor og flere av de andre lederne var klare på at HiT og HBV er historie og at det er USN som gjelder fra nå. Leder Arne viste i intervjuet forståelse for at historien betyr mye for en del ansatte, men at «det er ingenting som noen gang vil bli som før. Alt rundt oss forandrer seg så fort at hvis vi hadde prøvd å gjenskape det som en gang var, så hadde ikke det vært sånn det en gang var, for det rundt oss har forandret seg i kjempetempo».

Som vi har sett, var historien viktig for mange av de jeg snakket med, og ikke minst virker det viktig å få gjenfortalt deler av historien. De begynte fortellingen på ulike tidspunkt og med ulik vinkling, men flere var likevel opptatt av å videreformidle deres opplevelse av hvordan det har vært. Det er tydelig at endringene har påvirket deres forhold til arbeidsplassen og at mange har hatt et behov for å dele deres opplevelser av det. Sammenlikninger med fortiden som noe som var bedre før har vist seg i flere av intervjuene. Følelser rundt endringene de har vært med på over mange år, metaforbruk, samt fortellinger om på hvilke måter det var bedre før, gikk igjen. Ikke minst ser vi at de fleste som brukte en del tid på å fortelle om historien som noe positivt, er de samme som også ser på fusjonen og de siste års endringer som mer utfordrende. De som har snakket mindre om historien virket også mer fornøyd med dagens tilværelse og endringene som er gjennomført. Fortellingene sier også mye om opplevelsen av organisasjonsidentitetene og organisasjonskulturene. Ikke bare er det viktig å bemerke at de ansatte har fortalt sine fortellinger, men det er kanskje enda

viktigere å se nærmere på hva de egentlig har fortalt oss. Det skal jeg nærmere inn på nå når jeg skal diskutere deres opplevelse av mangel på eller endring av organisasjonsidentitet og hvordan endring kan ha mye å si for organisasjonskultur.

5. Organisasjonsidentitet

Som vi har sett, bruker intervjupersonene historie for å beskrive arbeidsplassen sin. Men det er ikke bare arbeidsplassen de har beskrevet med å fortelle disse historiene. De har også fortalt om identiteten, og i noen tilfeller mangelen på identitet til campus Bø.

I dette kapittelet skal jeg ta for meg nettopp identitet ved campus Bø. Det skal jeg gjøre for å forsøke å forstå bedre hvordan de ansatte selv opplever identitetene og utfordringene med det i en endringsprosess. Jeg kommer til å ta for meg hvorfor identitet er spesielt viktig i endringsprosesser og savnet av identitet som en gang eksisterte, men som flere av de ansatte ved campus Bø virker å anse som tapt. Underveis i kapittelet kommer jeg til å bruke eksempler fra intervjuene for å vise hvordan de ansatte selv beskriver deler av identiteten til campus Bø.

5.1 Hva er organisasjonsidentitet?

Identitet handler om hvordan vi definerer oss selv og hvordan vi plasserer oss selv i en sosial ramme. Enkelt og greit så handler det om hvem vi mener at vi er. Ifølge Colman (2014, s. 13) har vi mennesker et behov for å både skille oss ut fra andre og å føle en tilhørighet og markere en likhet til andre. Dette gjelder ikke bare enkeltpersoner, men også organisasjoner. Begrepet identitet blir ifølge Colman (2014) brukt «for å forklare handlingene til individer, grupper og organisasjoner» (s. 13). På samme måte som vi er opptatt av hvem vi er i ulike settinger som enkeltpersoner er også organisasjoner opptatt av dette. Det handler rett og slett om hvordan organisasjonen oppfattes.

Ifølge Colman er Albert og Whettens teorier fra 1985 om «organizational identity» starten på teoretisering om organisasjonsidentitet. De mener at organisasjonsidentitet er hvordan ansatte beskriver organisasjonen når de får spørsmål om hvem de er (Colman, 2014, s. 28). Organisasjonsidentitet er noe som må kunne kommuniseres muntlig og skriftlig, og de ansatte må kunne sette ord på det. Som Colman skriver, innebærer organisasjonsidentitet «sentrale, vedvarende og distinkte kjennetegn ved organisasjonen» (Colman, 2014, s. 28). Organisasjoner har ofte både formelle og uformelle måter å beskrive identiteten sin på. Verdier, årsrapporter eller andre strategidokumenter er noen av de formelle. De uformelle handler om hvordan de ansatte beskriver organisasjonen med sine ord. Det er ikke like lett å observere den uformelle organisasjonsidentiteten, men den kommer til uttrykk gjennom beskrivelsene de ansatte gir. Derfor kan det også være ulike oppfatninger av hva identiteten faktisk er. Men for å kunne si at identitetspåstandene er legitime bør

de, ifølge Albert og Whetten, være basert på tre krav: sentrale kjennetegn, distinkte kjennetegn og vedvarende kjennetegn (Colman, 2014, s. 29). Sentrale kjennetegn er for eksempel kjerneverdier, tjenester og praksis, mens distinkte kjennetegn handler om hvilket særpreg den enkelte organisasjonen har i bransjen. Vedvarende kjennetegn er ifølge Colman (2014) mer diskutabel da noen mener at identiteten er flyktig, mens andre mener den er relativt konstant. Uansett handler det om at det er beskrivelser som er varige, men at det er noe som hele tiden utvikles og må vedlikeholdes. Med andre ord kan det bli for enkelt å si at en identitet er noe som karakteriseres som vedvarende. På bakgrunn av funnene fra mine undersøkelser vil jeg også si meg enig i at det til en viss grad er mulig å argumentere for at organisasjonsidentitet ikke er et vedvarende fenomen. Det finnes så klart organisasjoner hvor det skjer få endringer, hvilket bidrar til at den identiteten som har satt seg, blir ganske vedvarende. Samtidig vil alle organisasjoner oppleve endringer nærmest konstant, enten det er snakk om nye ledere, nye ansatte, endring i rutiner eller endringer i markedet. Identiteten blir aktualisert ut fra bestemte situasjoner, som i dette tilfellet kan sies å være fusjonen mellom HBV og HiT. Situasjonen ved at de to høyskolene med sine identiteter ble slått sammen og skal fungere sammen som en institusjon med mye ulik historie, aktualiserer identitetsbegrepet. Ikke bare er det to skoler med sine identiteter som har blitt fusjonert, men det er blitt nye fakulteter, institutter og ny organisering. Samtidig har organisasjonen blitt universitet og er dermed en del av en litt annen kontekst enn de var som høyskoler.

Endringene som er gjort etter fusjonen mellom HBV og HiT har ført til at identiteten ikke oppleves på samme måte som den gjorde før. Campus Bø har hatt med seg mye av tradisjonene og identiteten fra distriktshøgskolen inn i HiT. Til tross for at det er 16 år siden TDH ble historie ble mye av praksisen, tradisjonene og rutinene fra denne tiden med videre. Samtidig har campus Bø under HiT skapt en ny identitet med nye praksiser og nye tradisjoner som bygger på det gamle. Nå har ikke jeg undersøkt hvordan identiteten i Bø endret seg fra TDH til HiT, men ut fra hvordan intervjupersonene snakket om identiteten, er det først etter den siste fusjonen det virker som den største endringen har skjedd og at identiteten er satt på prøve. Sånn jeg ser det, hadde ikke de gamle tradisjonene og historien blitt trukket frem så ofte og av så mange som den ble, hvis de hadde lagt distriktshøgskoletradisjonen bak seg når de ble en del av HiT. Leder Håkon forklarte det slik:

[Universitetsprosjektet] [...] gikk utover medvirkning, det gikk utover kommunikasjon, det gikk utover selvstendig herredømme. Det gikk så definitivt utover en del gammel kapital som betydde mye for folk. For eksempel instituttene, for eksempel lokale fellesskap, for eksempel

nærhet til ledere og mange sånne kostnader som gjorde seg gjeldende for å få realisert dette universitetsprosjektet.

Flere av tingene som nevnes i sitatet over handler om nettopp identitet: Kapital, nærhet og ikke minst et selvstendig herredømme. Ved å bli en del av HiT kunne Bø, ifølge flere av intervjupersonene, fortsette noenlunde som før. Det var først ved den siste fusjonen og med universitetsakkrediteringen at denne identiteten ser ut til å bli utfordret nevneverdig. Colman (2014, s. 70) påpeker at etablerte organisasjoner kan trekke på historien, image eller en etablert kultur for å forklare hvem de er. Organisasjonens historie er ifølge Colman (2014, s. 70) en viktig kilde for å bygge identitet. Colman (2014, s. 82) mener også at organisasjonsmedlemmer bruker historie for å opprettholde og bevare det de ser på som attraktive egenskaper ved organisasjonen. Det har jeg også sett gjennom intervjuene i denne prosessen. Blant annet var jeg inne på det i kapittelet om historiefortellingene.

5.2 Identitet er omskiftelig og kontekstavhengig

Eriksen (1996, s. 51) velger å bruke begrepet identifikasjon i stedet for identitet, nettopp for å vise at identiteten er noe som endrer seg ut fra omgivelsene og ikke er noe fastsatt. Vi endrer altså hvordan vi ser på oss selv og bildet av oss selv ut fra de ulike kontekstene vi befinner oss i. I noen settinger har vi en form for identitet, mens i en annen endrer vi oss for eksempel for å føle at vi passer bedre inn. Eriksen (1996; 2008) skriver også at vi mennesker trenger en fortid for å eksistere. Vår personlige identitet er basert på erfaringer, og erindringer og «kunnskap om historien gir identitet» (Eriksen, 1996, s. 50). Vi må altså ha noe å se tilbake på og vi trenger å huske erfaringer og lærdom for å kunne eksistere og utvikle oss videre. «As organizations try to define their role in the present and in the future, there often is a need to revise the past to be consistent with the way they currently see themselves», skriver Gioia, Corley, & Fabbri (2002, s. 623). Videre påpeker de at det er kanskje enda viktigere at organisasjoner inkluderer fortiden i arbeidet for å bygge organisasjonen fremover.

Eriksen hevder også at forestilte fellesskap trenger en fortid for å eksistere og hvis den ikke eksisterer, ja da må man skape den (Eriksen, 1996, s. 51). For å fungere fremover må en felles identitet skapes. I denne sammenhengen kan man se på USN som et forestilt fellesskap som enda ikke har en felles identitet. Fortiden til de ansatte på USN er veldig ulik for de forskjellige partene og de har kanskje egentlig ikke noe mer til felles enn at de jobber på USN.

Det er slik jeg også tolket leder Arne når han snakket om at identiteten må dyrkes frem og at det enn så lenge ikke er gjort på den korte tiden siden fusjonen: «Det er altfor kort tid siden fusjonen til at vi har klart å dyrke frem klare faglige identiteter på de ulike studiestedene, og det gjelder også Bø», sa han. Ifølge han er identiteten noe som må skapes, og når den tidligere identiteten rokkes ved, må det altså muligens dyrkes frem en ny. Ifølge Arne skal identiteten til den nye organisasjonen komme for en dag, og den skal altså dyrkes frem. Å dyrke er noe man gjør med vilje, man planlegger, sår frø og nyter etter hvert resultatet av det man har dyrket frem. Hvem som skal dyrke identiteten frem, hvem som skal bestemme hvordan identitet som skal dyrkes frem, hvordan og innen når, er andre spørsmål det er interessant å stille seg. Er det ledelsen som skal dyrke frem hvordan identitet USN skal ha? Skal de lokale identitetene forsvinne og skal alle som jobber på de åtte ulike campusene ha en og samme identitet? Eller skal det åpnes for å dyrke frem lokale identiteter? Hvem bestemmer i så fall om det skal åpnes for dette? Til tross for at en del av dem jeg intervjuet snakket om at deler av identiteten allerede er borte, og til tross for at ledelsen snakket om at den nye identiteten kommer etter hvert, kan man vel kanskje si at ledelsen allerede er i gang med å dyrke en identitet på tvers av campusene. USNs visjoner og verdier er bestemt og de kommuniseres til ansatte og eksterne interessenter i alt fra styringsdokumenter som Strategi 2017-2021 (Universitet i Sørøst-Norge, 2020, 26. februar) til sider som omtaler organisasjonen på usn.no. Jeg kommer tilbake til kommunikasjon av nøkkelbegreper senere. Samtidig var Arne også bevisst på at det er de som jobber ved hvert av campusene som må ta ansvar for utviklingen fremover:

Hvis du ser på organisasjonskartet vårt, så er ikke geografiske aspekt synlig i det hele tatt. Så du kan si at sånn i prinsippet er Bø en tilfeldig klynge bygg der hvor ulike deler av vår organisasjon driver aktivitetene sine. Og jeg tenker at det er jo ikke bra. Så vi bør nå i tida som kommer utvikle tydeligere signaturer eller profiler på hvert studiested, inkludert Bø. Og det er det jo ikke toppledelsen som gjør. Toppledelsen fasiliteter den type prosesser, men det er jo fagmiljøene i Bø selv som langt på vei må tenke ut «hvordan skal vi vitalisere dette studiestedet, og hvordan skal vi gjøre oss selv attraktive, anerkjente, relevante og så videre.

Ifølge Arne er det ikke bare opp til ledelsen hvordan hvert av campusene skal utvikles og hva som skal trekkes frem ved hvert av studiestedene, men at fagmiljøene må gjøre det meste av jobben. Så kan man jo tenke at det kanskje er lett å si på papiret, men kanskje ikke like lett å få til i praksis. Blant annet lar vi erfaringene våre forme identiteten vår og fusjonen har kanskje lagt kjepper i hjulene for

hvorvidt identiteten kan overleve eller bli noe eget når man samtidig skal være en del av en større organisasjon som oppleves å styres fra Bakkenteigen (dette kommer jeg tilbake til litt senere i kapitlet).

5.3 Erfaringene våre former identiteten

«Identifikasjonen foregår relasjonelt, altså i kraft av og i kontrast til andre og *situasjonelt*, det vil si at vår kollektive tilhørighetsfølelse forandrer seg fra situasjon til situasjon», skriver Eriksen (1996, s. 52). Han påpeker videre at «hvilket kollektivt fellesskap som i øyeblikket er relevant, avhenger av den konkrete situasjon» (Eriksen, 1996, s. 53). Eriksen (2005, s. 47) hevder at identiteten vår bygger på grenser og ulikheter eller kontraster og står alltid i relasjon til andre. Vi er altså avhengig av andre å sammenlikne oss med for å kunne ha identitet, eller sagt med Eriksens (2005, s. 44) ord: «En gruppes indre samhold er avhengig av ytre press»). Grensene som settes i ulike kontekster er med på å skape identitet og tydeliggjøre identiteter i sosiale relasjoner. Et eksempel han bruker i *Flerkulturell forståelse* er at vi ikke hadde trengt å definere og identifisere menn hvis det ikke hadde eksistert kvinner. Med andre ord endres vår identitet ut fra hvilken situasjon vi befinner oss i og den defineres både utenfra og innenfra (Eriksen, 1996; 2005). Vi har masse erfaringer som vi tar med oss inn i de ulike situasjonene som er med på å skape identiteten. Disse erfaringene kan sies å være blant annet historien til campus Bø og hvordan de ansatte velger å ta med seg den videre. Samtidig påvirker disse erfaringene hvordan de ansatte opplever endringer som skjer på arbeidsplassen. I denne sammenhengen kan fusjonen sies å være en situasjon som rokker ved identiteten og fremhever spørsmålet om hvilken identitet organisasjonen skal ha. Før fusjonen er det ikke sikkert de ansatte var like opptatt av eller i det hele tatt tenkte over identiteten til campus Bø. Kanskje var identiteten noe man bare hadde, uten at det var noe man ofret mange tanker. Etter fusjonen virker det som at flere av intervjupersonene har blitt mer bevisst identiteten og ikke minst bevisst at identiteten forsvinner mer og mer.

Flere av intervjupersonene snakket om at den tilstanden de var i før, som for eksempel som TDH, aldri kommer tilbake. Leder Håkon reflekterte rundt opplevelsen av at man fra nå av alltid kommer til å være en del av et fellesskap som bare er organisatoriske sammensetninger, og egentlig ikke et samlet fellesskap. Jeg tolker det ikke nødvendigvis som noe negativt, men som en konstatering av hvordan det oppleves og utfordringene som følger med å bygge en ny organisasjon. Denne organisasjonen er kanskje ikke bygget på fellesskapsfølelse og pionerånd, noe som er utfordrende å

få til uten en felles historie, men er snarere en organisasjon som er til for å gjennomføre oppdraget sitt. Når de snakket om historien som en bedre tid og om en fellesskapsfølelse og pionerånd som er borte, fortalte de indirekte at disse verdiene ikke er til stede nå. Med andre ord fortalte en del av de ansatte om hva som mangler i dag ved å fortelle om historien og hva de savner.

Til tross for at flere av de ansatte savnet ulike deler fra fortiden, kan det fremdeles skje mye fremover. Hvorvidt en endringsprosess kan sies å lykkes eller ikke, har mye å gjøre med hvor raskt den nye organisasjonen får en ny felles organisasjonsidentitet. Organisasjonen er altså avhengig av at de ansatte som kommer fra HBV og HiT får en felles identitetsfølelse som ansatte ved USN. Bang (2011, s 37) påpeker at de ansatte må «legge fra seg 'vi-de-holdningene' som så å si alltid oppstår i sammenslåingsprosesser» for at en endringsprosess skal kunne sies å ha lyktes. Til tross for at det høres klokt ut på papiret, er det krevende å gjennomføre i praksis. Gjennom en lang forberedende fusjonsprosess med UiA og en kortere, men mye mer hektisk fusjonsprosess med HBV har de ansatte ved HiT og campus Bø gjort seg flere erfaringer om endring. Når noen rokker ved det trygge og stabile som man kjenner til og endrer på hvordan arbeidsplassen ser ut, gjør man seg nye erfaringer. Alle erfaringene de ansatte har tatt med seg frem til i dag gjenspeiles i hvordan de snakket om endringene. Identiteten til de ansatte blir nærmest en kamp mellom oss og dem, HiT mot HBV, Bø mot Bakkenteigen. Ikke minst får nok identiteten spesielt mye å si i en endringsprosess som denne fusjonen. Kanskje er det slik at de som opplever størst utfordringer med disse endringene er de som føler at deres identitet forsvinner mer enn andres. Jeg kommer tilbake til dette senere i kapittelet om kulturene i endring, men allerede nå er det verdt å merke seg at de som har opplevd størst endringer i denne prosessen, er de samme som kanskje føler seg forbigått eller oversett. Dette er igjen de samme som ser størst utfordringer med alt fra identiteten og fusjonen i sin helhet. I dag sitter store deler av ledelsen på campus Bakkenteigen, som var en del av HBV. Campus Bø har nesten ingen ledere som kan bidra i utformingen av blant annet identiteten videre. Som jeg var inne på tidligere, er ledelsen allerede i gang med å sende organisasjonen i ulike retninger. Muligens er det slik at flere av de ansatte ved campus Bø lengter tilbake til fortiden, fordi de da hadde mulighet til å påvirke organisasjonens retning og ikke minst være med å utvikle organisasjonens identitet. Nå virker det mer som at de observerer at det skjer, men uten at de føler at de har store muligheter for å påvirke retningen det skjer i. Hvis de føler seg oversett og de føler at det er Bakkenteigen eller ledelsen som bestemmer retningen, kan det bli ekstra vanskelig å legge fra seg fortiden og vi-de-holdningene for at organisasjonen skal trekke i samme retning.

5.4 Campus Bø omtales som fragmentert

Flere beskriver nå campus Bø som noe som er fragmentert, altså splittet opp i flere deler. Til tross for at de ansatte jobber ved samme arbeidssted fysisk, har organisasjonsendringene satt sine spor. Flere snakket om utfordringer med at det er fakultetene og instituttene, til tross for at mange av de er lokalisert på flere campus, organisasjonen struktureres etter og ikke campusene. Med andre ord er det tydelig at campusbetegnelsen og måten campus Bø var organisert tidligere står sterkt hos mange. Denne fragmenteringen som følge av fusjonen har satt sine spor og har påvirket de ansattes opplevelse av endringene. En av intervjupersonene fortalte blant annet at det gamle Institutt for kultur- og humanistiske fag i Bø nå mangler ledelse på lokalt nivå: «De har ingen lokale ledere og dette er ved et institutt som er fundamentert helt i bunn av TDH-tradisjonen og som har en veldig sterk selvbevissthet. Det er splittet opp i tre deler, delvis etter eget valg, delvis etter rektors valg, og har ingen lokal leder». På bakgrunn av blant annet slike avgjørelser beskrev leder Anders campus Bø som noe som er «utporsjonert til forskjellige fakulteter og institutter» og «revet totalt opp faglig» og medarbeider Magnus beskrev campuset som en «blindtarm her oppe i Bø».

Anders advarte mot at campuset blir så fragmentert at det går utover virksomheten, og selv om han enn så lenge mente at det ikke har skjedd, mente han at man må passe på. Han fortalte at det ikke lenger er noen samlende kraft i Bø når alle er spredd utover ulike fakulteter. Det gjør det vanskelig å samle seg rundt felles campussaker. Dermed forsvinner også fellesskapsfølelsen: «[Fellesskapsfølelsen] var en av styrkene til Bø før. [...] Vi tenkte veldig mye samarbeid på tvers av fagområder».

Medarbeider Fredrik kalte dagens struktur for fragmentert: «Vi var ett Institutt for kultur- og humanistiske fag. Det er jo brukket opp i tre i alle fall. Vi er de samme menneskene som sitter ved det samme bordet, men vi tilhører tre ulike instituttledere», fortalte han. De samme ansatte sitter altså på de samme kontorene og spiser lunsj i den samme kantina, men når det kommer til faglig samarbeid er det nå nye grupperinger de forholder seg til. Med andre ord har ansatte som jobber på tre ulike institutter den samme bakgrunnen og historien i kroppen, men skal nå jobbe for å skape tre nye retninger videre.

Identitetsendringen trenger ikke nødvendigvis å skje kun av endringer internt. Til tross for at USN er en del av det samme markedet, nemlig høyere utdanning, konkurrerer de på litt andre premisser. Ved å bli universitet kan man si at de har fått en konkurransefordel i sektoren. Når identiteten til de ansatte endres eller oppleves endret kan det også påvirke organisasjonens image.

Det bildet de ansatte tror eksterne interessenter har av organisasjonen de er en del av er image. (Colman, 2014, s. 59). Når ansatte vurderer hvor attraktiv ens egen arbeidsplass er tar de gjerne utgangspunkt i både identiteten (hvem vi er) og imaget (hvem andre mener vi er) (Colman, 2014, s. 60). Forholdet mellom organisasjonen og eksterne interessenter, som for eksempel mulige studenter, investorer eller andre kan altså påvirkes av at identiteten endres. Hvordan man ser på seg selv, har mye å si for hvordan man opptrer rundt og omtaler organisasjonen. Ikke minst kan det påvirke ansattes lojalitet og ønske om å fortsette i organisasjonen.

Det var flere som tok opp at identiteten ikke er den samme som før og at den i verste fall har forsvunnet. Markedsføring av hva campus Bø kan tilby studentene, fragmentering av tidligere institutter og endring av organisasjonsstrukturen ble trukket frem flere ganger som forklaringer på at identiteten ikke er som den en gang var. Medarbeider Ole snakket om hvordan campus Bø nå kun er en del av USN og at campus Bø som noe med en egen identitet har forsvunnet på veien. Den lokale identiteten er ifølge han altså borte som resultat av fusjonen. «Det er vanskelig å markedsføre campusene, fordi vi har ikke noe identitet lenger. Alt går via USN og det blir noe helt annet. Det blir helt borte», sa Ole. Han sammenliknet med hvordan det var under HiT hvor Bø var et sted studentene reiste til for det faglige, men også det kulturelle og det sosiale som for eksempel et bra studentmiljø og gode konserter. Han mente at dette er svekket som følge av fusjonen og at det nå er vanskelig å finne frem til hva Bø har å tilby, blant annet på nettsidene til USN.

5.5 Tap av identitet skaper mange følelser

Bang (2011, s. 37) hevder at følelsen av å miste den identiteten man kjenner fra før, kan bidra til å skape en følelse av sorg og savn. Leder Håkon fortalte blant annet om en følelse av savn og lengsel for det som en gang var, men som ikke kommer tilbake, når han tar for seg historien til USN.

Kommer du fra Bø så snakker du om gamle Telemark distriktshøgskole eller gamle Fakultet for allmennvitenskapelige fag. [Kommer man] fra Høgskolen i Telemark snakker man veldig mye om Bø, men hvis man drar over til Bakkenteigen i Vestfold snakker de om Eik og lærerhøgskolen på Eik. Det snakkes fremdeles om. Lengselen tilbake til Eik og det fellesskapet der. De savner det på samme måte som folk [i Bø] savner det som var. [I Bø] kan du gå tilbake til 1994 når HIT ble etablert. Det er lengsel på lengsel på lengsel og savn på savn på savn. Og ingenting av det [man] hadde kommer tilbake. Så her sitter vi. I denne [...] digre båten og skal

gjøre det beste ut av det som leder eller som medarbeider. Noen vil gjerne ta en omkamp. I alle fall rydde opp i de feilene som er gjort.

Slike følelser kan også bidra til at man blir mer opptatt av fortiden og prøver å holde tak i den fremfor å gripe de nye endringene. Derfor er det ifølge Bang (2011, s. 37) også viktig at organisasjonen bidrar til at ansatte får muligheten til å avslutte det ene kapittelet på en konstruktiv måte slik at de kan starte identifiseringsprosessen med den nye organisasjonen.

I dag sitter noen av de jeg har snakket med igjen med en følelse av at identiteten forsvinner og at man har havnet inn i et stort maskineri som styres fra Bakkenteigen. Medarbeider Fredrik sammenliknet nåtiden med hvordan det var på HiT og TDH og at man i dag ikke er en del av de som bygger institusjonen videre, hvis man jobber på andre campus enn Bakkenteigen:

Dette henger sammen med det håpløse om at alt er blitt så fjernt. Du blir litt passivisert i forhold til HiT og TDH før 1994. Da var det mange som brant for institusjonsbygging. Da var det kort vei fra en god idé til at det kanskje ble satt i verk [...]. Når du har kontakt med produktet fra start til slutt, da blir du motivert. Dette med å faktisk bli involvert [...] skaper identifikasjon og eiendomsfølelse osv. Den kreasjonen vi har fått nå sliter med å skape den identifikasjonen hos mange av medarbeiderne sine. [Men] ikke alle, ikke [for] de som sitter på fangene til sjefene på Bakkenteigen.

Tidligere var det altså vanlig å føle at man var med på å bygge opp og bringe institusjonen videre i fellesskap. I dag virker det ikke som den følelsen er like til stede. Fredrik trakk frem følelsen av identifikasjon som man får når man tar del i utviklingen, som i dag ikke er like mye til stede blant flere av de ansatte i Bø. I tillegg ser vi at en av flere metaforer (som jeg var inne på i forrige kapittel) har blitt brukt for å forklare at de som jobber nærme ledelsen på Bakkenteigen er med på å utvikle institusjonen videre, mens de som sitter på andre campus ikke har like stor påvirkning. Andre metaforer som kan kobles til identitetsfølelsen rundt arbeidsplassen er at de ansatte etter hvert muligens blir til en familie og at fusjonen fungerer som et slags ekteskap.

Leder Anna tror en form for fellesskapsfølelse kan komme etter hvert, men at det enda er et stykke frem. Hun sa at det er fusjonsprosessen som har vært krevende, og selv om den formelt sett er over, er det ikke noen følelse av å være en stor familie enda. Som jeg var inne på i forrige kapittel, har det blitt brukt mange metaforer i beskrivelsene deres. Her ser vi nok en gang et eksempel på at

organisasjonen sees på som en potensiell familie. Å snakke om organisasjonen som en familie kan for eksempel tolkes som noe trygt og noe som er samlet om noe, noe man gjerne vil være en del av. Selv om Anna mener at USN ikke er der enda, mener hun likevel at det er noe som kan komme. Hun trakk frem at organisasjonen på kort tid gikk fra tre praksiser til én institusjon, og at det blant annet har vært en kamp om ressurser og endring i arbeidsoppgaver som gjør at det tar tid. «Det er litt som å gifte seg» sa hun for å beskrive prosessen. Hun snakket også om at USN som én institusjon som er spredt på veldig mange adresser, så det å kjenne på identitet og tilhørighet er «nærmest en studie for seg». Ifølge Anna er det nok en del som kjenner på en tilhørighet til sine områder, men hun fortalte at man er aldri på de campusene man ikke har noe med å gjøre. Men dystert ser hun ikke på det. Hun la til at hun tror USN kommer til å komme på plass og finne en form til slutt. Leder Arne snakket også om at identiteten ikke er helt på plass og mente at jobben med å utvikle en ny identitet er noe som er langt fra ferdig:

Det å få dette til å virke som én organisasjon, det å utvikle én identitet, det å utvikle [...] et engasjement og en identitet knyttet til den nye virksomheten. Der hvor våre ansatte ikke bare er med og aksepterer den utviklingen vi skal gjennom, men driver den utviklingen. [...] Der er vi jo selvfølgelig ikke.

Det bekreftes altså også av Arne at identiteten til USN ikke er på plass, og at det er noe som tar tid. Men på samme måte som at han snakket om at det er noe som må dyrkes frem, må det også utvikles en identitet, hvor også de ansatte er med på utviklingen selv. Måten han ordla seg på kan tolkes som at det å ha én identitet er det samme som å være én organisasjon. Med andre ord må identiteten på plass før organisasjonen er en stor, og kanskje lykkelig familie.

Ifølge Eriksen (2008) endrer personlige erfaringer seg hele tiden – de er det han kaller *fleksible* og *tøyelige*. Vi er alle tilknyttet ulike personlige erfaringer, som for eksempel kjønn, politisk overbevisning, alder og yrke, som igjen bidrar til å skape identiteten vår (s. 116 f). Mellomlederne er ledere for sine enheter eller institutter, de er medarbeidere når de er med sine ledere og sammen med andre mellomledere. Medarbeiderne er «medlem» på et fakultet eller et institutt når de får informasjon fra instituttleder, dekan eller direktør, medarbeidere blant de i samme gang som tilhører andre institutt og fagfeller sammen med de i samme enhet og på samme institutt. I tillegg til arbeidsplassens kontekst er de også foreldre, ektefeller, søsken og venner (Eriksen, 2008; Jacobsen

& Thorsvik, 2016). Dette er bare noen av veldig mange eksempler på hvordan identiteten endrer seg ut fra konteksten de befinner seg i, og hvordan man kan påvirkes ulikt ut fra konteksten.

I møtet med meg viste nok intervjupersonene en annen form for identitet enn de kanskje pleier å vise når de er på jobb med likesinnede. I denne situasjonen vil jeg si at intervjupersonene stilte som eksperter, mens jeg var den ulærde, interesserte og nysgjerrige. Intervjupersonene var tydelig formet av historien de selv har vært en del av. Av dem jeg har snakket med, var det de som har vært lengst ansatt som var mest opptatt av distriktshøgskoletankegangen og hvordan det var for lenge siden. De som har jobbet på campus Bø kortere, snakket mer om historien nærmere fusjonen og nåtiden. Selv om det skal sies at de aller fleste var innom TDH på et eller annet vis.

5.6 Hvorfor er identiteten så viktig?

Når jeg stilte spørsmålet om hva som definerer campus Bø, var det lite som tydet på at de snakket om nåtiden. Mange tok for seg tradisjonen fra distriktshøgskolen, andre tok for seg kulturstudier og idrett som viktige fagretninger, mens andre igjen snakket varmt om naturen, studentkulturen og forholdet til lokalsamfunnet. De var tydelig stolte av identiteten de hadde hatt, men det er liten tvil om at de aller fleste snakket om det som noe som hadde vært, og ikke om noe som fremdeles er. «Kontinuitet i organisasjonsidentitet innebærer dermed at samme atferd, basert på samme normer og verdier utvises over tid, og at organisasjonsmedlemmene tolker denne atferden. Dette bidrar til opprettholdelse av og en følelse av kontinuitet i 'hvem vi er'», skriver Colman, (2014, s. 78). Ifølge Colman (2014, s. 84) vil de som identifiserer seg sterkt med organisasjonen ikke være like åpne for endring som de som ikke føler noen sterk tilhørighet. Hva har da endringene gjort med identiteten til campus Bø? Det er, som sagt tidligere, liten tvil om at historien er viktig for de jeg har snakket med. Det er også tydelig at den gamle organisasjonsstrukturen, ledelsesstrukturen og hvordan praksisen var før henger i som minner fra en bedre tid hos flere av de ansatte. Nå som mye av dette er endret drastisk, forandres også identiteten til organisasjonen. Som individer er vi opptatt av å vise til andre og kjenne selv at vi er en del av noe viktig og anerkjent. Som ansatte i en organisasjon vil vi gjøre det samme. Ifølge Colman (2014) blir det derfor ekstra viktig for organisasjonsmedlemmer å ivareta og bevare organisasjonsidentiteten når de opplever endringer som kan rokke ved nettopp den. Når identiteten trues av eksterne eller interne hendelser, som for eksempel en fusjon i campus Bø sitt tilfelle, vil de ansatte gjøre det de kan for å bevare det de kjenner og den identiteten de har vært stolte av lenge. Colman (2014) skrev videre at ansatte i en organisasjon ønsker å ta vare på de

praksisene de er kjent med. Hvordan vi gjør ting, forteller mye om hvem vi er. Hvis man opplever at dette endres, og at følelsen av hvem vi er ikke lenger er i tråd med historien eller forventningene fra omgivelsene, vil ansatte reagere. Måten flere av de ansatte på campus Bø snakker om fortiden som noe bra, og om identiteten som har forsvunnet som følge av endringene de siste årene, viser tydelig at det er nettopp dette som har skjedd her.

«Det er ikke menneskers kulturelle identitet som skaper konflikt, det er derimot forsøkene på å ekspropriere, ignorere, undertrykke og utradere deres kulturelle identitet som skaper konflikt». Det skriver Eriksen (2008, s. 61) om hvordan konflikter starter på bakgrunn av at andre tar styring og sender for eksempel arbeidsplassen i en ny retning. Som vi har sett tidligere var det ledelsen ved HiT som var opptatt av å fusjonere. Noen medarbeidere så fordeler med og ønsket å bli universitet, men initiativet kom fra ledelsen, på bakgrunn av sterke oppfordringer fra politisk hold. Det å erkjenne betydningen av identiteten og identitetsbygging i en endringsprosess, kan bidra til at overgangen blir bedre. Identiteten er spesielt viktig i endringer som for eksempel fusjoner. En fusjon skaper usikkerhet, hvilket gjør at vi ønsker å klamre oss til det vi kjenner fra før, og det vi ser på som trygt. Endringer utfordrer hvem vi er som organisasjon og organisasjonsmedlemmer. Tryggheten og den kjente identiteten oppleves gjerne som truet. Opplevelsen av endret identitet kan være for eksempel hvis, som Colman (2014, s. 32) kaller det, merkelappene til organisasjonen endres. Etter fusjonen, og etter å ha blitt universitet, har merkelappene til campus Bø endret seg. Verdiene og visjonene de ansatte skal jobbe etter, er noe annet enn de var på HiT. Institusjonen skal levere på andre kjerneområder enn tidligere, som for eksempel at USN skal være entreprenøriell. Når disse merkelappene endres, rokker det ved identiteten til de ansatte. Praksisene og rutineene man er vant til å jobbe etter er nært knyttet til hvordan man ser på seg selv og organisasjonen. Hvis de ansatte opplever at rutineene og praksisene ikke lenger er de samme, vil de reagere (Colman, 2014, s. 78 f). Det blir dermed en konflikt mellom medlemmene om hvilken identitet som gjelder.

Jeg oppfatter at mange av de ansatte på campus Bø identifiserer seg veldig med arbeidsplassen og identiteten til organisasjonen de har tilhørt. Hvorvidt man identifiserer seg med organisasjonen, vil avgjøre viljen til å bidra og lojalitet ovenfor organisasjonen. Slik jeg oppfatter en del av mine intervjupersoner, er det ikke slik at deres lojalitet er primært knyttet til arbeidsgiveren. Lojaliteten ligger heller hos campus Bø enn hos USN. Medarbeider Kjersti fortalte at det fremdeles er campusene som er det viktige ved USN, selv om det ikke er en organisatorisk enhet ved universitetet. «Hvis man snur litt på det, er det jo campusene som er navet i USN. For hvis ikke det fungerer mellom

institutter og fellestjenester og administrative på campus, så gjør vi ikke en god nok jobb for studentene for både at de skal trives og at vi får de gjennom på normert tid», sa Kjersti.

Som vi har sett i dette kapittelet, er identiteten og en eventuell mangel på identitet en stor del av hvordan ansatte opplever arbeidsplassen i endring. Bevisstheten rundt organisasjonsidentitet i endring er viktig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. I USN sitt tilfelle kan det se ut til at identiteten har havnet i et slags vakuum, uten at noen egentlig har kontroll på hva identiteten er og hvordan den skal skapes. Mange av de ansatte jeg har snakket med ser ut til å være mest opptatt av identiteten de en gang hadde, som nå er tapt, mens andre, spesielt en del av lederne, venter litt på at en ny identitet skal skapes. Som vi har sett, er fortiden viktig for hvordan identiteten kan bli i fremtiden. Det er også viktig at man får tid til å bygge ny identitet i ny organisasjon, og å la ansatte bruke tid på å venne seg til en ny hverdag. Samtidig er det liten tvil om at mye av historien etter hvert må bli det det er – nemlig historie. Altså må organisasjonen se fremover, men samtidig tillate at deler av historien får sin plass i ny organisasjon, for å ha muligheten til å lykkes som en felles organisasjon. Både det å forbli i fortiden og det å overse fortiden fullstendig, kan bidra til at man til slutt sitter med en organisasjon bestående av for eksempel åtte ulike campusidentiteter som leverer på tjenestene til USN, men uten en fellesskapsfølelse og felles identitet. I dag virker det litt som at deler av ledelsen ser en vei mens mange av de ansatte ser en annen.

I likhet med organisasjonsidentitet dreier også organisasjonskultur seg om hva som kjennetegner en organisasjon. Til tross for at begrepene henger tett sammen er de også veldig forskjellige. Identitet handler altså om hvem vi er som organisasjon, mens kultur handler om «hvilke normer, verdier og oppfatninger som preger en gitt organisasjon» (Colman, 2014, s. 53). Thomas Hylland Eriksen har definert kultur «som *det som gjør kommunikasjon mulig*» (Eriksen, 2005, s. 48). Han trekker frem eksempler som at man har et felles språk, felles bakgrunn og erfaringer og felles verdier. Dette skal jeg gå nærmere inn på i neste kapittel. Identiteten springer ifølge Eriksen (2005, s. 48) ut fra den kulturelle fellesfølelsen vi har. Altså danner fellesskapet man føler seg som en del av, ved for eksempel å snakke det samme språket eller å ha opplevd de samme erfaringene, en gruppeidentitet og en vi-følelse.

I tillegg til å bruke historien til å bevare identiteten kan en organisasjon også bruke diskurser som forteller noe om hva organisasjonen var før, hva den er nå og hva den ønsker å være fremover når organisasjonen gjennomgår endringer (Colman, 2014, s. 82). Colman (2014, s. 101 f) tar for seg begrepet *overgangsidentitet*, som er en form for midlertidig identitet. For eksempel ved en fusjon tar den med deler fra de gamle enhetene inn i en midlertidig, ny form, som deretter formes mot en ny

identitet. Organisasjonen tar altså med aspekter fra både gamle identiteter og en ønsket, ny identitet i en felles organisasjon. Som Colman (2014, s. 101) påpeker videre, gjør dette det lettere for organisasjonen å bevege seg mot den ønskede tilværelsen, samtidig som de ansatte føler at deler av deres verdier blir tatt vare på. I fusjonen mellom HBV og HiT virker det litt som at dette er noe ledelsen har hoppet bukk over. Medarbeider Tonje fortalte at det tidligere opplevdes kult å jobbe ved campus Bø og at også ledelsen var opptatt av å fremme studiestedet som rikt på kultur, historie og med et sterkt samhold. Etter fusjonen oppleves det ikke slik lenger:

Campus Bø var jo en tydelig campus i gamle HiT. [...] Vi hadde en ganske velfungerende administrasjon som ivret veldig for studiestedet. Ledelsen ved campus Bø var veldig opptatt av at Bø var en studiebygd, rik på historie og kultur, og vi følte ... veldig samhold [...]. Det var litt kult på en måte å si at du kommer fra Høgskulen i Telemark, studiested Bø. Det var veldig kjent ute blant andre aktører

På spørsmål fra meg om det fremdeles føles sånn, svarte hun «Eh, nei, ikke. Det er det jo ikke». Det er med andre ord ikke noen som tar ansvar og ivrer for at deler av den gamle organisasjonen blir med videre i ny organisasjon. Det burde jo ikke være så stor forskjell om man sier man jobber ved campus Bø på HiT eller USN, men ifølge Tonje føles det altså sånn.

Slik jeg ser det er det universitetsakkrediteringen, og hva USN skal være videre som kommuniseres jevnlig, uten at de gamle identitetene kan kobles på. Med andre ord kan det virke som at de ansatte på campus Bø skal ta til seg nye visjoner og ny identitet på bakgrunn av hva ledelsen ønsker, uten å få med noen betydelig del av identiteten de føler de har hatt. Satt på spissen virker det litt som at det er ønskelig at institusjonen skal begynne fra null, uten å ta hensyn til at de åtte ulike campusene har hver sin identitet.

På tampen av dette kapitlet kan det være interessant å stille spørsmål om hvor viktig det faktisk er å få en ny identitet? Trenger man en felles identitet eller kan de eventuelt være ulike fra studiested til studiested? Ettersom organisasjonen har vært gjennom endringer over flere år allerede har kanskje USN og campus Bø en ny identitet, rett og slett en vedvarende endringsidentitet. Kanskje er den bare ikke så synlig for de som er midt oppi den? Kanskje er endringstilværelsen en stor del av organisasjonens identitet, og kanskje kommer det til å være normalen også fremover? Jeg har ikke tenkt å svare fullt ut på disse spørsmålene, men jeg tenker det er viktig å gjøre seg noen tanker rundt det. Spesielt kan det se ut til at de endringene organisasjonen har vært gjennom og at endrings-

prosessen ikke er «ferdig» kan spille en stor rolle for organisasjonsidentitetene. Deler av ledelsen snakker om at identiteten må dyrkes og utvikles, medarbeidere snakker om at den gamle identiteten er borte og historie. Endringer har pågått i flere år allerede. Før den tid var det mye snakk om endringer. Fremdeles snakkes det om at endringene ikke er over. Porteføljer og studietilbud utvikles og kommer til å endre seg også fremover. Med andre ord er ikke kabalen lagt, og det er heller ikke sikkert at den egentlig kommer til å legges ferdig før den neste store endringen dukker opp.

I dette kapitlet har vi sett at de ansatte ser veldig ulikt på identiteten og deres forhold til fortidens og fremtidens organisasjonsidentitet. Vi har sett at identiteten har stått sterkt blant mange ansatte på campus Bø og at det er flere som føler et tap av identiteten etter fusjonen. Andre snakker om at den kommer til å dukke opp, men at det bare må gis tid og at det er noe som må utvikles og dyrkes frem over tid. For de ansatte i Bø er det følelsen av å jobbe et sted de har vært stolte av, et sted med pionerånd, fellesskapsfølelse og en følelse av å bidra i utviklingen av organisasjonen som har stått støtt. Dette er endret etter fusjonen. En del mener også at det er ledelsen og de som sitter nærme ledelsen som har noe de skal ha sagt og at resten ikke får vært med på utviklingen. Andre igjen har snakket om hvordan organisasjonsidentiteten også er svekket da Bø ikke lenger synes som campus. I dag er det fakultetene og instituttene som styrer organiseringen, og Bø er egentlig et tilfeldig sted som ikke er en organisatorisk enhet på USN. Med det kan det se ut som om den organisasjonsidentiteten de ansatte følte tidligere også har, om ikke forsvunnet helt, i det minste blitt betydelig svekket.

6. Kultur i endring

På samme måte som at identiteten har endret seg den siste tiden som følge av fusjonen, ser det ut til at også organisasjonskulturene er under endring. I historiene som har blitt fortalt av flere av intervjupersonene har vi sett at organisasjonskulturene har endret seg. Kulturene er under forhandling eller i alle fall i en endringsprosess på bakgrunn av blant annet forandringer i organisasjonsstrukturen. I dette kapittelet skal jeg se nærmere på hvordan kulturene er i endring og hva det kan ha å si for organisasjonen og spesielt campus Bø. Først skal jeg gjøre kort rede for hva organisasjonskultur handler om i teorien.

6.1 Hva er organisasjonskultur?

Ifølge Kveine & Erlien (2019, s. 132) er en vanlig definisjon av organisasjonskultur «måten vi gjør tingene på her hos oss»). Denne definisjonen kan imidlertid bli litt for vag i noen tilfeller, selv om den i utgangspunktet er enkel å forstå. Bang (2011, s. 23) har slått sammen den populære definisjonen nevnt over med både sosiologiske, sosialpsykologiske og antropologiske definisjoner i en og samme setning. Han definerer derfor organisasjonskultur som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». Bang (2011, s. 23) skriver videre at dette handler om at kultur er noe medlemmene av en organisasjon har felles. Denne definisjonen trekker også frem det at kulturen blir til ved at «så lenge medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, vil det uunngåelig utvikle seg mer eller mindre felles delte oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg, hva som er viktig og uviktig, riktig og galt og hva som er sant og usant» (Bang, 2011, s. 23).

Ifølge Lundberg (1985, s. 175 ff) må en organisasjon eksistere under ytre omstendigheter og indre revolusjoner (endringer utenfra eller innenfra) for at organisasjonskulturen skal være mottakelig for påvirkning og endring. En ytre omstendighet kan for eksempel være at organisasjonen blir fusjonert, mens en intern revolusjon kan være større endringer i toppledelsen eller total omstrukturering av organisasjonens struktur. Hva HiT og HBV har gått gjennom må sies å være resultat av både ekstern og intern revolusjon. Interne krefter har jobbet det frem, men med stor påvirkning og godkjenning fra departementet. Ledergruppen og ledelsen er endret, og er nå en blanding av ledelsen ved de to tidligere høyskolene. Strukturen er også endret, både med nye fakulteter, flere campus, flytting av studier og endring av organisering av ledere. Som jeg har diskutert

tidligere i oppgaven, har mange av intervjupersonene fortalt om deres opplevelse av disse endringene som en slags sammenlikning med hvordan det var før. Dette kan også bidra til å si noe om hvordan de ansatte opplever organisasjonskulturene i dag.

Jeg tolker at intervjupersonene har gitt meg ulike fortellinger om historien som at de har vært opptatt av å bringe meg inn i deres verden og inn i deres situasjon, for at jeg dermed skal forstå bedre hvorfor de mener som de gjør. De har delt opplevelser, tanker og meninger som gir meg et større innblikk i hvorfor de har opplevd fusjonen som de har gjort eller hvorfor de reagerer som de gjør når de hører begrepene jeg nevner. Intervjupersonene tar i bruk fortellerteknikker som ikke bare forteller om opplevelsene deres, men også forteller noe om hvorfor de opplever det de gjør.

Her kan man trekke linjer til antropologen Clifford Geertz teorier. Han er kjent for sine teorier om «thick descriptions», som handler om å se meningene og handlingene våre i en større sammenheng. Meningene våre må tolkes ut fra et større bilde og ikke som enkelthandlinger. Meningene og handlingene våre er, ifølge Geertz (2000 s. 6 ff), påvirket av sammenhengen de er en del av. Han hevder at vi mennesker er vevd inn i et nett av disse meningene, som er spunnet av oss selv (Geertz, 1973/2000, s. 5). De er med andre ord hermeneutiske. Geertz påpeker videre at den sammenhengen som våre handlinger er en del av, må inkluderes i beskrivelsen av de ulike handlingene for at man skal kunne forstå handlingen. For å forstå betydningen av noe, er det altså viktig å forstå den kulturelle konteksten det skjer i. Med andre ord er det viktig å forstå de ulike delene for å forstå helheten, på samme måte som det er viktig å forstå helheten for å forstå de ulike delene ved et fenomen eller en handling. Ifølge Geertz peker mindre handlinger utover seg selv, og kan ikke sees alene (Geertz, 1973/2000, s. 3-30). Han ser på kultur som et menneskeskapt nett av meninger vi er spunnet inn i. Dermed kan menneskelige handlinger tolkes semiotisk, altså som meningsbærende tegn i et kommunikasjonssystem (Geertz, 1973/2000, s. 5). Sagt på en annen måte: hva er det handlingen egentlig betyr i den sammenhengen den blir utført i? For å forstå bedre hvorfor flere av intervjupersonene har fortalt en del av historien, hvorfor flere reagerer med resignasjon, oppgitthet eller savner hvordan det var før er det viktig å se disse reaksjonene i et større bilde. Overgang fra TDH til HiT, potensiell fusjon med UiA, endring i doktorgrader, studietilbud og studieporteføljer, fusjon med HBV og universitetsakkreditering er noen eksempler på endringer de ansatte (som har jobbet lenge i organisasjonen) har vært gjennom. For å forstå hvorfor en del ansatte opplever de siste endringene som utfordrende må man altså se disse endringene i en større sammenheng. Historiefortellingene bidrar til å sette ord på disse opplevelsene. Det gir oss også

tilgang til hvordan de ser på verden og hvordan virkeligheten ser ut fra deres perspektiv. De ansattes perspektiv på virkeligheten ved USN eller campus Bø er nettopp det som er kulturene.

6.2 Endringer i organisasjonsstrukturen kan påvirke kulturen

«Jo større organisasjon, desto vanskeligere er det å etablere én felles kultur som oppfattes av hele organisasjonen», skrev Bang (2011, s. 111). USN består ikke bare av tidligere HBV og HiT, men også kulturer fra Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Buskerud, Distriktshøgskolen i Telemark og resten av tidligere HiT og ikke minst mange subkulturer internt i disse organisasjonene. Dette kan skape utfordringer i en endringsprosess. Bang (2011, s. 146) tar for seg Scheins seks faktorer for hvordan organisasjonskultur kan påvirkes. Blant annet skriver han om endringer i organisasjonens struktur og utforming. Et eksempel han trekker frem er når to avdelinger plutselig skal slås sammen til en ny. Organisasjonskultur kan lett påvirkes ved at de ansatte får en annen oppfatning av hvordan organisasjonen fungerer, jobber og hvordan beslutninger fattes. Bang viser et eksempel hvor to ulike forskningsmiljøer, som tradisjonelt hadde oppført seg fiendtlig mot hverandre, plutselig begynte å samarbeide når de ble slått sammen til én avdeling. En av forskjellene på Bangs eksempel og noen av eksemplene ved USN er at Bangs forskningsmiljøer også ble plassert sammen fysisk etter sammenslåingen. Ved USN er det ingen som har byttet arbeidsplass, men de har likevel byttet kollegaer. De skal med andre jobbe videre som før fysisk, men samtidig skal de tilpasse seg nye kollegaer og nye ledere. Ifølge leder Arne er USN gjennom en transformasjonsprosess når det kommer til organisasjonskultur. Han sa: «Så det er på en måte [...] en slags kulturtransformasjon som vi gjør virkelig gjennom veldig, veldig mange institusjonelle tiltak parallelt da». Altså er alle endringene organisasjonen har vært, er og skal gjennom med på å endre kulturene. Videre skal vi se ulike eksempler på hvordan kulturene er satt på prøve og hva de ansatte jeg har snakket med mener om det.

Bang (2011, s. 36) fremhever spesielt «de kulturelle utfordringene som oppstår når to eller flere organisasjoner slås sammen». Som jeg var inne på i kapitlet om organisasjonsidentitet, er det flere faktorer som spiller inn i hvorvidt en endringsprosess kan kalles vellykket. I tillegg til om man klarer å skape en ny organisasjonsidentitet (blant annet at de ansatte klarer å legge fra seg vi-deholdningene) spiller også følelsen av å bli behandlet rettferdig inn på resultatet (Bang 2011, s. 37 f). Hvorvidt internkommunikasjonen før, under og etter fusjonen oppleves som ærlig og tillitsfull, er også avgjørende. Og selv om forskningen ikke kan si noe konkret om hva som påvirker en vellykket

fusjonsprosess, «kan vi slå fast at de kulturelle utfordringene fusjoner [...] representerer er betydelige, og at de sannsynligvis har vært undervurdert på bekostning av ledelsens fokus på de finansielle og juridiske sider ved en sammenslåingsprosess» (Bang, 2011, s. 38).

Ifølge Bang (2011, s. 35) kan det oppstå konflikter mellom organisasjoner som slås sammen i for eksempel en fusjon. Fusjoner fører i flere tilfeller til mistriksel og stress blant ansatte. En form for subkulturkonflikt er ifølge Bang (2011, s. 35) noe som oppstår når ulike organisasjonskulturer er slått sammen. Mange fusjoner og sammenslåinger kan føre til mistriksel, stress og senket produktivitet. Forskningen viser at mellom 50 og 80 prosent av sammenslåinger ikke ender med økonomisk vinning (Bang, 2011, s. 35). At mange fusjoner og sammenslåinger ender med at organisasjonens verdier svekkes, skyldes at man glemmer å ta vare på de menneskelige faktorene underveis i prosessen (Bang, 2011, s. 36). Medarbeiderne Kjersti og Tonje var noen av de som la vekt på at de menneskelige faktorene har blitt litt glemt i fusjonsprosessen, og at det menneskelige fremdeles ikke fokuseres så mye på som det kanskje burde. Begge medarbeiderne hadde begge stor forståelse for at en endringsprosess og fusjon ikke er smertefri, at det kan være vanskelig og at det tar tid å få på plass en ny organisasjon. Samtidig la Tonje vekt på at internkommunikasjonen burde vært bedre slik at ansatte føler seg «bedre ivaretatt og sett og hørt». Kjersti fortalte at organisasjonen i dag leverer på de tjenestene organisasjonen skal levere på, men la til at det nå er på tide å se menneskene:

Men nå har fokuset gjennom fusjonen ... vært ekstern måloppnåelse. Målet med å bli universitet, at vi rapporterer og har kvaliteten som trengs, studiekvalitet, at ting er rapportert riktig og så videre. Men nå synes jeg det er på tide å fokusere på menneskene. Alt det andre må vi fortsette med, men at blikket vendes innover.

Medarbeiderne ser og forstår altså utfordringene med å gjennomføre en fusjon, men det er ifølge dem på tide å se de menneskelige faktorene i organisasjonen og prioritere den delen av organisasjonen fremover. En del av de jeg har snakket med tydeliggjør at endringene har skjedd på bekostning av de menneskelige behovene. Leder Arne snakket om at fusjonen ble gjennomført på ekstremt kort tid, slik at det ble langt mellom bevisstheten til ledelsen og fagmiljøene: «Vi jobbet så fort at det ble strekk i laget. Det ble stor avstand mellom bevisstheten i toppledelsen og bevisstheten i fagmiljøene fordi toppledelsen løp så fort», sa han. Han snakket om at endringene ble gjennomført uten at mange i fagmiljøene hang med på det som skjedde. Til tross for at det hadde blitt snakket om endringer over lang tid og at de ansatte visste at det var ønskelig med fusjon for å oppnå

universitetsstatus, kan det se ut som at endringene skjedde litt på bekostning av inkludering av medarbeidere. Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel. Uansett ser man at de menneskelige faktorene ble satt litt til side for å nå målet om å bli universitet.

6.3 Endringer får frem mange følelser

Når de menneskelige faktorene føles oversett eller ikke like viktige, kan følelsene ovenfor endringene bli styrket. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 392) hevder at motstand mot endring i mange tilfeller skjer fordi de som opplever endringen ønsker å forsvare noe de er kjent med og som de mener fungerer godt og er riktig. Videre peker de på flere grunner til at motstanden oftest oppstår. Det kan være frykten for det ukjente, tap av identitet, at maktforhold endres, at det stilles krav om nyinvesteringer og opplevelsen av at sosiale bånd brytes. I prosessen med fusjonen mellom HBV og HiT er det disse fem grunnene som er mest synlig. Når det gjelder de to førstnevnte trakk flere av intervjupersonene frem at campusundervisning i historie ikke lenger skal være i Bø, men kun på Bakkenteigen. Det er ingen tvil om at det har ført til usikkerhet og følelsen av å tape deler av identiteten til campus Bø for flere av fagretningene og instituttene.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 391) vil endring stort sett møtes med motstand av de som må gjennom det. Spesielt gjelder det når endringene som settes i gang følger på tidligere endringer. Stadig nye endringer uten opphold oppleves altså ekstra negativt. Effekten av dette blir ofte stress og frustrasjon, og de ansatte stiller seg i mindre grad bak endringene som skjer når det jevnlig settes i gang nye endringsprosesser. For campus Bø har det vært mye snakk om endringer i mange år før fusjonen skjedde. De ansatte har vært gjennom organisasjonsendringer på overordnet nivå (fusjonen) og endringer i organisasjonsstrukturen på lokalt nivå. Det har vært alt fra endringer i institutt, fakultet, studietilbud, bygging av forskningsparken, «tap» av ledere (i alle fall følelsen av å miste ledere) til videreutvikling av studier, mer rapportering, annerledes rapportering og mange nye kollegaer.

En tredje faktor for hvordan organisasjonskultur kan påvirkes, er systemene, prosedyrene og rutinen til organisasjonen. Som Bang (2011, s. 146) viser, er dette de mest synlige sidene av en organisasjons liv, men det er også viktige sider i form av at gode rutiner sørger for forutsigbar hverdag for de ansatte. Rutiner er ifølge Bang (2011, s. 146) for eksempel rapportering av blant annet antall undervisningstimer, antall veiledningstimer og så videre. Videre skriver han at forutsigbarheten er en av grunnene til at mange ansatte ikke ønsker endringer i rutiner, hvis de da ikke erstattes av bedre

rutiner enn de allerede har. Man ønsker stabilitet og å beholde en struktur som man kjenner til og som fungerer. Når noen ønsker å endre på dette, er det stor sannsynlighet for at mange ansatte ikke er positive. Blant annet er flere og flere krav om rapportering noe flere av de ansatte snakket om som en merkbar endring den siste tiden. Selv om disse kravene i utgangspunktet kommer fra NOKUT, og selv om ikke alle kravene egentlig har noe med fusjonen å gjøre, er det fremdeles endringer som påvirker de ansattes hverdag og fremdeles ledelsen rapporteringskravene kommer fra.

Ansatte som blir konfrontert med endringer kan måtte gå gjennom flere følelsesfaser, fra sjokk, benektelse og depresjon til motvillig aksept, utprøving, konsolidering og til slutt tilpasning. Det kan virke som at endring er noe som rokker ved identiteten til folk. Å måtte godta endringer i hvordan man jobber, hva man jobber med eller kanskje bare hva organisasjonen man jobber i heter, river opp følelsen av trygghet. I stedet føler man på for eksempel avmakt, resignasjon, eller fortvilelse. Da jeg snakket med medarbeider Ole, sa han at det fremdeles var flere som var i en form for depresjonsfase med en følelse av avmakt. Det mange har valgt å gjøre, er å melde seg ut av hele prosessen og bare la den skje:

Konsekvensene må vi jo leve med og det er vi som lever med dem, ikke ledelsen. Det er vi som sitter midt oppi problemet med å få struktur på et institutt som går på tvers. Det er vi som kjemper om ikke daglig, men ukentlig og månedlig sånne kamper for å få dette her til å henge sammen. Og det går masse tid, det er masse innsats og det er masse frustrasjon. Og resignasjonen er det eneste som kommer ut i andre enden. Og det er helt påtagelig. Der kan jeg snakke for flere enn meg selv. Vi trekker bare på skuldrene og tenker: dette gidder jeg ikke mer, det er helt bortkastet.

Ifølge Ole er hverdagen etter fusjonen preget av en form for kamp for å få hverdagen til å gå rundt og for å levere på de tjenestene de skal levere på. Han setter også ord på at det føles som om det er medarbeiderne, ikke ledelsen, som gjør den største jobben og kjemper mest. Det er tross alt medarbeiderne som må fungere på institutter som er spredt over flere campus. Og etter å ha kjempet en god stund, er det altså slik at flere rett og slett har gitt opp. Det er lettere å resignere enn å kjempe videre for å få instituttene til å fungere på tvers. Leder Inger snakket om liknende opplevelser hvor endringer i organiseringen har ført til resignasjon og at tjenestene som leveres blir dårligere, noen ganger med vilje. «Det er rett og slett en motstand mot beslutninger som er tatt. De er ikke enige i måten de er organisert på, og da bare gir dem blanke. Saboterer litt, sånn at tjenestene ut til brukerne

blir påvirket», fortalte hun. I motsetning til det Ole fortalte om, er det altså også slik at noen ikke en gang er resignerte fordi de har forsøkt lenge, men at de rett og slett demonstrerer mot den nye strukturen og den nye organisasjonen. Dette mener jeg kan ses som et typisk eksempel på hvor mye makt og autonomi de ansatte følte på før fusjonen, som nå har blitt utfordret og endret. Ole fortalte også følgende om en følelse av å gå fra å være sentrum til periferi:

Vi har helt andre kollegaer, og vi har en helt annen kultur enn den de selv hadde og føler vel at vi nå er blitt periferi, mer enn vi var tidligere. Eller vi opplevde vel at vi nærmest var et slags sentrum og en drivkraft i HiT, men nå er vi på en måte periferi. Det er vel bare Rauland som er mer periferisk enn oss. [...] Fordi det at nå er vi spredt på flere fakulteter og institutt på tvers og det er på en måte oppbrudd og ... den der campusfølelsen er borte.

Det kan se ut som at en del av de ansatte føler at de har mistet noe av autonomien de en gang følte var tydelig til stede. Flere bemerket at makten har flyttet på seg og nå befinner seg på campus Bakkenteigen, til tross for at Bakkenteigen ikke er definert som noe hovedsete på papiret.

I tillegg til følelser av resignasjon, tap av autonomi og makt og en sterkere følelse av å være periferien bringer endringene også frem følelsen av usikkerhet. Medarbeider Tonje var en av de som snakket om følelsen av usikkerhet når endringene stod på for fullt:

Det ble jo mye sondering. Vi prøvde jo først med Agder, og det gikk jo i grus, så da ble det [fusjon] med HBV. I den sammenhengen var ting ganske vanskelig for veldig mange, for det var så mange uavklarte ting og det ble mye feilinformasjon som kom ut i alle slags retninger. Når det var bestemt at vi skulle fusjonere med HBV var det litt sånn; shit, hvem skal jeg tilhøre? [...] Skal jeg på et annet campus? Altså, [...] du fryktet for din egen jobb.

Tonje har altså følt på usikkerhet rundt sin egen jobb og usikkerhet rundt hvor man skulle høre hjemme, blant annet på grunn av feilinformasjon.

Kanskje er det slik at de fleste følelsene medarbeiderne sitter på, er et resultat av usikkerhet. Hvor skal vi? Hva skal vi være? Og hvordan skal vi være? Hvis man ikke føler seg trygg på hva svarene er på disse spørsmålene, er det også vanskelig å føle seg «trygg». Det er i alle fall tydelig at de følelsene mange av de ansatte tidligere hadde rundt arbeidsplassen har endret seg de siste årene.

For eksempel snakket flere av de ansatte om at den stoltheten de hadde til arbeidsplassen tidligere er utfordret.

Ifølge Kveine & Erlien (2019, s. 149) er det helt individuelt hvordan medarbeidere opplever endringer. Noen opplever det som spennende eller som muligheter til å utvikle seg, mens andre opplever en form for tap av trygghet og tap av forutsigbarhet. Det har blitt snakket om at blant styrkene til campus Bø tidligere var denne fellesskapsfølelsen og at man samarbeidet godt på tvers av fagområdene. De sammenliknet gjerne tiden da fellesskapsfølelsen og organisasjonsidentiteten til campus Bø stod sterkt med hvordan det er i dag. Blant annet trakk flere frem det at instituttene er spredd på flere steder og lederne ikke sitter på huset som hovedgrunner til at de ansatte ikke samles om saker som angår fellesskapet på samme måte som før. Enten det er snakk om sosiale ting som å kjøpe inn kake og markere bursdager eller ta en øl etter jobb, eller faglig samarbeid som å konferere med og møte kollegaer på samme institutt.

Men det er ikke bare disse negative følelsene som går igjen. Også en følelse av stolthet skinner gjennom hos mange av de jeg har snakket med. Enten det er stoltheten til distriktshøgskolen, til å ha vært med på å bygge opp ulike programmer, til å ha bidratt til et fellesskap på tvers av fagområder. Fortellingene deres har vært en form for forklaring av virkeligheten – hva som fungerer i dag og hva som ikke fungerer i dag. Måten de fortalte om historien på var hverken sutrete eller klagete, men mer en beskrivelse av en virkelighetsoppfatning om hvordan det har vært å være en del av endringene på en arbeidsplass som åpenbart har betydd og betyr mye for mange av de ansatte. Måten de fleste av medarbeiderne fortalte om arbeidsplassen sin på var med en stolthet av å tilhøre campus Bø, nesten uansett hvor lenge de hadde jobbet der.

6.4 Organisasjonsstrukturen skaper stor misnøye

Tilhørigheten til USN som helhet virker ikke å skinne gjennom på samme måte som den gjør til campus Bø. Endringene som har pågått i så mange år, og som enda ikke er over, har muligens ført til en avstand til USN som helhet. Det skal sies at noen av dem jeg har snakket med mener det er helt greit å være universitet og har lite problemer med det. Samtidig snakket mange om USN som noe fjernt og noe som *de* (noen andre) bestemmer over eller en arbeidsplass med prosesser som man bare må bli med på. Det kan nesten virke som at mange av de ansatte føler at de har tapt en kamp som i utgangspunktet ikke var en kamp, men som kanskje oppleves som det. Blant annet trakk de stadig vekk frem at ledelsen sitter alle andre steder enn i Bø. Med andre ord har Bø tapt en posisjon

som et sted hvor avgjørelser ble tatt, mens avgjørelsene nå tas av andre, kanskje aller helst av de som sitter i ledelsen på Bakkenteigen. Misnøyen er i alle fall stor på når det kommer til organisering av ledere. «At det er større misnøye, det har man allerede klart å dokumentere tror jeg, der hvor instituttene ikke er stedvise. Og det er at nærmeste ledelse ikke er til stede. Det er en stor ting», fortalte medarbeider Knut. Dette med at lederne ikke er like mye til stede for alle er en tydelig gjenganger for misnøye.

Flere snakket om at det fungerte bedre før, da flere ledere var til stede på campus Bø. Å se lederen sin fysisk, og ikke over Skype, var en gjenganger som sammenlikning med tidligere år. Det er ikke bare de som jobber på campus Bø som snakket om at ledelsen er borte fra gangene, men også noen av de som har lederen sin i nærheten eller jobber ved andre campus trakk frem dette som forståelige utfordringer for dem det gjelder. Medarbeider Harald sa følgende om hvordan han tror det er å ikke ha lederen sin på samme sted som han selv jobber:

Hvis du spør dem som har sine kollegaer spredd, som jobber på institutter som er plassert ulike steder [...] Det kan hende de opplever seg som mer hjemløse. Jeg tror nok at den forskjellen skaper litt ulike følelser for hvordan det er å være medarbeider [...] i Bø.

En følelse av hjemløshet må uten tvil kunne sies å være et godt eksempel på følelsen av usikkerhet som jeg var inne på tidligere. Alle disse følelsene er med på å si noe om hvordan de ansatte opplever endringene og usikkerhet til arbeidsplassen er noe som går igjen. Det er også mulig å trekke noen linjer mellom hvem som føler hva rundt endringene.

6.5 Ulike opplevelser av endringene

«Selv om dekanen forsøker å si at nei, vi skal jo ha disiplinfagene ..., men inntrykket er at vi blir presset ... i retning av å skulle tenke mer på profesjonene», fortalte medarbeider Ole. Han er ikke alene om å føle at profesjonsfagene (sykepleier, lærer, ingeniør, økonomi og lignende) stadig trekkes frem som viktig for USN og viktig i fremtiden. Dette er nok et av hovedpoengene i hvorfor endringene og fusjonen oppleves ulikt blant de ansatte. Jeg skal nå gå nærmere inn på flere av årsakene til at opplevelsene og følelsene rundt endringene er ulike.

Selv om det ikke er mulig å trekke en 100 prosent klar linje mellom de som ser på fusjonen og endringene som utfordrende og de som er mer begeistrede, viser funnene at det likevel er noen

fellestrekk mellom hvem som mener hva. De fleste som jobber med disiplin fag som språk, idrett og kultur er mer skeptisk til endringene enn det naturviterne, økonomene og andre profesjonsfaglig ansatte er. Unntaket er naturviterne, som tilhører et disiplin fag, men som er mer positive. De administrativt ansatte er også mer enig med de førstnevnte. Samtidig ser jeg at de fleste lederne, men ikke alle, stort sett er ganske begeistret for fusjonen og universitetsstatusen, selv om så å si alle legger tydelig vekt på at det er langt igjen til endringene er ferdige og at det er noen utfordringer med sånn institusjonen er organisert i dag. Med andre ord er de fleste lederne (både mellomledere og medlemmer av ledelsen) mer positive enn medarbeiderne, og de fleste profesjonsfaglige mer positive enn de som jobber med disiplin fag.

Hvorfor er det slik? Jeg skal trekke frem fire grunner her: nærhet til lederen, få forandringer i hverdagen for noen, informasjon om endringer og språkvalg i kommunikasjonen. De to sistnevnte kommer jeg mer tilbake til i neste kapittel når jeg skal se nærmere på språket og kommunikasjonen i endring. Nå skal jeg gå litt nærmere inn på de to førstnevnte.

For det første er det altså en sammenheng med hvem som har lederen sin i nærheten og hvem som ikke har det. De som ser og snakker med nærmeste leder daglig eller i alle fall flere ganger i uka virker mer tilfreds med alt fra endringskommunikasjon, ledelse og endringene som er gjort. I tillegg har de fleste som har lederen sin i nærheten på campus Bø også sin tilhørighet på mindre institutter. Størrelsen på instituttet spiller også inn. De instituttene hvor instituttledere og nærmeste leder ikke er på campus Bø er også større enheter, spredd over store geografiske avstander. Her ser jeg en tydelig sammenheng mellom å ha leder på bygget, internkommunikasjon og antall ansatte på et institutt.

De som har opplevd færre endringer i sin arbeidshverdag er med andre ord mer begeistret for endringene enn de som har opplevd flere. For eksempel virker de mer fornøyde de som har fått beholde nærmeste leder på samme bygg, og som ikke har opplevd at det gamle fagmiljøet ble delt på flere institutter eller fakulteter, og dermed heller ikke har blitt slått sammen med nye kollegaer fra andre campus. De har sluppet å måtte forholde seg til og tilpasse seg til for eksempel nye kulturer og endring i studieopplegg. I tillegg ser det ut til at de opplever å få mer informasjon om endringer som skjer. Nærhet til lederen har klar sammenheng med god internkommunikasjon. Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel. Blant annet har det å måtte forholde seg til nye kollegaer som sitter andre steder vist seg utfordrende. Ole fortalte at de har gjort mange forsøk på å få til et samarbeid med sine nye kollegaer, uten at det egentlig har gått så bra:

Vi opplever at det er kulturforskjeller altså. De [...] nye kollegaene våre, og de interessene de har. Klart de kjemper for sine ting, sånn som vi gjør. [...] Miljøet har slitt med å forholde seg til hverandre når det er såpass store avstander. Og det er forskjellige kulturer i forhold til hva vi anser som viktig på de forskjellige fagområdene. [...] Men vi har brukt masse krefter for å få dette til. Det er ikke bare faglig uenighet, men også en del praktiske ting. Skal vi reise for å undervise de forskjellige stedene? Eller skal vi overlate til de andre og ta den type undervisning på det kurset som egentlig vi mener å ha enerett på? Det blir en del sånne interessekonflikter.

Det viser seg at det å slå sammen flere kulturer til et større miljø ikke alltid fungerer optimalt. Som medarbeider Tonje fortalte i intervjuet, er det kanskje ikke noe man bør trakte etter heller: «Jeg tror nok at ledelsen skulle ønske at vi var mer like, men nå er vi jo forskjellige. Både i kultur og tradisjoner og beliggenhet og sammensetning og fagpersoner og alt, så tror jeg ikke nødvendigvis det er noe en skal trakte etter heller». Ole trakk også frem historiemiljøet ved NTNU som eksempel på steder nettopp det å slå sammen ulike kulturer ikke har fungert. Jeg kommer tilbake til begrepet robusthet senere i oppgaven, men jeg ønsker allerede nå å trekke frem noen av Oles tanker omkring begrepet og hva som kan skje når man har robusthet som en av grunnene til å slå sammen ulike miljøer:

Hvis du ser på hvordan virkelig god forskning foregår så er det jo *i* relativt tette små miljøer. De er robuste, de tåler en trøkk. Men de store, jamfør historiemiljøet og på NTNU i Trondheim som nå sprekker totalt fordi man har presset sammen forskjellige kulturer og forskjellige miljøer som ikke kan jobbe sammen. Det virker destruerende av forskjellige årsaker Ulike interesser, ulike kulturer, ulike kompetansenivå. Så robusthet er bare latterlig. Bare latterlig.

Som sagt kommer jeg mer tilbake til hva de ansatte mener om blant annet begrepet robusthet. Ledelsen har snakket om at organisasjonen behøver store og robuste fagmiljøer for å kunne tåle motstand. En del av de ansatte ser det motsatt, og blant annet trakk altså Ole frem ulike kulturer som en grunn til at det kanskje kan virke mot sin hensikt.

6.6 Artefakter, normer og verdier som uttrykk for kultur

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2016) er det vanskelig å studere organisasjonskultur direkte fordi «De grunnleggende antakelsene befinner seg 'inne i hodet' på medlemmene, og mange ganger er ikke medlemmene selv klar over hva slags antakelser de bærer med seg» (s. 131). Likevel er det, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 131 f) mulig å omgå dette og likevel studere organisasjonskultur fordi kultur også viser seg gjennom verdier, normer og artefakter (observerbar kultur som fysiske og verbale uttrykk).

Gjennom historiene til de ansatte kommer verdier, normer og artefakter til uttrykk. Blant annet snakket medarbeider Kjersti om hvordan kantina er inndelt: «For kantina den er styrt. Det bordet er gamle kultur og litteratur, det bordet er idrett og friluftsliv. Du setter deg ikke der altså. Sånn er det jo [...] Det er sånn flokkmentalitet». Med andre ord er det en kultur for at de som «hører sammen» også holder sammen. Det er kanskje ikke så rart at identiteten og kulturen føles truet når man nå hører til nye institutter og fakulteter, men fremdeles har kultur for å holde sammen med de man tidligere har jobbet tettest med. Men det er ikke bare kantina som er styrt eller som viser et tydelig eksempel på hvordan deler av kulturen er.

Hvem man tilbringer tiden med ellers har mye å si for hvordan kulturen utvikler seg, og uformell kommunikasjon mellom kollegaer påvirker mye av dette, ifølge medarbeider Harald. Han fortalte følgende: «hvem som bærer tradisjonene og kulturene og hvem som snakker med hverandre og hvem som kjenner hverandre og der ligger det nok mye [...], jeg ser at det har en verdi». Med andre ord er det noen som kanskje er med på å styre kulturene i ulike retninger. De som holder sammen påvirker hverandres oppfatning av hvordan organisasjonskulturene er. Videre fortalte Harald at

Vi vet at uformell kommunikasjon kan være viktig for trivsel og, men det kan også ha effekter på hvem som får og ikke får og sånne ting. Hvem man liker, hvilke kjemier som passer. Det er klart det har betydning. Uformell kommunikasjon er veldig viktig. Det er nok den som gir kjøtt på beina. I møter, i pausene i møter, i pauserommet, hvem man snakker med etter jobb, hvem man er venn med [...].

Han avsluttet tankerekken med å si at han tror denne måten å kommunisere sammen på arbeidsplassen og denne måten å fungere sammen på, kan bidra til å ha en form for beroligende

effekt på de ansatte, og en følelse av fleksibilitet. Dette handler ikke bare om hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår, men hvordan kulturen blant ansatte på campus Bø er. Det skal sies at dette ikke er unikt for hverken campus Bø eller USN. Uformell kommunikasjon skjer i alle organisasjoner, og det er ikke til å komme utenom. Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 61) er den uformelle kommunikasjonen ofte følelsesbasert, tolkningsbasert og gjerne basert på feil faktagrunnlag. Ofte er det i disse settingene de ansatte får «blåst ut» meningene sine om ledelsen og utfordringer på arbeidsplassen. Som Kveine & Erlie (2019, s. 61) påpeker, er det

i røykegjengen, ved kantinebordet eller under fredagspilsen at medarbeiderne gir seg til å tolke de formelle budskapene fra ledelsen. Det er ofte her de blåser ut sine frustrasjoner, ventilerer sine engstelser og kanskje også bygger opp aggresjon, eller snarere tvert imot bidrar til å bygge en god bedriftskultur.

Den uformelle kommunikasjonen som skjer på campus Bø, ifølge blant annet medarbeider Harald, er med på å utvikle og bygge bedriftskulturen. Det trenger heller ikke være noe negativt, men noe man rett og slett ikke kommer utenom, og, som Kveine & Erlie poengterte i sitatet over, er det faktisk kanskje med på å bygge en *god* bedriftskultur.

I tillegg til den uformelle kommunikasjonen, hvem man «henger med» i kantina eller i gangene, er det også andre ulike grupperinger ved deler av USN. Ifølge leder Arne er det tydelige skiller mellom ulike grupperinger i organisasjonen. Han fortalte at han «møter det hver dag ... den der fag mot administrasjon, gulvet mot ledelse i en sånn svart-hvit-greie. Det er et paradoks at [vi] i denne type virksomhet at vi ikke klarer å komme oss bedre forbi det altså. Men når det er sagt så synes jeg det er veldig mye bedre enn det var». Dette er et klart eksempel på hvordan kulturen generelt i organisasjonen kan sies å være. Til tross for at skillet mellom de ulike gruppene, ifølge Arne, er bedre enn før, er det fremdeles slik at mange av de ansatte er nærmest dem de har mest til felles med. Kveine & Erlie (2019, s. 135) viser at det kan oppstå interne uenigheter mellom ulike fagenheter, profesjonsgrupper og så videre. Det er utfordrende å skape ny organisasjonskultur for eksempel etter en fusjon, særlig når en del opprinnelige grupperinger fortsetter som egne subkulturer i ny organisasjon. Dette gjelder også USN og campus Bø.

Men det betyr ikke at det ikke er mulig å gjøre noe med disse interne uenighetene. Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 135) er det noen måter å forsøke å endre dette på. Blant annet kan man skape arenaer hvor de ansatte kan bli godt kjent. «Vil du skape en felles kultur, må du la menneskene

møtes og bli kjent med hverandre, og deretter tilrettelegge for jevnlig kontakt», skriver Kveine & Erlie (2019, s. 135). Ifølge flere av dem jeg snakket med, er det nærmest så det motsatte har skjedd ved deler av USN etter fusjonen. Vi ser det blant annet i sitatet til medarbeider Ole over, hvor han snakket om ulikhetene og kulturforskjellene på de nye instituttene. Han fortalte også at de har jobbet mye for å forsøke å skape et samarbeid og for å få til bedre flyt internt, men at de nærmest har gitt opp etter å ha brukt mye tid og krefter på forsøket.

Ikke bare er Ole og flere av de andre opptatt av hva de har forsøkt å gjøre for å få til et godt samarbeid på tvers, og at det ikke har gått som ønsket, men Ole satt også ord på viktigheten av å snakke sammen ansikt til ansikt:

Det er noe med å møtes og være face-to-face og se hverandre til lunsjen og sånne ting. Så den visjonen om å etablere både institutter og fakulteter på tvers, den mener jeg var et helt feilslått valg. Det har satt institusjonen tilbake, fremfor å gjøre den mer handlingskraftig, etter min mening.

Det med å se hverandre i hverdagen, oppleves altså ikke bare viktig når det kommer til å se nærmeste leder, men det gjelder også med kollegaer på samme institutt. Ole er ikke den eneste som har kjent på utfordringene med å slås sammen med nye kollegaer som sitter andre steder. Medarbeider Kjersti fortalte også om flere utfordringer med å bli sammenslått med nye kollegaer på andre campus:

Det er et ønske fra ansatte om at man møtes jevnlig for å samhandle, for å få informasjon og for å gi informasjon. Og så er det ikke alle som får den muligheten. Og det handler litt om rigging å gjøre, det er komplekst å få til møter, folk må reise og så videre. Det er dyrt å få til. Skype fungerer ikke alltid optimalt i sånne store enheter. Også er det jo ansatte som ikke kjenner hverandre så godt fordi de sitter på ulike steder og burde blitt bedre kjent. Også handler det om instituttledere som står i spagaten. Som har en ganske krevende jobb å skulle lede miljøer på flere steder, og rapportere nedover og rapportere oppover og. Så jeg tror det er en krevende øvelse å være leder ved USN fordi at det er mange nivåer og spredning på ansatte og. Vi har en veldig kompleks struktur.

For de som allerede har en lederrolle virker det ikke som at det er like viktig å sitte på samme bygg som nærmeste leder. Slik jeg tolker dem jeg snakket med, handler det blant annet om at de uansett

får informasjon gjennom ulike ledermøter, slik at deres informasjonsbehov og dermed opplevelse av usikkerhet minkes.

Selv om det kanskje er naturlig at lederne er mer positive til endringer da de har mer informasjon, kanskje har bidratt i å jobbe frem fusjonen selv, og sitter nærmere rektor enn det medarbeidere gjør, er jeg likevel litt overrasket over at absolutt alle lederne erkjente at det er flere utfordringer med hvordan institusjonen nå er organisert, og at institusjonen ikke fungerer på best mulig måte. Noen mener at USN er på god vei, men at det bare må gis litt tid, mens andre er litt mer kritiske og mener det er noen valg som rett og slett ikke burde vært gjort. Fellesnevneren mellom lederne er at de snakker mye om medarbeiderne på sitt institutt eller sin enhet og at de er opptatt av å ta vare på sine egne. Disse sammenhengene er det viktig å ha med seg i tolkningen av hvorfor endringene oppleves som den gjør av noen av de ansatte på USN og campus Bø.

Vi har sett at kulturen ved campus Bø er under endring. USN består av mange ulike kulturer som gjennom endringene har blitt satt på prøve, og kanskje til og med er på vei til å forsvinne. Organisasjonskulturene kan sies å være under forhandling, og det kan se ut som at kulturene er sterkt preget av endringene. På en måte kan man si at det hersker en endringskultur, ettersom endringene har pågått over lang tid og det snakkes om at kulturene som var og er under press. Måten det har blitt gjort hos campus Bø er i dag sterkt utfordret på bakgrunn av fusjonen. Vi har også sett at historien er viktig også for å forstå organisasjonskulturene, da blant annet tradisjoner og erfaringer er med på utviklingen av kulturene. De menneskelige faktorene har blitt tilsidesatt i fusjonsprosessen, og til tross for at det er flere år siden skolene fusjonerte, er det flere som fremdeles etterlyser at de menneskelige faktorene blir prioritert i organisasjonsutviklingen. Endringene har også brakt frem mange følelser blant de ansatte. Alt fra resignasjon og usikkerhet til følelsen av å tape en form for makt har blitt trukket frem av flere intervjupersoner. At kulturene er under avvikling eller utvikling, alt ettersom hvem man spør, er det ingen tvil om. Og fellesnevneren for dette er hvordan de ansatte (både medarbeidere og ledere) opplever å ha blitt behandlet. Det kan gjelde alt fra hvilke endringer instituttet og kollegiet har måttet eller ikke måttet gjennomgå til at de menneskelige faktorene oppleves oversett. I neste kapittel skal jeg hente opp igjen noen av temaene jeg har nevnt i dette kapittelet. Samtidig skal jeg gå nærmere inn på hvordan ledelsen har kommunisert i endring og hvordan det har blitt opplevd av medarbeidere. Jeg skal ta utgangspunkt blant annet i begrepene robusthet, entreprenørielt og kvalitet som jeg har vært innom allerede. Jeg skal også sette språket og internkommunikasjonen i sammenheng med makt og avmakt.

7. Kommunikasjon, språk og maktforhold

I fusjonsprosessen mellom HiT og HBV står begreper som «kvalitet», «entreprenøriell», «robust» og «medvirkning» sentralt. Spesielt begrepet «kvalitet» er en stor del av kommunikasjonen på USN. Det gjelder også generelt i sektor for høyere utdanning i Norge. Som forsker Bjørn Stensaker sa til *Khrono* i 2015, skjer det fusjoner i høyere utdanning i flere land enn Norge, men motivene er ulike. I Norge er det kvalitet som er den vanligste begrunnelsen for å starte fusjonsprosesser. «Størrelse og relevans er også av betydning innen høyere utdanning og faglig «robusthet» har blitt et innarbeida ord i disse diskusjonene», hevdet han (Tønnessen, 2015).

I dette kapitlet skal vi se nærmere på noen av begrepene jeg har snakket med intervjupersonene om og hvordan de opplever bruken av dem. Jeg skal diskutere hva språkvalgene kan ha å si for organisasjonen, og spesielt forholdet mellom ledere og medarbeidere og mellom ulike grupper, roller og faglig bakgrunn. Hvordan opplever de ansatte ved USN og campus Bø begrepene? Har for eksempel «kvalitet» og «entreprenørielt» blitt innarbeidet i dagligtalen og hvordan reagerer de ved bruken av ordene? I forlengelse av diskusjonen omkring begrepene kommer jeg inn på forholdet mellom språk og makt og hvordan endringskommunikasjonen og noen av endringene eventuelt gir uttrykk for makt i organisasjonen.

7.1 Kvalitet og politikk

«Kvalitet» er et begrep som jeg mener skiller seg litt fra andre begreper brukt i kommunikasjon i høyere utdanning de siste årene. Det er inkludert i betegnelsen på en av reformene som har lagt til rette for endring (Kvalitetsreformen) og diskuteres mye i en annen reform (Strukturreformen). Kvalitetsbegrepet brukes i strategier, planer og styrende dokumenter, og det diskuteres stadig vekk i kronikker og debattinnlegg på *Khrono* og i andre nasjonale medier. Ikke minst stilles det store krav til kvalitet fra politisk hold, gjennom blant annet NOKUT.

Kvalitet sier noe om hvordan noe er og hvis noe har god kvalitet evner man også å tilfredsstille kravene til det noe, ifølge Gundersen & Halbo (2018). Dette er for så vidt en ganske vag definisjon. Med en slik definisjon vil kvalitetsbegrepet innebefatte så godt som alt. Som vi skal se senere, bærer også de ansattes opplevelser av kvalitetsbegrepet preg av dette. Ifølge søknaden om universitetsakkrediteringen og Melding til Stortinget om strukturreformen er det ingen tvil om at både fusjonen og det å bli universitet skal bedre kvaliteten ved virksomheten. Ifølge dokumentet skal

det blant annet bli «god kvalitet», «bedre kvalitet», «kvalitetssikring» og «utvikling av kvalitet». Å sørge for bedre kvalitet på arbeidsplassen, i tilbudet til studentene, i forskningen og så videre burde i utgangspunktet være noe de aller fleste ville støttet. Hvorfor viser data da at ordet skaper mer frustrasjon enn motivasjon blant flere av de ansatte?

For å gi et lite, men beskrivende bilde på hvordan regjeringen har brukt begrepene i forbindelse med endring i høyere utdanning har jeg gjort noen søk i Melding til Stortinget nr. 18, som er meldingen om strukturreformen. «Konsentrasjon for kvalitet» er tittelen på dokumentet (Kunnskapsdepartementet, 2015). Når jeg søker etter ordet «kvalitet» i dette dokumentet (som er på 101 sider til sammen) dukker det opp 443 ganger, enten som eget ord eller som en del av lengre ord som for eksempel «kvalitetsutvikling» og «kvalitetssikring». Med andre ord er det ingen tvil om at ulike former for kvalitet er mye brukt i argumentasjonen for hvorfor strukturreformen burde skje. Kanskje kan man si at det dessverre allerede hadde vært en kvalitetsreform, da strukturreformen likeså godt kunne vært kalt det samme. Ordet kvalitet er som vi så i innledningen også godt brukt av ledelsen, styret og Petter Aasen i søknaden om å bli akkreditert som universitet (etter fusjonen). Disse to prosessene henger jo tett sammen. Som jeg var inne på i kapittel 2 var strukturreformen en sterk bidragsyter til og åpnet opp mulighetene for at to høyskoler kunne fusjoneres for etter hvert å bli universitet. Her skal det nevnes at målgruppen for dette dokumentet ikke er de ansatte ved USN, men politikerne som kunne påvirke om HSN fikk bli universitet eller ikke. Med andre ord snakket rektor og ledelsen til politikerne på deres språk og med vekt på spesielt kvalitet som har vist seg å være viktig i utviklingen av høyere utdanning.

Ord som «robust» og «effektivitet» blir også brukt flere steder i meldingen til Stortinget, henholdsvis 16 og 37 ganger, men kvalitet er definitivt kjernen i dokumentet. Jeg har viet kvalitetsbegrepet mest plass i dette analysekapittelet, rett og slett fordi det er det begrepet jeg registrerer at gjentar seg mest i kommunikasjon i UH-sektoren. Alle jeg snakket med hadde en sterk formening om hva begrepet betyr, og hva det bringer frem av følelser eller meninger. Det er også et ord politikerne og ledelsen bruker til stadighet og det har vært en sentral del av akademia i flere tiår (ref. for eksempel Kvalitetsreformen fra 2003). I 2016 hadde *Khrono* en kronikkserie om kvalitet i utdanning, i USNs strategi står det at USN skal «videreutvikle et [...] entreprenørielt universitet med høy internasjonal kvalitet (Universitetet i Sørøst-Norge, 2019, s. 5). I tillegg har USN en egen avdeling for utdanning og studiekvalitet og et eget kvalitetssystem. På USN sine nettsider kan man lese om hvordan organisasjonen definerer kvalitetsarbeidet gjennom sju dimensjoner: læringsutbytte, relevans, inntakskvalitet, rammekvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet og kompetanse. I

tillegg til KDs krav om rapportering på nasjonalt nivå har USN egne indikatorer på kvalitet som kommer frem gjennom rapportering. Gjennom rapportene kvalitetsrapport, fakultetsrapport, studieprogramrapporter og emnerapporter skal det altså være mulig å si noe om hvordan studenter og kandidaters læringsutbytte er, om de har tilgang på relevant utdanning og at utdanningen gjennomføres effektivt (Universitetet i Sørøst-Norge, b).

I boka *Hva skjer i universiteter og høyskoler* fra 2015, skriver Professor ved UIO, Bjørn Stensaker og førsteamanuensis ved USN (tidligere HBV), Tine S. Prøitz om utviklingen av kvalitet i høyere utdanning i Norge. De påpeker at ordet kvalitet er et spesielt «forlokkende begrep – ikke minst for politikere som ønsker å mobilisere opinionen og selge inn politiske initiativer» (Stensaker & Prøitz, 2015, s. 25). Forfatterne tar til orde for at måten ordet kvalitet har blitt brukt de siste tiårene i høyere utdanning (både internasjonalt og i Norge) har hatt mye å si for maktbalansen og innflytelsen på høyere utdanning. Gjennom de siste tiårene har kvalitetsbegrepet endret seg i høyere utdanning, og i dag er det vanligere at lærestedene selv tar mer ansvar for kvaliteten ved institusjonen, og dermed også at ledelsen tar mer ansvar. I tillegg er organer som NOKUT med på å legge premisser til grunn for hva kvalitet er og bør være (Stensaker & Prøitz, 2015, s. 25).

Stensaker & Prøitz (2015, s. 25-35) bruker begrepet «demokratisert kvalitetstenkning» om hvordan kvalitetsarbeidet har utviklet seg. Med det mener de at det er mer krav om åpenhet og at flere aktører enn før kan mene noe om kvaliteten ved studiestedet, mens det tidligere var kun noen få som kunne mene noe om hva som var god kvalitet, og mange av de faglig ansatte styrte mye av utdanningsløpet selv, uten noen særlig innblanding fra andre parter. Internasjonalt har også kvalitetsbegrepet satt seg og kravene til høy kvalitet i høyere utdanning er stor også utover Norges landegrenser. Makten og mulighet for innflytelse har altså endret seg mye, og demokratiseringen kan blant annet sørge for at nivået av konflikter og uenigheter øker internt på de ulike institusjonene. Dermed blir det mer intern strid om hvor trykket på kvalitetsarbeidet skal legges. Selv om det kanskje ikke er de store konfliktene ved USN, er det ingen tvil om at noen av disse endringene har bidratt til noen av uenighetene i hvorvidt fusjonen og organiseringen av virksomheten er bra eller ikke. Samtidig viser det seg at sektor for høyere utdanning er mer ensartet og politisk styrt enn tidligere (Frölich, Gulbrandsen & Stensaker, 2015, s. 171 f). Politikken som føres har de siste årene blitt mer rettet mot effektivitet og kvalitet enn tidligere, da fokuset var mer rettet mot vekst. De hevder at politikerne har lagt til rette for og gitt lærestedene mer autonomi og valgfrihet i styring av organisasjonen. Dette har imidlertid blitt fulgt av mer resultatmåling, mer standardiserte og formaliserte belønningssystemer og ikke minst flere formelle måter å sikre kvalitet på innen hver enkelt organisasjon og nasjonalt.

(Frölich et al, 2015, s. 172). Med andre ord har den påståtte økte friheten blitt gitt med et samtidig krav om økt kontroll. Flere ansatte ved tidligere HiT trakk frem at de opplever tap av selvstyre og medbestemmelse etter fusjonen.

Ifølge Stensaker & Prøitz (2015, s. 25 ff) er det slik at til tross for at vi alle er opptatt av å sørge for kvalitet på det vi gjør, er det ikke slik at vi alle ser kvalitet på samme måte. Mens noen kanskje mener at det må mer forskning til for å skape god studiekvalitet, mener andre igjen at det er i undervisningen, veiledningstimer og i andre møter med studentene at studiekvaliteten eventuelt kan bedres. Andre igjen mener kanskje at kvaliteten var god nok før fusjonen. For dem virker ordet mot sin hensikt dersom formålet er å motivere og engasjere. Dette bekrefter også intervjupersonene mine. Flere snakket om at kvaliteten bør handle om hvordan studentene møtes og følges opp, og at tiden bør brukes på campus og studentene og ikke på å rapportere såpass mye at det går utover den faglige kvaliteten. Medarbeider Kjersti fortalte at hun var usikker på om all denne rapporteringen fører til bedre kvalitet for studentene:

Det har blitt veldig mye mer byråkratisk etter fusjonen. Mye mer regelstyrt og mye mer rapportering og så videre. [...] Jeg vet ikke om det fører til kvalitet. [...] Det handler om studiekvalitet og så videre. Jeg er redd for at disse kvalitetsrapportene får større... at man bruker mer tid på å jobbe med det enn på det som kan gi kvalitet.

Intervjupersonene har satt kvalitetsbegrepet i sammenheng med alt fra tellekantsystem, rapportering, studie- og utdanningskvalitet og internasjonal kvalitet. Rapportering og krav om kvalitet og effektivitet er noe som frustrerer en del av de ansatte jeg har snakket med. Leder Anders sa blant annet at han egentlig har veldig sansen for tanken om kvalitet, men at han innimellom er usikker på om det som gjøres, som for eksempel at all rapporteringen faktisk fører til mer kvalitet, eller om det bare er snakk. Han sa at han «synes kvalitetsbegrepet er veldig snevert ved at det er altfor mye fokus på prosedyrer og avkryssninger på at du har fulgt rutiner. ... Sånn check, check, check. Så er det vel ikke så mange som har lest det som ligger bak, tenker jeg». Som Kjersti var han altså i tvil om at rapporteringene egentlig fører til mer kvalitet, eller om resultatene legges vekk og ikke følges opp som det burde.

Ifølge leder Arne er kvalitetsbegrepet og bruken av ordet noe som skaper en del frustrasjon blant både administrativt ansatte og faglig ansatte. Han valgte å peke mot departementet og deres

krav om rapportering som en av hovedgrunnene til at det er så mye snakk om kvalitet. Han sa blant annet at

Man legger forskjellig ting i kvalitet, så vi må komme forbi den type [...] begrep som bidrar til en sånn svart-hvit-inngang på reelle dilemmaer og problemstillinger da. Så det er snakk om hva legger vi i kvalitet. På hvilke områder, i hvilke dimensjoner er det i tilfelle vi snakker om? [...] Dette er en del av de parameterne departementet bruker når de måler hvorvidt sektoren fungerer eller ikke *og da* vil jo noen kunne si at det handler ikke om kvalitet, det handler om kvantitet. Og så sier departementet at jo, men hvis dere har kvantitet der så er det en indikasjon på kvalitet.

Han satt altså kvalitetsbegrepet i sammenheng med kvantitativ rapportering og mente at departementet er avhengig av kvantitativ rapportering for å kunne si noe om kvaliteten på jobben som gjøres er av god kvalitet. Han problematiserte at det er mange som tenker at kvantitative målinger av hvordan noe gjøres (hvor mye, hvor ofte og så videre) gir departementet grunnlag for å si om institusjonen leverer på kvalitet i tjenestene sine. Han snakket om at både ansatte ved USN og i andre deler av utdanningssektoren tolker kvalitet ulikt og egentlig som svart-hvitt. Ifølge leder Arne må man komme forbi det stadiet og heller definere hva man legger i kvalitet og kanskje aller helst droppe å bruke sånne begreper som skaper uenigheter om hva som faktisk er samfunnsoppdraget. Han nevnte også det økonomiske aspektet, nemlig at USN er del av offentlig sektor, og at pengene USN drives av er offentlige midler. Kunnskapsdepartementet er med andre ord avhengige av å måle arbeidet som gjøres for å kunne forsvare midlene som gis USN hvert år.

Det var ikke bare Arne som snakket om det politiske aspektet ved bruken av kvalitet som begrep i høyere utdanning. Medarbeider Ole snakket også mye om det politiske bak bruken av begrepet og hvordan det påvirker de ansatte i akademien. Ifølge Ole handler kvalitet om å øke gjennomstrømming av studenter, internasjonale prosjekter og å få uttelling på flere søknader om forskningsprosjekter hos Forskningsrådet. Han opplevde at for ledelsens del handler kvalitet om det å få gjennomslag for noe. Han problematiserte begrepsbruken og forklarte hva han føler når han hører ordet kvalitet på følgende måte:

Jeg føler et sånn et politisk press. Når begrepet kommer fra ledelsen, er det bare et uttrykk for at de responderer på politikken. Og da vegrer jeg meg. Da reiser busta seg. Jeg vil ikke bli

styrt. Jeg har jobbet med forskning i så mange år, og jeg vet hva som er god og dårlig forskning. Jeg vet hva som er kvalitet, og jeg vet hva som må til, både teoretisk, metodisk og så videre. Så faglig kvalitet og vitenskapelig kvalitet er for meg noe helt annet enn det politikere og ledelsen i institusjonen jobber for.

På bakgrunn av denne diskusjonen, er det interessant at de aller fleste jeg har snakket med har et negativt forhold av ulik grad til begrepet kvalitet i jobbsammenheng. Medarbeider Knut fortalte at de ansatte hører ordet kvalitet i alle mulige sammenhenger. Er det slik at ordet er oppbrukt, og at de som bruker det egentlig ikke oppnår det de ønsker med budskapet? Leder Arne er en av dem som mente det. Han snakket om at begrepet ikke bidrar til å oppnå det som virker å være ønskelig, nemlig å øke kvaliteten på alle områder, både administrativt og faglig. Han satt ordet kvalitet i sammenheng med New Public Management og mener at bruken av det grenser mot hersketeknikk:

Kvalitet er et misbrukt begrep opplever jeg da. For det første så er dette en selvinnsende sannhet. Det er ingen som ønsker dårlig kvalitet. Så du kan si det at bruken av et begrep gir mening når det er helt rimelig å mene det motsatte. Men jeg tenker nok at det er ingen som ønsker dårlig kvalitet, alle ønsker kvalitet. Så egentlig er det et begrep som nesten blir litt, jeg opplever at når det ikke tydeliggjøres mer hva folk legger i begrepet kvalitet, så blir det nesten i grenseland mot hersketeknikk i en del av de prosessene vi kjører da. For da er det liksom sånn når det er lav presisjon på den type begrepsbruk så lager man en sort hvitt, et slags narrativ eller et bilde på en organisasjon der administrasjonen bare er opptatt av kvantitet og New Public Management, mens de på fagsiden de er opptatt av kvalitet.

Arne mente altså at bruken av ordet kvalitet grenser mot hersketeknikk, og kalte det en selvinnsende sannhet. Alle burde jo ønske å ha det og å jobbe for best mulig kvalitet. Likevel oppleves begrepet som noe negativt i mange sammenhenger.

Det er liten tvil om at mange sidestiller kvalitet med rapportering, tellekanter og kvantitative målinger av noe som kanskje ikke er mulig å måle kvantitativt. Det er også et begrep som mange tenker er politisk, ved at ledelsen bruker det fordi det blir brukt av beslutningstakere som politikere, Kunnskapsdepartementet og NOKUT, som måler om kvaliteten i høyere utdanning er god nok. Med tanke på at de aller fleste jeg har snakket med er negative til mer rapportering og mer kontroll, følger det at også begrepet kvalitet ikke alltid bringer frem de mest positive følelsene hos de ansatte.

Begrepet oppleves av mange av intervjupersonene som noe oppbrukt, og har ofte negative konnotasjoner. All målingen av om kvaliteten er god nok kan ifølge flere av intervjupersonene kanskje virke mot sin hensikt. Medarbeider Fredrik fortalte at han opplevde begrepet som en floskel: «uttrykket har blitt ødelagt fordi det blir brukt i så mange tomme sammenhenger, så får du ikke respekt for begrepet lenger». Samtidig ser ikke alle på kvalitetsbegrepet med negativt fortegn. Leder Inger mente at det er positivt med mer fokus på kvalitet og at fusjonen og universitetsakkrediteringen har ført bra ting med seg i denne sammenhengen:

Jeg tenker jo at det og er jo en positiv ting, og [at det er] mer fokus på det etter at vi ble, og egentlig forut for at vi ble, universitet. Da ble vi jo tvunget til å jobbe mer målrettet med kvalitetsarbeid for å klare å bli universitet. Og så måtte vi vise at vi hadde det på stell. Retningslinjer og rutiner for å kontinuerlig jobbe med å sikre studiekvalitet for eksempel.

Men til tross for at noen ser mye positivt med bruken av ordet kvalitet i endringskommunikasjon, er det, som vi har sett, ikke alle som mottar bruken med åpne armer. Selv om kvalitetsbegrepet vekker mye følelser og meninger hos de ansatte, er det andre begreper igjen som kanskje vekker enda mer følelser. Også entreprenørielt, robusthet og medvirkning (og medbestemmelse) bringer frem mange følelser og meninger hos de jeg har snakket med.

7.2 En entreprenøriell og robust organisasjon

Ifølge rektor handler det å være et entreprenørielt universitet om å bidra med kunnskap, kompetanse og forskningsbasert nyskaping i samfunnet. I intervjuet jeg gjorde fortalte han at USN ser på det entreprenørielle i sammenheng med å være samfunnsengasjert. For å få til det, la han vekt på viktigheten av tverrfaglighet (samarbeid på tvers av fagsiloene), samhandling med samfunnet og at studentene skal kunne utvikle entreprenørielle ferdigheter, altså at de får ferdigheter til å bidra til å fornye samfunnet. I tillegg skal noen studenter bli gode på faget entreprenørskap. Han brukte mange ord på å forklare hva det å være entreprenøriell handler om i intervjuet med meg, og var innom andre begreper som arbeidslivsorientert utdanning, bærekraftfremmende universitet, økonomisk verdiskaping og videreutvikling av demokratiet for å forklare hva han legger i begrepet og hva USN kan bidra med som et entreprenørielt universitet. Rektor fortalte også at styret har diskutert ord som «entreprenørielt» for å eventuelt komme opp med et annet og kanskje bedre begrep. Det gjorde de

ikke. Han argumenterte med at det brukes på USN fordi det brukes mye internasjonalt og fordi det i mangel på andre gode norske ord som forklarer det entreprenørielt i USN-sammenheng står for, endte de med å bruke ordet videre. Han erkjente at en del kan oppleve ordet som fremmedgjørende.

Medarbeider Harald var klar på at USN ønsker å bidra på det entreprenørielle og sammenliknet det med innovasjon og nyskaping. Samtidig var han bevisst på at han ikke ville brukt begrepet selv: «Det er jo et faguttrykk da. Jeg forstår det jo, men jeg ville ikke brukt det hvis jeg skulle skrevet innlegg i en avis eller noe sånt». Leder Anna fortalte at hun heller ikke bruker begrepet i dagligtalen, men at hun er klar over at det er en del av USN og forholder seg dermed til det uansett om hun bruker det eller ei: «Det er vanskelig å si. Å uttale altså. Det er ikke et ord i min verktøykasse, men jeg forholder meg til det fordi det er en del av USN», sa hun.

Da jeg snakket med medarbeiderne i Bø om hva de legger i begrepet og hva det betyr for dem, var det en del sarkastiske kommentarer. Flere ansatte snakket om «entreprenøriell» som et jålete moteord. Én medarbeider måtte til og med trekke pusten og spøkte om å ta seg et glass vin før vedkommende ville snakke mer om det. For medarbeider Knut, handlet det like mye om å ekskludere noen fra en kontekst. Han mente at det er et handelshøyskoleord som kun passer noen. Han mente det ekskluderer noen, i og med at det ligger spesielle forutsetninger til grunn for en slik rolle:

Handelshøyskoleord. Innovasjon og entreprenørskap. Jeg har sett betegnelsen entreprenørielt universitet. Næringstenkningen blir da premissleverandør for hva vi driver med, hvis vi skal være et entreprenørielt universitet. Å være entreprenør er å innta en spesiell rolle, gjøre spesielle ting ut fra spesielle forutsetninger. Det er ikke alle som har de forutsetningene. Jeg synes egentlig entreprenørielt er et ekskluderende ord. Det inkluderer noen. Det er mange som ikke er der i det hele tatt.

Siden koblingen til næringslivet er så tydelig, passer begrepet «entreprenøriell» ikke spesielt godt for de som jobber med humanistiske fag og samfunnsfag. Naturvitere og økonomer kan ha større mulighet for å tilpasse seg bruken av begrepet. En del har, ifølge de jeg har snakket med, gjort det allerede. I humanvitenskapen skal man for eksempel forstå mennesker og fortiden, rett og slett forstå oss selv, uten at man nødvendigvis skal bruke det til noe konkret, innovativt eller fremtidsrettet, som det å være entreprenøriell kan bety ifølge rektor. At ledelsen snakker om entreprenøriell organisasjon som noe USN skal være, kan bidra til å skape avstand til ansatte som ikke kjenner seg igjen i dette

begrepet. Det at bare noen er inkludert i en sånn begrepsbruk og en sånn visjon for organisasjonen, er med på å skape makt for noen og avstand til makten for andre.

Selv om rektor skilte på entreprenørskap som fag og det å være entreprenøriell som organisasjon og person, er det tydelig at ikke det budskapet har nådd frem til alle ansatte. Entreprenørskap er et begrep de aller fleste kjenner til, og et begrep som sier noe om et fag. Når USN, en organisasjon med ansatte innen mange ulike fagretninger, med ulike bakgrunner og forforståelser, er det kanskje ikke så rart at å snakke om at USN skal være entreprenørielt forstås som at alle de ansatte skal være eller fungere som entreprenører. Kanskje er det heller ikke så rart når skolen tilbyr entreprenørskap og innovasjon som egne fag. Samtidig skal det sies at entreprenørskap faktisk tilbys ved campus Bø. Med andre ord, burde det ikke heller være noe de ansatte ved campus Bø er positive til? Er det så lange avstander også internt på campus Bø? Er dette egentlig bare et av flere tegn på at organisasjonen har så mange ulike identiteter og kulturer at selv de ansatte på samme campus er langt fra hverandre? Hva sier det om fellesskapet på tvers av campusene og på tvers av fagene? Kan man si at organisasjonen er langt fra så robust som det ledelsen skulle ønske og jobber for at den skal være?

Robusthet er nemlig enda et ord som setter følelsene i sving hos de ansatte. Det ble beskrevet som et «moteord», «honnørord», «tildekkende nytale», «svadaord», «floskel» og så videre. De fleste medarbeiderne og selv noen av lederne begynte rett og slett å le da jeg spurte om hva de tenker når de hører ordet. De fleste lederne mente at det var et ord som beskriver det organisasjonen skal være og tok frem synonymmer som «solid», noe som «kan tåle en trøkk» og en «kritisk masse» man er avhengig av for å kunne levere på ønsket grad av kvalitet. Men de fleste medarbeiderne og noen av lederne reagerte altså med latter.

Robusthet blir forklart av de ansatte som et begrep som står for noe solid og noe som «tåler et dødsfall eller en skilsmisse», en beskrivelse faktisk flere av intervjupersonene brukte. Målet med å ha en robust organisasjon handler altså om å kunne tåle utfordringer, eller som leder Arne sa: «tåle uforutsette hendelser uten at det får konsekvens for kvalitet i våre leveranser». Det er altså et begrep som beskriver en organisasjon som tåler en utfordring eller to. Ifølge medarbeider Harald handler det å være en robust organisasjon om:

at man også tåler å stå i stormen og at man ikke knekker sammen hvis motstanden blir for stor eller hvis ting skjærer seg. [...] Man skal kunne takle fremgang og motgang. Jeg vil si at

det er definisjonen på det som er solid og sterkt og holder. Det er som et ekteskap, du skal holde ut både gode og onde dagene.

Altså skal en robust organisasjon takle motstand, og samholdet på USN skal fungere litt som et ekteskap. De aller fleste var enige om at ordet egentlig ikke var så godt, og at det var litt oppbrukt. Til tross for det, brukte mange av intervjupersonene ordet stadig vekk for å forklare meg om endringene, om USN, om fusjonen og så videre. Innimellom virket det som at de brukte ordet uten at de egentlig tenkte over det. Det er et tegn på at det har blitt en del av dagligtalen til flere av de ansatte. Dermed kan det virke som at medarbeiderne har tatt i bruk deler av den samme kommunikasjonen som ledelsen, til tross for at de ikke egentlig er særlig begeistret for ordet. Som jeg var inne på tidligere, kan det se ut som at adopsjon av begreper ikke bare gjelder mellom ledelsen og politikerne, men også blant medarbeiderne. Likevel var det ikke alle som brukte det uten å tenke seg om. Medarbeider Ole brukte robust helt bevisst for å forklare meg hvordan ledelsen kommuniserer. Han forklarte at han brukte det bevisst

som et uttrykk for at de signalene som er kommet fra ledelsen, og robusthet er nesten per definisjon fra ledelsen å få flest mulig sammen, bli flere. Sånn at hvis noen er syke en dag så kan noen steppe inn og ta undervisningen din. Men vi blir jo ikke mer robuste, vi blir jo egentlig svakere jo flere vi blir. For det blir mindre lim mellom de enkelte, mindre engasjement. Det blir fortere fragmentert.

Han brukte altså begrepet for å kommunisere til meg hvordan ledelsen tenker. De snakker om at organisasjonen skal være robust for å kunne tåle at noen blir syke, men samtidig opplever Ole at limet mellom de enkelte blir også dårligere og engasjementet daler. Kanskje kan det trekkes en linje tilbake til hvordan entreprenørielt bidrar til å skape splittelse også internt på et og samme campus? Som Ole sa, oppleves det heller som at det er det motsatte som skjer. Han brukte eksempler fra andre akademiske miljøer i Norge som har opplevd akkurat det:

Hvis du ser på hvordan virkelig god forskning foregår, så er det jo da relativt tette små miljøer. De er robuste, de tåler en trøkk. Men de store, jamfør historiemiljøet på NTNU i Trondheim som nå sprekker totalt fordi man har presset sammen forskjellige kulturer og forskjellige

miljøer som ikke kan jobbe sammen. Det virker destruerende av forskjellige årsaker da. Ulike interesser, ulike kulturer, ulike kompetansenivå. Så robusthet er bare latterlig.

Det er jo slik at institutter, enheter og fakulteter har blitt større etter fusjonen. De har, hvis man skal følge ledelsens forklaring på hvorfor fagmiljøene er større enn før, blitt det for å skape mer robuste miljøer. Samtidig påpekte flere at det til tross for at fagmiljøene er større på papiret, har de ikke nødvendigvis blitt mer robuste i praksis. Så lenge miljøene er spredd utover flere campus, i tillegg til at gamle fagmiljøer er splittet opp, oppleves ikke miljøene som mer robuste. En sannsynlig forklaring på hvorfor begrepet ikke mottas med åpne armer av alle ansatte, er derfor at de ikke opplever noe av den robusthet som ledelsen hevder nå er på plass. For hvordan vet man at organisasjonen er robust? Leder Inger stilte også det spørsmålet med en lattermild tone:

Det tenker jeg bare er en floskel. Robuste fagmiljøer og det var jo snakk om det når vi skulle bli HSN. At vi skulle bli robuste. Det er jeg mer usikker på hva innebærer, og hva er det egentlig? Hvordan måler du det å være robust? Det tror jeg ingen har gjort hverken før eller etter. Det har ikke jeg fått med meg i alle fall, men det kan jo være på grunn av manglende internkommunikasjon da.

Det er ingen tvil om at det å være robust er et definisjonsspørsmål og at vi legger ulike ting og ulike egenskaper i de samme begrepene. For ledelsen, og noen få mellomledere, betyr robusthet store enheter med mange ansatte som kan ta over for andre ved behov, mens for medarbeiderne betyr det faktisk kanskje det stikk motsatte.

7.3 Språket er kontekstavhengig

Hvordan vi velger å ordlegge oss når vi kommuniserer kommer veldig an på hvilken kontekst vi kommuniserer i og med hvem. Det kommer an på hvilken rolle vi selv ønsker å ta, hvilken rolle vi har og hvordan vi oppfatter de vi kommuniserer med. Ifølge Svennevig (2020, s. 12) bruker vi språk for å gi noe mening. Men ordene vi velger og hvordan vi velger å bruke ordene gir mening først når de brukes i ulike situasjoner. Som jeg var inne på i kapittel 4 er semantikk (ordets betydning i dets rette forstand) og spesielt pragmatikk (ordets betydning i bruk) viktig når man analyserer språkbruk og hvordan det brukes i ulike kontekster. Hvilke ord vi velger har altså mye å si for hvordan mottakeren

oppfatter kommunikasjonen. Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 93), velger vi en kommunikasjonsstil når vi kommuniserer med andre. For eksempel kan én stil mellom ledere og medarbeidere ved USN være å bruke mange faguttrykk for å vise at man er en del av gruppen man kommuniserer med og for å vise at man kjenner mottakerne. Her er det kanskje ikke så vanlig med uformelt språk når man kommuniserer til hele organisasjonen. Uansett er ordvalgene med på å bestemme hvilken kommunikasjonsstil man velger, og det har mye å si for hvordan mottakerne oppfatter budskapet. Så blir spørsmålet – hvem er egentlig målgruppen?

Dette er jo politikk hvor man prøver å reflektere statsråder og stortingets vurderinger av hva et universitet skal være fremover, og det vil jo nettopp da være å gi bedre kvalitet ikke sant, og å gi regional og nasjonal kompetanse. Internasjonalisering er jo også et begrep og robuste fagmiljøer. [...] Man spiller ut de nøkkelordene eller festtaleordene så godt man kan for å rettferdiggjøre hva man holder på med, selvfølgelig.

Det sa medarbeider Ole om hvordan han oppfattet ledelsens kommunikasjon og hvordan de argumenterte for det å bli universitet. Dette er enda et eksempel på hvordan fusjonen og universitetsakkrediteringen ble omtalt som noe politisk av de ansatte jeg har snakket med. Her ser man at Ole mente at ledelsen bruker ord som robust, internasjonalisering, kvalitet og kompetanse, altså det han kalte festtaleord, for å sørge for at beslutningstakerne skulle kunne rettferdiggjøre en universitetsakkreditering. I arbeidet med denne oppgaven har jeg møtt flere ansatte som ser det på samme måte, og det er mange som mente at denne ordbruken er valgt bevisst for å oppnå noe utover organisasjonen. Mange mente altså at ledelsen velger begrepene bevisst og med en politisk baktanke for å påvirke både politikerne og medarbeiderne.

Det kan være flere grunner til at endringskommunikasjonen oppfattes ulikt blant ledelsen og medarbeiderne. Ledelsen er ofte mer forberedt på endringer enn det resten av organisasjonen er. De kan ha diskutert endringen i ledermøter eller på andre arenaer i lang tid før resten av organisasjonen får vite om planene. Slik kan ledelsen ha fått mulighet til å forberede seg på det som skal skje. En utfordring med endringskommunikasjon kan med andre ord oppstå om ledelsen skal kommunisere noe de selv er innforstått med, til noen som blir informert om noe for første gang. Medarbeiderne vil i så fall være et annet sted i prosessen. Når lederne ikke setter seg inn i medarbeidernes kontekst og situasjon, blir det også vanskeligere å nå frem med budskapet. Hvorfor en endring skal skje, vil da sannsynligvis ikke komme tydelig frem tidlig i prosessen. Dette kan medføre

at medarbeidere stiller seg spørrende til deler av kommunikasjonen. De kan allerede fra starten av motarbeide endringen, nettopp fordi de ikke forstår hvorfor den skal skje. Informasjon om hvorfor endringen skal inntre kan derfor komme for sent, og både iverksettes og fremstå som tiltak for å «slukke brannen som har oppstått», på bakgrunn av at medarbeiderne etterlyser grunnleggende informasjon. Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 148) kan endringer oppleves som mindre skumle og mindre truende hvis endringen skjer over lang tid og medarbeiderne får tid til å tilpasse seg hva som skal skje og hvorfor. Når det skjer fort, er sjansen større for at kommunikasjonen blir mer krevende og resultatet kan bli deretter. Rektor bekreftet at fusjonen og endringene som fulgte med skjedde veldig fort.

I tillegg er det større sjanse for å lykkes med endringer når endringene oppleves selvvalgte, altså at både ledelsen og medarbeidere er med på det som skal skje, enn når endringen er pålagt utenfra. I USN sin situasjon er det mulig å hevde at det er en god blanding pålegg utenfra, gjennom blant annet strukturreformen, samtidig som at ledelsen ved gamle HiT og HBV ønsket å fusjonere for å bli universitet. Som vi har sett, har en del medarbeidere støttet dette og ser fordeler med prosessen, selv om det kan se ut som at det ikke er et ønske fra det medarbeider Magnus kalte grasrota: «vi oppfatter vel at dette her er et ønske som ikke er kommet opp fra grasrota her i alle fall. For oss har ikke dette vært veldig viktig. Og av den grunn har vi heller ikke vært veldig begeistret i den grad det har trukket ressurser bort fra andre ting», sa han. Han mente at det rett og slett har vært et stort ledelsesønske å bli universitet.

Ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 148) er endringer lettere å håndtere for ansatte hvis de forstår hvorfor de skal gjennom endringene. God internkommunikasjon er en av nøklene til suksess, hevder de. Alle jeg har snakket med er samstemte om bakgrunnen for hvorfor organisasjonen skulle fusjoneres – både ledelsen og politikerne ønsket at de skulle bli universitet:

Jeg kan forklare hvordan jeg opplevde forklaringen på det. For jeg ble forklart det. [...] De lot ikke meg bli medskaper i den meningen de prøvde å formidle. Så det var veldig sånn en forklaring: for det første politisk forventning. Og hvis en ikke levde opp til den politiske forventningen var det ikke sikkert en ble satt i nåde. Og for det andre så ville en få større prestisje, blant andre universitet og andre institusjoner [...]. Og en ville få lettere tilgang til gode samarbeidspartnere i utlandet. Dette var hovedgrunnene. Og [...] den fjerde grunnen var at da ville det blir mye enklere å styre mer selv i eget hus enn det en høgskole kan gjøre, for de må spørre om lov til mye mer. For eksempel ble det enklere å lage doktorgrad- og

mastergradprogrammer. Alle de grunnene er tilforlatelige, selv om mange nasjonalt har hevdet at det er grenser for hvor mange universiteter 5 millioner mennesker trenger.

Alle jeg snakket med var altså fullt klar over grunnen til fusjonen – HiT og HBV skulle bli HSN for så igjen å bli USN. Med andre ord har ledelsen nådd frem med budskapet om at det var universitetsstatusen som var hovedgrunnen for fusjonen. Men å vite hva som er grunnen er én ting, å skjønne hvorfor er en annen. Ifølge Hope (2015, s. 108 f) må mellomlederen være i stand til å kommunisere hvorfor endringen skal skje og hvorfor det er viktig. Prosessen med å kommunisere dette må skje i handlinger med medarbeiderne som blir berørt av endringene, både gjennom formell og uformell kommunikasjon. De må ikke bare kunne forklare hvorfor det skjer, eller hvorfor det er viktig, men også hva endringen kan bety for den enkelt ansatte. Medarbeider Magnus fortalte hvordan han opplevde kommunikasjonen og involveringen av ansatte i prosessen:

Det blir oppfattet som veldig ovenfra og ned. Og at [man blir] informert om milepæler eller stadier som skjer, når du overhodet ikke har mulighet til å påvirke det. Det er ikke så veldig interessant egentlig. [...] Har nok oppfattet at vi som sitter her i organisasjonen er mer tilskuere til noe noen andre organiserer. Samtidig som jeg har registrert at det har vært et sterkt ønske om å skape begeistring rundt dette. Men det har nok vært håndtert på en måte som gjør at det skal mye til for å tenne den gnisten her. [...] Av og til er det en sånn forundring over at ikke alle synes at det uten videre er veldig viktig å få den universitetsstatusen da. Man blir kanskje litt snurt – “hvorfor synes ikke dere at dette her er veldig viktig, når vi har bestemt at det er veldig viktig?”.

De har med andre ord fått med seg hvorfor ledelsen ønsket og trengte en fusjon, men ikke alle har fått med seg hvorfor det skulle være så mye bedre.

Språksynet vårt er ofte sammensatt av ulike språkprinsipper. Ofte består de av flere prinsipper samtidig (Vikør, 2007, s. 151). Vikør (2007, s. 177 ff) tar for seg ulike språkprinsipper og et av de handler om forholdet mellom de som bruker språket og språket i seg selv. Som et av flere prinsipper innenfor dette er støyfrihetsprinsippet. Det innebærer å bruke ord og begreper som ikke er avvikende eller skiller seg veldig ut, rett og slett å bruke et språk som mottakeren er vant til fra før. Dette bidrar til det Vikør (2007, s. 179) kaller «effektiv og knirkefri (‘støyfri’)» kommunikasjon. Ved å gjøre dette, kan mottakeren konsentrere seg om det som blir sagt fremfor å henge seg opp i for eksempel

ordvalgene. Et annet ord for dette prinsippet kan ifølge Vikør (2007, s. 180) være «vanepriippet». Det handler om at man holder seg til det folk er vant til. Når språket endres, kan folk føle at deres vaner er truet. Som jeg var inne på blant annet i kapitlene om organisasjonsidentitet og organisasjonskultur, er det flere tegn på at en del ansatte føler at de siste års endringer har rokket ved tryggheten deres. Også kommunikasjonsvalgene til ledelsen kan altså bidra til å øke denne følelsen.

Ifølge Vikør (2007, s. 14) er vi ganske konservative når det kommer til språk og nye måter å bruke språket på. Vi mennesker reagerer ofte negativt på endringer, men hvis vi hører det mange nok ganger venner vi oss gjerne til det. Leder Anders fortalte at han har vent seg til ordet *entreprenørielt*, til tross for at han tidligere ikke likte det så godt:

Jeg syntes det var litt voldsomt. [...] Så jeg har nok vendt meg til det, men er det ikke sånn med mange nye ord da? At man blir vant til innholdet og da kan man forsone seg mer med det. Så for min egen del tror jeg det er det som har skjedd.

Vi reagerer ofte negativt på noe som er nytt og annerledes, men venner oss også til det over tid. I alle fall gjør en del det. Samtidig er det fremdeles mange ved USN som ikke har vent seg til flere av disse begrepene. Burde de ansatte være åpne for å tenke nytt og se at ledelsen forsøker å trekke virksomheten fremover ved å være *entreprenørielle*? Eller bør ledelsen holde seg til et språk som er kjent og som allerede passer inn blant de ansatte i virksomheten? Hvis man skal følge *støyfrihetsprinsippet* bør ledelsen altså holde seg til begreper som er kjent for alle ved USN og som passer de ulike gruppene i organisasjonen. Men da åpnes det heller ikke for at nye ord og uttrykk kan komme til, og det åpnes heller ikke for at organisasjonen kan gå i nye retninger. Spørsmålet blir da om organisasjonen er tjent med å snakke til kun deler av organisasjonen i en periode for så å håpe at de andre etter hvert venner seg til det, eller om det fører til så mye frustrasjon at det heller virker mot sin hensikt. Og er det i det hele tatt mulig å kommunisere på en måte som tilfredsstillende alle ansatte, både tidligere ansatte fra HiT, tidligere ansatte fra HBV, nyansatte, administrativt ansatte og faglig ansatte?

For å forstå hvorfor språket endrer seg, er vi nødt til å se det i en større kontekst. Ifølge Vikør (2007, s. 17) kan blant annet makt, status og prestisje være årsaker til at det skjer endringer i språket. Det kan også handle om at man ønsker å øke sin egen status og dermed adopterer noe av dette. Vikør hevder at det er enklest å se når ulike grupper i samfunnet tar i bruk ulike «språkdrag» som han kaller

det. Det kan over tid «breie seg nedover og utover i samfunnet og bli 'norm' med eller utan formell godkjenning» (Vikør, 2007, s. 17 f). Det er vanskelig å si helt sikkert om det er akkurat det som har skjedd i denne sammenhengen. Om for eksempel de med makt, politikere og KD, har snakket så mye om kvalitet i utdanning og robusthet i ulike deler av samfunnet eller om det er så viktig for USN å være en del av det internasjonale miljøet i UH-sektoren at entreprenørielt nå har blitt en del av USNs strategier og mål.

Når man kommuniserer noe, skal man helst være mottakerorientert, altså tenke hvordan mottakeren av budskapet kan tolke og oppleve det man sier, skriver Kveine & Erlie (2019, s. 97 ff). Man må med andre ord kjenne målgruppen. Forfatterne nevner noen eksempler på grunner til at budskapet ikke alltid når frem slik som man kanskje skulle ønske. Hvordan man formulerer seg, når man kommuniserer og i hvilke kanaler man kommuniserer, er alle eksempler på avsenders utfordringer i å kommunisere riktig. Samtidig er det ifølge Kveine & Erlie (2019, s. 23 f) ikke alltid nok å bare si at målgruppen er medarbeiderne i en organisasjon. Medarbeidere kan være flere grupperinger med ulik bakgrunn, ulikt informasjonsbehov og ulike forutsetninger for hvordan de mottar informasjonen. De oppfatter også derfor budskapet ulikt. I denne sammenhengen har det vist seg at det ikke alltid fungerer å kommunisere likt til alle. De ulike faggruppene mottar kommunikasjonen på ulikt vis og tolker budskapene forskjellig. Nå skal det sies at det er vanskelig å kommunisere organisasjonens målsettinger på ulike måter til de ansatte. Noe må med andre ord kommuniseres likt. Kanskje er derfor løsningen å finne begreper og kommunisere på måter som treffer alle på en «likere» måte? Kanskje kan det bidra til en mer fellesskapsfølelse og en følelse av at alle grupper er like viktige?

Det er heller ikke bare ledelsen og deres kommunikasjonsvalg som trenger å være grunnen til at budskapet ikke når frem. Mottakeren kan for eksempel tolke budskapet ut fra sine erfaringer, fordommer, følelser, forventninger eller ut fra forholdet til avsenderen. I USN-sammenheng kan altså både avsender og mottaker være årsaken til at kommunikasjonen ikke alltid når frem som ønsket. Andre ting som ifølge forfatterne kan påvirke hvorvidt avsender og mottaker kommuniserer på lik linje er historien og bevisstheten rundt denne. «Vi er ikke historieløse, vi har med oss vår fortid og alt vi har opplevd tidligere når vi mottar og tolker informasjon eller signaler», skrev Kveine & Erlie (2019, s. 98). Innimellom velger også vi mennesker å tolke kommunikasjonen til noe som passer oss selv og våre ønsker eller meninger. Våre fordommer mot de som kommuniserer påvirker altså hvordan vi oppfatter kommunikasjonen. Og selv om vi ikke alltid gjør det med vilje, så gjør vi det likevel. «Avsenderen kan styre mye av kommunikasjonen med valg av ord, men avsenderen har

likevel ikke all makt. Mottakeren har frihet til selv å tolke og ta stilling til det han hører», skriver Kveine & Erlien (2019, s. 92).

Kultur er en annen faktor som påvirker hvorfor man ikke alltid når frem med det budskapet man ønsker. Hvis man overser kulturelle faktorer som etablerte praksiser – «hvordan vi gjør det her hos oss» – er det lett at kommunikasjonen mislykkes. Tid, sted og omstendigheter er også faktorer som påvirker tolkningen. «Har du som utgangspunkt at mottakeren betrakter situasjonen på samme måte som deg, kan du få deg mange overraskelser i form av negative reaksjoner og konflikter», skriver Kveine & Erlien (2019, s. 98). Når man kommuniserer, uansett kontekst og tema, er det viktig å være bevisst på at mottakeren kan oppfatte budskapet annerledes enn det man mener å si. Selv om også den som mottar budskapet bør være bevisst på at avsenderen kanskje ikke mente det akkurat slik en selv tolket det, er det i første rekke avsenderen som bør reflektere over hvordan man kommuniserer, til hvem og i hvilken kontekst. Ikke minst bør avsender være bevisst hvordan mottakeren kan tolke budskapet. Slik blir det ikke alltid i praksis. Som Kveine & Erlien (2019, s. 92 f) skrev er «avsenderen ... ofte ikke selv oppmerksom på hvilke språklige maktmidler han bruker eller hvordan budskapet kan komme til å bli oppfattet. Uansett hvor omhyggelig man er med valg av ord, kan man risikere å bli misforstått». Altså er det ikke alltid man når frem med budskapet sitt, uansett hvordan man velger å kommunisere. Misforståelsen kan skje enten fordi mottakeren har bestemt seg for at han eller hun skal misforstå budskapet, eller rett og slett bare fordi de har andre assosiasjoner eller et annet forhold til det som kommuniseres. Medarbeider Jorunn fortalte at hun opplever at for eksempel begrepet *entreprenørielt* ofte blir tolket veldig snevert, til tross for at det kan bety mange ting:

Veldig mange tror jo at det betyr at man skal kjøre alle gjennom ingeniørbenken, men det er jo ikke det det betyr i det hele tatt. Entreprenørielle lærere, eller universitet da, de jobber med mange ting. Altså, innovasjon er viktig, samfunn er viktig, forskning er viktig, undervisning er viktig, så jeg tenker det betyr jo bare at man er et universitet som setter det i fokus, at man skal være anvendbare først og fremst da. Men på en måte som også gagnar studentene. Men ofte blir det veldig snevert tolket.

Grunnene til at det eventuelt tolkes snevert kan være mange: Kultur, tradisjon, følelsen av å ikke bli sett og hørt eller mistillit. På campus Bø har vi sett at det er en sterk tradisjon for medvirkning og at historien står sterkt hos flere av de ansatte. Mange av intervjupersonene la vekt på at ting var bedre

før, at det var kortere vei til ledelsen og at det ikke nødvendigvis er et mer robust arbeidsmiljø selv om organisasjonen er større og instituttene har flere ansatte.

7.4 Ledelsesstyrt eller politisk styrt internkommunikasjon?

Ifølge Blakar (2006, s. 47 f) er de språklige uttrykkene vi velger å bruke i ulike kontekster med på å påvirke mottakerens inntrykk. Valgene vi tar om hvordan vi kommuniserer til hvem, handler om ulike former for maktbruk, bevisst og ubevisst. Blakar er en av mange som mener at språkbruk og makt har mye med hverandre å gjøre og han hevder at «språkbruk representerer maktbruk» (Blakar, 2006, s. 48). Videre skriver han at «det er innlysende at det å kunne strukturere og påvirke *andre* si oppleving av 'noko' - enten det skjer gjennom språkbruk eller på andre vis – er uttrykk for (sosial) makt i relasjon til den/dei andre» (Blakar, 2006, s. 48). Språk og kommunikasjonen er uttrykk for makt.

Når ledelsen kommuniserer til de ansatte om hvordan endringene skal skape en bedre organisasjon, treffer de kanskje ikke med budskapet sitt, rett og slett fordi mottakerne oppfatter det annerledes enn det som kanskje var ment. Om det er med vilje eller tilfeldig, er det vanskelig å si noe helt sikkert om. Grunnen er egentlig ikke det viktigste, det viktigste er at kommunikasjonen åpenbart ikke fungerer fullt ut. En av de jeg snakket med sa rett ut: «Jeg må si at hvis det er et kritisk punkt i USNs nåværende virke, så er det faktisk kommunikasjon».

Og spørsmålet som blir interessant å stille i den sammenheng er hvorfor ikke kommunikasjonen endres? Er ikke ledelsen klar over hvordan de ansatte oppfatter det som blir sagt? Er det kanskje viktigere for ledelsen å kommunisere på et språk som passer politikerne, KD og NOKUT og kun deler av organisasjonen? Sprer internkommunikasjonen seg rett og slett utover organisasjonens grenser? Politiske krefter er nemlig et av flere eksempler på hvordan maktforhold kommer til syne i endringskommunikasjon og endringsprosesser i det offentlige. Ifølge Blakar (2006, s. 74) er det i kommunikasjonshandlingen at det blir tydelig hvordan den sosiale konteksten påvirker hvilke ord og uttrykk vi velger å kommunisere med og hvordan den sosiale konteksten blir påvirket av nettopp disse valgene. Han hevder at det ikke er mulig å finne en mer «direkte konfrontasjon med dei psykologiske og sosiale krefter som er involverte i mellommenneskeleg kommunikasjon» (Blakar, 2006, s. 75). Det viser seg gjennom intervjuene at eksterne krefter som politikere og NOKUT, samt forholdet mellom USN og disse, har hatt mye å si for hvordan endringskommunikasjonen ved USN har vært i forbindelse med denne fusjonsprosessen og hvordan endringene oppleves.

Ledelsens bruk av ordet kvalitet gir flere ansatte følelsen av at ledelsen kun responderer på det politikerne sier. Det bidrar også til å skape en følelse av at de ansatte blir mer styrt enn før. Den opplevde avstanden fra medarbeidere til ledelsen virker dermed også større. Rektor snakket mye om de nasjonale standardene for hva som er kvalitet, og gjorde det som noe som er bestemt av andre. Det er noe USN må forholde seg til og det er noe av det organisasjonen blir målt på. Han fortalte også om kvalitetssystemet med de syv kvalitetsdimensjonene som for eksempel inntakskvalitet, kvalitet på studiet, programkvalitet og så videre. Med andre ord er det NOKUT og Kunnskapsdepartementet (KD) som bestemmer hva kvalitet er i høyere utdanning og hvordan utdanningsinstitusjonene skal bli målt på kvalitet. Selv om de ansatte er klar over at NOKUT, KD og politikerne bruker disse begrepene selv, er det fremdeles ledelsens bruk av ordene mange reagerer på. Akkurat hvorfor det er sånn er det vanskelig å gi et klart svar på her, men det er interessant å tenke seg at ledelsen egentlig bare adopterer de begrepene de hører til stadighet og som de må forholde seg til. Kanskje har de egentlig ikke noe valg? Når det stilles nasjonale krav om kvalitet fra for eksempel KD sin side, er ikke det noe som kan skyves til siden internt på USN. USN er helt avhengig av å levere på det som kreves fra KD. Det er liten tvil om at mye av budskapet om kvalitetsutvikling egentlig er en videreformidling fra «høyere» hold. Samtidig har USN valgt å satse mer på kvalitetsmåling enn det som også er nødvendig. Ifølge leder Håkon er kvalitet en stor del av organisasjonen. Han mente også at alle lederne ved USN burde kjenne godt til kvalitetssikringssystemet som USN målet kvalitet ut fra: «Kvalitet i utdanning, kvalitet i forskning, kvalitet i kompetanse, kvalitet i læringsmiljø, kvalitet på fasiliteter, ikke sant. [...] Teknisk utstyr, kvalitet, kvalitet, kvalitet. Vi har et kvalitetssikringssystem som alle ledere med respekt for seg selv og ønsker om fornyelse av åremålet har satt seg inn i», sa han. Med egne krav om rapportering og eget kvalitetssystem ikke bare videreformidler de det nødvendige, men legger opp til at veldig mye skal dreie seg om kvalitet ved USN. Kanskje er det her de ansatte får utfordringer med begrepet? For som Ole sa: han vet selv hva kvalitet er og hva som må til for å skape kvalitet i utdanningen. Og han vil heller ikke bli styrt.

Men det å føle seg styrt og å føle at andre sitter med makten er vel egentlig to sider av samme sak? Medarbeider Magnus fortalte at endringene oppfattes som en ledelsesstyrt prosess som oppleves som en form for maktbud fra ledelsen.

Tror det er en utbredt oppfatning her, at det var en ledelsesstyrt prosess. Den kom ovenfra. Den var svakt eller overhodet ikke forankret, slik at det ble egentlig spørsmål om å tilpasse seg signaler eller altså maktbud som kom utenfra rett og slett. [...] Vi har aldri hatt muligheten

til, eller det har aldri vært lagt ut en avstemming, vi har ikke hatt noen direkte innflytelse på disse beslutningene i det nye systemet, med å ansette rektor og så videre. Jeg oppfatter jo dette som noe som har kommet utenfra og som vi da nødvendigvis har måttet tilpasse oss. Og man kan si mye om kommunikasjonen her.

De ansatte forventer medbestemmelse og å bli hørt blant annet på grunn av tradisjonene i universitetssektoren, og kanskje særlig på grunn av den akademiske friheten. Akademikernes ytringsfrihet og akademiske frihet diskuteres jevnlig i offentligheten. Stipendiat og styremedlem Espen Leirset, skrev i *Khrono* at «Ytringsfriheten er meget vid, og særskilt vid for akademisk ansatte. Dette skyldes at akademisk ansatte skal være mer lojal til sitt fag og søken etter sannhet, enn til sin arbeidsgivers omdømme» (Leirset, 2020). Rektor ved NTNU, Gunnar Bovim, har skrevet følgende om ytringsfriheten i *Khrono*:

Vi må bruke ytringsfriheten og den åpne diskusjonen til å holde debatten om vårt eget virke ved like, gjennom å gi rom for ulike innfallsvinkler og uenighet. Leserbrevspaltene i universitetsmedier som *Khrono* og *Universitetsavisa* viser at det er takhøyde for ulike meninger på NTNU. Ansatte utfordrer og angriper ledelsen, studenter protesterer og lager underskriftsaksjoner, forskere fra ulike enheter er fykende faglig uenige. Dette er symptomer på at ytringsfriheten virkelig lever, slik den bør og skal gjøre på et universitet.

Det er mange eksempler på at det er lang tradisjon i academia for å kunne ytre sine meninger og å være uenig med egen institusjon, egne ledere, politikere og andre i offentligheten. Ytringsfriheten som gjelder alle gjelder også akademikere, men det er lange tradisjoner for en enda større takhøyde for å være åpenlyst uenig med for eksempel egen ledelse innenfor academia. Det er viktig i denne sammenhengen å forstå hvorfor mange av de ansatte snakker om endringene, ledelsen og endringskommunikasjonen slik de gjør. De er vant til å medvirke, være nærmere beslutningstakere og generelt å styre hverdagen mer selv. Når dette og mer utfordres ved ny organisasjon er det kanskje ikke så rart at reaksjonene blir som de blir. Når de ansatte i academia føler at de ikke blir hørt, eller at de som «sitter med makten» styrer organisasjonen i en annen retning enn ønsket, er det blant annet viktig å se sammenhengen med hva de ansatte er vant til fra før. Følelsen av tap av autonomi, tap av selvstyre og påvirkningskraft, samt større krav om rapportering bidrar ikke til å skape tillit til endringene og kommunikasjonen som kommer fra ledelsen. Kanskje spesielt i academia er dette altså

noe som ikke klinger så godt blant alle ansatte. I sammenheng med for eksempel kravene om kvalitet i akademia, sa medarbeider Ole at alt handler om hva som er politiske problemstillinger. «Det jeg opplever som dype og kritiske spørsmål, de lider sterkt under det og det er etter min mening svekkelse av den akademiske kvaliteten».

7.5 Ledelseskommunikasjon og makt

Leder Anna snakket mye om hvordan kommunikasjon og ledelse henger tett sammen, og hun mente at moderne ledelse handler om kommunikasjon og den enkeltes velferd. Hun sa også at kommunikasjon er en sentral del av ledelse og at det er enda mer maktpåliggende at USN har en kommunikasjon som fungerer godt og som alle parter opplever som likeverdig og hensiktsmessig. Det er, ifølge Anna, en vrien oppgave å kommunisere godt i endring, og hun mente at USN og også instituttet hun tilhører har mye å hente på dette. Kveine & Erlie (2019, s. 157) skriver at endringsprosesser og omstillinger kan være en utfordring, særlig for mellomledere. De er i en mellomposisjon, der de får informasjon fra ledelsen og skal kommunisere med medarbeidere de jobber tett sammen med. Med andre ord har de lojalitetsbånd både oppover og nedover i hierarkiet. «Nyere forskning viser at ledere er den viktigste formelle kanalen for å påvirke og endre atferd», skriver Kveine & Erlie (2019, s. 157). Viktigheten av god lederkommunikasjon i endring er altså stor. Amundsen & Kongsvik (2016) mener samtidig at det er problematisk at mye litteratur om endringsledelse fremdeles handler om at det er ledelsen som vet best når det kommer til organisasjonsendring. De mener at dette stort sett ikke lenger stemmer og at en organisasjon blir mer og mer avhengig av de ansattes kunnskap: «I denne situasjonen er det blitt slik at medarbeiderne i mange saker faktisk vet mer, *og vet bedre*, enn ledelsen. Til tross for dette opplever arbeidstakere stadig oftere endringer i sitt arbeid som de har liten innvirkning på» (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Det kan være at det i hierarkisk styrte organisasjoner er spesielt viktig for ledelsen at informasjonen sildres fra toppen og ned til medarbeiderne gjennom alle lederleddene, for eksempel fordi kommunikasjonsprinsippene sier det eller for å vise handlekraft, til tross for at det kanskje ikke alltid er det mest gunstige eller lønnsomme i hver enkelt situasjon. Det kan være en stor svakhet «å sende budskapet nedover fra toppledelsen via mellomledere til medarbeiderne – spesielt i en hierarkisk struktur med mange ledernivåer» skriver Kveine & Erlie, 2019, s. 103). Informasjonen kan endres på veien, og budskapet medarbeiderne får kan være noe annet enn det opprinnelige budskapet. Enda en utfordring med dette kan være at medarbeidere som stiller spørsmål til sin

nærmeste leder ikke får korrekte og gode svar. Ikke nødvendigvis fordi lederen ikke ønsker å gi riktige svar, men fordi de kanskje også er usikre på hva som faktisk stemmer i de ulike kontekstene, rett og slett fordi informasjonen har blitt silt på veien, ubevisst eller bevisst. I intervjuene har det kommet frem fra flere at dette er en utfordring. Ikke bare at informasjonen siles, men at informasjonen ikke sendes videre i det hele tatt, hverken til ledelsen eller til medarbeiderne. Medarbeider Kjersti sa følgende om dette:

Ledelsen har en idé om at [...] de tror det kommer ned. For det er ikke noen intensjoner om å holde ting hemmelig, men som jeg sa i sted stopper det på ulike nivå. Og da oppleves det som lite transparent. [...] Jeg tror det fører til mistenksomhet. Litt sånn, ikke mistillit, for det er ikke så sterkt, men at du blir veldig frakoblet da.

Rektor fortalte også at han opplever at det er informasjon som ikke formidles videre i organisasjonen og at det er informasjon han også gjerne skulle hatt som heller ikke når han. Han erkjente at informasjonsflyten fra ledermøtene via dekaner, avdelingsdirektører og mellomledere til medarbeiderne ikke har fungert optimalt. Leder Arne snakket også om viktigheten av at informasjon ikke sildres på vei til og fra ledelsen. Han sa:

Det er ganske mye i vårt tilfelle [...] som burde ha kommet ut [til] hele organisasjonen som blir holdt tilbake, fordi mellomlederen ikke ser seg tjent med at den informasjonen går videre. Den type tilbakeholdelse, siling av informasjon, vridning av informasjon og så videre ødelegger fordi da får du litt sånn keiserens nye klær-problemstilling ved at [...] beslutningstaker er den som vet minst, men det er han som tar beslutningene på feil grunnlag.

Men hva har det å si for maktforholdet i organisasjonen at til og med ledelsen opplever at informasjon ikke alltid blir videreformidlet, og at de ulike leddene kan vri på eller holde tilbake informasjon til resten av organisasjonen? Dette er et godt eksempel på hvilken rolle mellomlederne har ved USN, og det bidrar kanskje til å forklare hvorfor de som ikke har sin nærmeste leder i nærheten føler seg lite informert og har mindre tillit til det som blir videreformidlet. Medarbeider Harald var klar på at det egentlig ikke er rektors valg som merkes mest i hverdagen, men hvilke valg nærmeste leder tar. Han sa at «det er jo ikke rektors valg og handlinger jeg kjenner mest på kroppen. Det er jo instituttleders.

Det er jo nærmeste leder». Når det kommer til følelsen av medvirkning, har også mellomlederne en viktig rolle, ifølge medarbeider Jorunn:

For folk flest bryr seg mest om det som skjer på instituttnivå, og hvis instituttleder informerer og instituttleder hører på sine medarbeidere og tar det med opp i linja, så har man jo en stemme som man føler ..., men hvis man ikke har det, så er det ikke så veldig mange andre kanaler man har å bruke.

Ikke bare ser vi at mellomlederne har mye makt i hvordan de ønsker å videreformidle informasjon. De har også mye makt når det kommer til medarbeidernes opplevelse av medvirkning i endringsprosesser. Ole snakket også om hvordan informasjonen stopper opp i lederleddene:

For man føler at man ikke har noen innflytelse på beslutningene [...]. Hvis man har synspunkter og bidrar med synspunkter, så føler man at det i beste fall kommer så vidt forbi instituttleder. Og så kommer det ikke lenger. Da er det på en måte borte. Og noen ganger så opplever vi vel at det ikke kommer forbi det nivået heller.

Til tross for at flere av de ansatte snakket om hvordan kommunikasjonen stopper opp i ulike ledd, mener samtidig flere at ansvaret for hvordan kommunikasjonen fungerer til syvende og sist ligger hos rektor. Medarbeider Fredrik sa at: «Instituttledere kan jo bare ta med seg instruksjoner fra dekanen. De har jo ikke makt over situasjonen. Det er rektor og så er det opp til han å delegere til de med ansvarsområder. Men det er hans ansvar». Man kan si at mellomlederne har mye ansvar når det kommer til kommunikasjonen, men at ansvaret for hvordan ulike situasjoner utarter seg ligger uansett hos rektor.

Utfordringer med endringskommunikasjon kan altså handle om alt fra siling av budskap, at informasjonen stopper opp, til hvordan budskapene formidles. Selv i tilfeller der medarbeidere vet at de ikke kan endre utfallet eller bestemme i en endringsprosess, er det viktig at de føler at de blir sett og hørt, spesielt når det er deres egen arbeidshverdag som endres. Lederne har mye makt i en slik situasjon. De har muligheten til å legge til rette for at de ansatte får opplevelsen av at de blir sett og hørt, uten at ledelsen egentlig trenger å ta hensyn eller stilling til det.

«Åpne kommunikasjonskanaler kan hindre maktmisbruk» skriver Kveine & Erlie (2019, s. 189). Hvis en leder deler mye informasjon med medarbeiderne sine, åpner også vedkommende for å

gi slipp på makten sin. Flere av intervjupersonene snakket om hvordan informasjonsdeling og makt har mye med hverandre å gjøre. Så lenge man ikke deler informasjon, skaper man også et maktvakuum mellom medarbeiderne og seg selv. Flere og flere medarbeidere krever å bli hørt i ulike beslutningsprosesser og en åpen og ærlig kommunikasjon med medarbeiderne gir også fornøyde, mer effektive, mer nyskapende medarbeidere og bedre resultater (Kveine & Erlien, 2019, s. 189). Medarbeider Fredrik var en av de som satt medbestemmelse, medvirkning og makt i sammenheng:

Det å ha medbestemmelse betyr at noen er villige til å dele litt av makta si. For det å dele informasjon er å dele makt. Den beste måten å utøve makt på, hvis du virkelig skal holde alle tømmer i dine hender, det er å være gjerrig med informasjon. I alle fall for de fryktsomme. Det er bare sterke folk som tør å dele informasjon, sånn at de også kan få motstand fra medarbeiderne. Men den motstanden du får på grunn av mangel på informasjon vil bare bli frustrasjon og aggressivitet, mens med informasjon kan du få opplyst meningsutveksling. Så mitt forhold til informasjon er at det henger sammen med maktdeling, medvirkning og medbestemmelse. Og fraværet av det betyr desto mindre av det.

Som Fredrik snakket om, henger makt tett sammen med å dele på informasjon og åpne opp for medvirkning og medbestemmelse. Han hevdet at det er de sterke som tør å dele informasjon, fordi det kan resultere i motargumenter fra medarbeiderne. Hvis du ønsker å påvirke noen, er det samtidig viktig å dele på makten. Og hvis du deler på makten, viser du samtidig tillit til dine kollegaer. Ikke minst får også medarbeiderne tillit til deg (Kveine & Erlien, 2019, s. 192).

7.6 God kommunikasjon skaper tillit til ledelsen

En organisasjon er bedre rustet til å håndtere omstillinger hvis det er skapt tillit mellom ledelsen og medarbeidere gjennom en åpen og ærlig kommunikasjon (Kveine & Erlien, 2019, s. 151). I USN sitt tilfelle var fusjonen starten på en ny organisasjon, og tilliten skulle dermed skapes samtidig som endringene skjedde. «I et klima preget av tillit, der partene stoler på hverandre, vil budskapet tolkes med stor velvilje. I et klima preget av usikkerhet og mistro tolkes alt som blir sagt i verste mening», hevder Kveine & Erlien (2019, s. 101). Personer eller grupper som ikke kjenner hverandre er automatisk mer skeptiske til hva den andre parten har å si. I en endringsprosess som fusjonen mellom HBV og HiT er det mulig å påstå at det har oppstått skepsis mellom de ulike partene. Spesielt kan

funnene tyde på at en del medarbeidere ved campus Bø er skeptiske til det ledelsen har å si om endringene de siste årene. Kanskje er det også derfor mange jeg snakket med lo oppgitt da jeg nevnte begrepene?

Noen av de ansatte jeg snakket med, tok opp temaet tillitsbygging internt og fortalte om hvordan kommunikasjonen rundt de siste års endringer ikke akkurat har medvirket til det. Leder Inger fortalte at rektor brukte lang tid på å berolige de ansatte om at ingen studiesteder skulle legges ned. Det skapte mye uro i organisasjonen. Hun mente det fremdeles henger litt i:

Rektor var nok litt sent på banen med å berolige folk. Det eskalerte veldig, helt til han gikk ut og sa at «nei, det er ingen studiesteder som skal bli lagt ned», men det kom veldig sent. Han burde nok kanskje ha begynt litt i andre enden. [...] Fordi det skapte veldig mye uro og misnøye og mistillit, ikke minst. At veldig mange folk, og det tror jeg henger i, at de ikke har tillit til ledelsen. Tror ikke folk stoler på eller føler seg trygge. I mange saker så kommer det lite info ut og da begynner folk å lure – hva er det egentlig som skjer? Når folk ikke vet, lager man seg sine egne fortolkninger. Ja, det blir litt sånn krisemaksimering. At en tenker worst case scenario. Kanskje som en sånn beskyttelsesmekanisme, da.

Flere av de ansatte hevder altså at rektor holdt igjen informasjon som omhandlet de ansattes arbeidssituasjon, og at det var med på å skape mistillit. Det er liten tvil om at mange av de ansatte opplever at makten ligger på Bakkenteigen i Vestfold og at de som sitter nærme rektor, enten geografisk eller ut fra rolle, er de som har makt i organisasjonen. Dette kom tydelig frem i flere av intervjuene. Samtidig skal det nevnes at også noen ansatte har full tiltro og delvis tiltro til ledelsen. Altså er det ikke helt svart-hvitt hvorvidt ledelsen har tillit blant de ansatte.

Selv flere blant de med tillit til ledelsen trakk frem at det er i Vestfold makta er. I nesten alle intervjuene jeg gjennomførte trakk intervjupersonene frem tanker omkring maktforhold tidlig, uten at jeg nevnte det først. Leder Inger fortalte at mange USN-ansatte som jobber ved andre campus skuler mot Vestfold. «Alle lederne er jo der, og det er jo der makta ligger og [...]. For mange opplever at, siden rektor og mange av hans ledere er der, opplever det som et slags maktsentrum». For hennes egen del var hun mer opptatt av de som sitter nærme rektor ut fra rolle og arbeidsoppgaver og ikke nødvendigvis geografisk har mest makt i organisasjonen: «De som jobber tett med han har jo mye makt og mye større muligheter til å påvirke enn de som [...] sitter lenger unna har, selvfølgelig». Hun trakk også inn paralleller til hvordan det var ved tidligere HiT, hvor de ansatte følte at de hadde mer

lokalt selvstyre. Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, er det en klar sammenheng mellom de som har nærmeste leder i nærheten og de som ikke har det, når det gjelder tilfredshet og følelsen av påvirkningsmulighet på det som skjer. Medarbeider Fredrik hevdet at den nye organisasjonen fungerer som en hemske for USN, men at ledelsen ikke våget en annen organisering fordi det ville gitt mer makt lokalt:

Det gir jo litt svar for deg og det da, fordi at det er vanskelig å ha en leder i tankene som du ikke ser til daglig. Det er en hemske for hele sammenskringen av universitetet. De kunne ha laget enheter for hvert studiested. Det ville ha vært farlig for da hadde hvert studiested følt seg som en selvstendig enhet, og det var dem livredde for. Så de skulle brette opp det meste. Resultatet var at Bø ble sittende igjen som det mest fragmenterte, uten dekan, med en instituttleder eller to, men som bare har partielt ansvar.

I dette kapittelet har vi sett at noen av de mye brukte begrepene i endringskommunikasjon ved USN har blitt mottatt med blandete følelser blant de ansatte. De aller fleste medarbeiderne og lederne er mindre positive til bruk av begreper som kvalitet og robusthet, mens entreprenørielt tydelig skaper et skille mellom de ulike fagretningene og medarbeidere og ledere.

Funnene viser at det er en del medarbeidere og ledere som ikke ser noen særlige utfordringer med det å bli universitet. De fleste er enten positive eller likegyldige til å selve universitetsakkrediteringen. Blant annet fortalte medarbeider Jorunn at det er merkbart hvor stolte studentene er av å studere ved et universitet fremfor en høyskole. «Alternativet hadde vært grusomt. Hvis ikke vi hadde fått den statusen der hadde det vært meganedtur», sa hun. De ansatte har sterkere meninger når det gjelder fusjonen og de strukturelle endringene den har ført med seg. Det er kanskje ikke så rart ettersom det er det som er mest merkbart i hverdagen. Når det gjelder kommunikasjonen viser funnene at det er medarbeiderne som har lederne i nærheten, som ikke har vært gjennom større organisatoriske strukturendringer, og som jobber med profesjonsfaglige retninger og naturvitenskap, som også ser flest fordeler med fusjonen. De som har stilt seg mest negative til begrepene «kvalitet», «robusthet» og «entreprenørielt» er mange av de samme som mente at identiteten var på vei til å forsvinne og som brukte mest tid på å forklare om historien og tradisjonene til organisasjonen. Dette var igjen de samme som har opplevd endringer i institutt- og fakultetsstruktur og fått nye kollegaer, og som gjerne mangler nærmeste leder i nærheten. Med andre ord er det en klar sammenheng her: De som føler at deres rolle og deres fagområder havner

litt i skyggen etter fusjonen, opplever gjerne kommunikasjonen om en «robust» og «entreprenøriell» organisasjon som lite inspirerende. Det kan se ut som at ledelsens og politikernes hensikt krasjer litt med de ansattes opplevelser. Ledelsen har igangsatt mange endringer de siste årene, blant annet for nettopp å bli universitet. Og det er de som ikke bryr seg så mye fra eller til om universitetsstatusen som også er kritisk til hvilke andre endringer fusjonen og strukturreformen har ført med seg.

Vi har sett hvordan medarbeiderne og de ansatte omtaler maktforhold i organisasjonen. Mange mener at makten ligger i Vestfold og hos de som sitter nærmest rektor, enten geografisk eller ut fra rolle. Det er ikke bare rektor som har mye kommunikasjonsmakt ved USN. Også mellomlederne spiller en nøkkelrolle. Som vi har sett, skjer det at informasjonen hverken blir videreformidlet fra ledelsen til medarbeiderne, eller fra medarbeiderne til ledelsen. Hvorfor det er slik at linjeprinsippet ikke fungerer optimalt, er ikke noe jeg kan svare på her, men at det er sånn, er det liten tvil om.

Ledelsen har tydelig adoptert en del av begrepene politikerne og departementet bruker i sin kommunikasjon rundt utvikling av høyere utdanning. Som jeg var inne på tidligere kommuniserer vi ofte slik vi tror at mottakeren vil vi skal kommunisere – vi velger oss en kommunikasjonsstil. Utfordringen blir når man ikke kjenner mottakeren slik man tror man gjør. Å sette seg inn i målgruppens situasjon viser seg å være veldig viktig for å nå frem med budskapet sitt. Samtidig spør det også hvem som egentlig er mottakeren av kommunikasjonen. Er det medarbeiderne eller er det politikerne? Medarbeider Knut er ikke i tvil: «Man kaller det New Public Management. Nå er det veldig tydelig at ledelsen har sine forpliktelser opp i systemet, ikke så mye nedover i systemet. Det har blitt tydelig etter fusjonen».

8. Avslutning og konklusjon

I denne oppgaven har vi sett nærmere på hvordan de ansatte ved Universitetet i Sørøst-Norge opplevde fusjonen mellom Høgskolen i Telemark og Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Jeg har tatt utgangspunkt i USN som case for å belyse hva disse opplevelsene kan si om endringsprosesser og endringskommunikasjon i offentlig sektor generelt, og høyere utdanning spesielt.

Endringene har blitt sett i sammenheng med New Public Management, som har blitt en sentral del av utviklingen av offentlig sektor de siste tiårene, og Kvalitetsreformen og Strukturreformen som har preget utviklingen av høyere utdanning. Gjennom oppgaven har vi blant annet sett hvordan politiske krefter setter preg på hvordan også endringskommunikasjonen ved USN blir gjennomført og oppleves av de ansatte. Jeg har også sett på hva erfaringene deres kan si om endringskommunikasjon internt på USN, og også i andre deler av sektor for høyere utdanning. Funnene i oppgaven viser seg å ikke bare være gjeldende for USN, men også for liknende institusjoner i offentlig sektor. Det er ikke bare ansatte ved USN som har gjennomgått mye endringer på arbeidsplassen de siste årene. Også andre organisasjoner går gjennom endringer, og særlig i høyere utdanning er det flere institusjoner som har vært eller er midt oppi liknende prosesser som kan sammenliknes med fusjonen og endringene ved USN. Funnene i denne oppgaven har dermed overføringsverdi til andre utdanningsinstitusjoner i endring, selv om forutsetningene der vil være noe ulike.

For å kunne svare på problemstillingen, har jeg sett det nødvendig å se endringskommunikasjonen ut fra et bredere perspektiv. Endringskommunikasjon handler om så mye mer enn bare hvilke ord man kommuniserer. Det handler om andre grep som også velges, og hvordan makt, motmakt og endringene generelt oppleves av de som påvirkes av endringene. Derfor har jeg også sett nærmere på hvordan endringene og endringskommunikasjonen har påvirket og blitt påvirket av organisasjonsidentitetene og organisasjonskulturene. Jeg har også undersøkt hvordan de ansatte opplever ledelsens bruk av ord som «kvalitet», «robust», og «entreprenøriell». Dette er begreper som har vært mye brukt i forbindelse med endring i både høyere utdanning generelt og ved USN spesielt. I tillegg har jeg sett hva kommunikasjonen har hatt å si for maktforhold ved USN.

Det har vært ulikt hvordan de ansatte har blitt påvirket av endringene som er gjennomført. At Høgskolen i Sørøst-Norge fikk universitetsakkreditering, har vist seg å ikke bety så mye for de aller fleste av mine informanter. I alle fall oppleves det helst som positivt fremfor noe annet. Det er organisasjonsendringene som fulgte med fusjonen, som særlig oppleves som utfordrende for de

ansatte. Disse endringene pågår fremdeles. Nye fakulteter, nye institutter på tvers av campus, oppsplittelse av tidligere institutter og endringer i lederstrukturen i organisasjonen er eksempler på større endringer som deler av campus Bø har måttet forholde seg til. Campusene er ikke lenger utgangspunkt for organisasjonsstrukturen og det er færre ledere ved campus Bø enn før. At USNs åtte campus dermed har gått fra å ha stor grad av autonomi til å egentlig bare bli tilfeldige klynger bygg med ansatte som tidligere blant annet tilhørte HiT, oppleves utfordrende for mange av de ansatte. Flere føler at makten nå ligger i Vestfold, der rektor og mye av ledelsen sitter. Samtidig er det andre igjen som ikke har opplevd noen særlige organisatoriske endringer i det hele tatt. Noen jobber fremdeles på det samme instituttet som tidligere og har sin nærmeste leder på samme campus. I tillegg jobber noen på institutter som ikke er spredd over flere campus, som vil si at de ikke trenger å samarbeide med kollegaer på andre campus. Når en stor organisasjon gjennomgår betydelige endringer, påvirker dette de ansatte uansett. Som vi har sett i denne oppgaven, er det ikke alle som har latt seg påvirke like mye og som ikke ser store utfordringer med de endringene som er gjennomført. Men det er gjerne de samme som ikke har kjent de største endringene på kroppen.

Vi har sett at identitet, kultur og historien spiller en stor rolle for mange av de ansatte ved USN og campus Bø. Intervjupersonene brukte mye tid på å fortelle meg om hvordan ting var «bedre før», blant annet på grunn av mer selvstyre, autonomi og råderett over utviklingen av organisasjonen. Tradisjoner og fortiden står med andre ord sterkt blant mange av de ansatte. I dag sitter flere med følelsen av at deler av virksomhetens identitet fra før fusjonen nå er tapt, mens andre mente at det vil skapes en ny identitet, selv om de erkjente at det vil ta tid i ny organisasjon. For mange av intervjupersonene er fellesskapsfølelsen og stoltheten til arbeidsplassen svekket etter fusjonen. Opplevelsen av å ikke få bidra eller medvirke til utviklingen av organisasjonen er tydelig. I tillegg til at identiteten er under forandring, har endringene også påvirket organisasjonens kultur. De ansatte har måttet forholde seg til endringer over lang tid, og organisasjonskulturene bærer tydelig preg av dette. Med endringer som et tydelig trekk i organisasjonskulturene, vil også organisasjonsidentitetene stadig forhandles og reforhandles. Med en gang nye enheter dannes, legges ned eller endres, vil spørsmålet om «hvem vi er» stilles på nytt. Tanken om at USN skal bli én organisasjon med én identitet vil alltid være vanskelig å tilnærme seg, så lenge kulturene er preget av endring. Som flere har vært inne på, er endringene ved USN langt fra ferdige, til tross for at organisasjonskartet er tegnet opp for en god stund siden. Organisasjonsidentitetene og -kulturene er fremdeles under endring og det kan virke som det er lenge til, hvis det da noen gang skjer, at alle ansatte får en sterk tilhørighet til USN som helhet og ikke kun til sitt campus eller sitt fagfelt.

Nærheten til nærmeste leder oppleves i dag som manglende for flere av de ansatte. Nærhet til leder har hatt mye å si for internkommunikasjonen og følelsen av å vite hva som skjer med arbeidsplassen. Flere av de ansatte sitter muligens igjen med en følelse av ikke å høre hjemme, og noen føler seg oversett og mindre viktige enn før. Samtidig ser man tydelig at fragmenteringen av instituttene og fakultetsendringene skaper usikkerhet og rokker ved trygge omgivelser. Samtalene jeg har hatt med de ansatte har også vist at endringene har rokket ved autonomien og følelsen av medbestemmelse. Både politikken som føres i høyere utdanning og hvordan ledelsen kommuniserer internt i endring har bidratt til å skape denne følelsen.

Jeg oppfatter situasjonen som at de ansatte ikke har vært ute etter å skape opprør eller å «sette seg på bakbeina». Med andre ord virker det som at endringene har gått relativt rolig for seg og at det kommer til å fortsette sånn også i fremtiden. Men selv om de ikke roper høyt stadig vekk om at de er uenige i avgjørelser eller at de ikke helt føler seg inkludert, betyr ikke det at deres forhold til arbeidsplassen, til nærmeste leder eller ledelsen er som ønsket.

Vi har sett at mellomledernes rolle i å kommunisere i endring kanskje er enda viktigere enn man tror. Når informasjon fra og til ledermøtene stopper opp i ulike lederledd kan det ha stor innvirkning på hvordan de ansatte opplever endringen. Det er ikke bare rektor og ledelsen, men også mellomlederne som sitter med mye makt. Makten har ifølge intervjupersonene beveget seg i ny organisasjon og følelsen av å kunne styre mer selv er mindre enn før fusjonen.

I tillegg har vi sett at ikke det ikke bare er hvordan endringskommunikasjonen gjennomføres som kan ha noe å si for maktforhold ved USN. Også valg av begreper er med på å påvirke dette. Når ledelsen snakker om å være en robust organisasjon og et næringslivsrettet, entreprenørielt universitet har vi sett at de ikke når frem til alle. Begrepet entreprenørielt kan sies å passe bedre til noen deler av organisasjonen og bidra til å ekskludere andre. Det er få medarbeidere som har lagt det samme i begrepet som det rektor har gjort. Demokratiutvikling, arbeidslivsorientert utdanning, bærekraftfremmende og økonomisk verdiskaping er ikke det de ansatte tenker når de hører ordet entreprenørielt. Ved at det å være et entreprenørielt universitet blir så tydelig knyttet til næringslivet, er det få ansatte, spesielt ved humanistiske fag, som forstår entreprenørielt på samme måte som rektor. Kanskje kunne et begrep som sosialt entreprenørskap fungert bedre i en organisasjon som har et så stort spenn i fagretninger, hvis man uansett skal snakke om at man skal være entreprenørielle?

Men hvorfor blir egentlig de ansatte så opprørt over bruken av disse begrepene? En forklaring kan være at de opplever seg nedvurdert av ledelsen. Det at ledelsen fortsetter med denne ordbruken

til tross for at de ansatte ikke er særlig begeistret for den, kan sies å være et tegn på utførelse av makt. De velger å gjøre det til tross for at kommunikasjonen ikke treffer alle ansatte like godt, men kanskje fordi det er mer ønskelig med blant annet en kobling til høyere utdanning internasjonalt gjennom å snakke om at man er for eksempel et kvalitetsbevisst og entreprenørielt universitet. Fordi ledelsen automatisk sitter med makt over organisasjonsutviklingen kan de også tillate seg å servere begreper som oppfattes som floskler blant flere ansatte. De ansatte som tar til motmæle mot endringskommunikasjonen uttrykker samtidig en form for motmakt mot dette. En måte å uttrykke at de ikke er fornøyd med deler av endringskommunikasjonen, er å reagere med nettopp kritikk av begrepene.

De økte kravene om rapportering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning generelt har tydelig påvirket endringskommunikasjonen på USN de siste årene. Den interne endringskommunikasjonen er kanskje ikke bare rettet kun mot de ansatte, men også mot eksterne interessenter som politikere og Kunnskapsdepartementet. Ledelsen kan sies å ha adoptert begreper fra politisk hold og opprettholder bruken av disse i endringskommunikasjonen til de ansatte, til tross for at budskapet ikke når frem som ønsket. Det er ingen tvil om at det er enklere å måle kvantitet enn kvalitet og det kan virke som at ledelsen kommuniserer at det handler om det samme, til tross for at medarbeiderne mener at det blir noe motsigende. Spesielt i en akademisk organisasjon er det interessant at kvalitet og kvantitet stadig vekkes kommuniseres som to sider av samme sak. Flere ansatte sitter igjen med opplevelsen av at rektor og ledelsen snakker mer til og på vegne av politikerne enn til de ansatte. Vi har altså sett at politikerne kan sies å ha en form for makt over ledelsen ved USN, som igjen er med på å påvirke den interne kommunikasjonen i endring og deretter hvordan de ansatte opplever endringene. Ledelsen havner altså i en situasjon hvor de må manøvrere i kommunikasjonen mellom ansatte ved USN og eksterne interessenter som NOKUT, KD og politikere. I feltet de manøvrerer i har ledelsen makt over de ansatte, samtidig som de har liten makt over de eksterne. De må tilpasse seg myndighetene og andre beslutningstakere. I stedet for at de kommuniserer forskjellig til de ulike gruppene, adopterer de begreper og bruker dem til alle. Det gjøres til tross for at deler av kommunikasjonen skaper resignasjon og følelse av ekskludering blant de ansatte. Med andre ord er ledelsen i USN plassert i en slags mellomstilling hvor de kan få utfordringer med å nå frem med riktig budskap til riktig målgruppe.

Det kan absolutt virke som at ledelsen kunne hatt nytte av å møte deler av organisasjonen med en bredere historieforståelse og en forståelse av hvordan kommunikasjonen kan oppleves. De burde rett og slett satt seg bedre inn i målgruppens situasjon. De manglene i kommunikasjonen som

denne oppgaven har vist, kan altså skyldes at ledelsen ikke har tatt innover seg organisasjonsidentitetene og -kulturene som har preget campus Bø og HiT tidligere. I tillegg treffer begrepene som «kvalitet», «robusthet» og «entreprenøriell» skjevt i organisasjonen. De ansatte møter bruken av disse begrepene med alt fra ironi, sarkasme, resignasjon og frustrasjon. Ikke minst kan kommunikasjonen om organisasjonens ønskede identitet og fremtid oppleves som ekskluderende. Vi har også sett at endringskommunikasjonen ikke nødvendigvis oppleves som tillitsfull, inkluderende og menneskeorientert, som flere ansatte påpekte. Funnene viser at identitet, kultur og historie er viktigere for de ansatte enn ledelsen kanskje har erkjent, og at kommunikasjonen oppleves deretter. Utfallet blir ansatte som mangler tillit til både ledelsen og endringsprosessene som gjennomføres. Uten tillit og inkludering vil det bli vanskelig å skape en robust organisasjon hvor de ansatte samarbeider på tvers av campus for å sørge for et entreprenørielt universitet med god kvalitet i alle ledd, inkludert i kommunikasjonen.

Litteraturliste

- Aasen, P. (2017). *Søknad om akkreditering som universitet*. Hentet 15. mars 2019 fra: https://min.usn.no/getfile.php/13464395-1534242862/usn.no/aktuelt/HSN_soknad_universitetsakkreditering.pdf
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016, 26. oktober). *Kunsten å lede endring*. Hentet 13. april 2020 fra: <https://www.universitetsavisa.no/incoming/2016/10/26/Kunsten-%C3%A5-lede-endring-18366952.ece>
- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjelle, T. E. (2019). *Om tre små studiestadar i Norge* (HVL-rapport;1/2019). Hentet 11. mars 2020 fra: <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/handle/11250/2634290>
- Blakar, R. M. (2006). *Språk er makt*. 7. utgave. Oslo: Pax.
- Bleiklie, I., Enders, J., Leporiti, B. & Musselin, C. (2011). NPM, Network Governance and the University as a Changing Professional Organization. I T. Christensen og P. Lægred (Red.) *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 161- 176). Surrey: Ashgate.
- Borgersen, V. (2016, 10. august). *Psykologen: - Når alt føles utrygt lager vi oss en forestilling om at alt var bedre før*. Hentet 7. februar 2020 fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/wKAwM/psykologen-naar-alt-foeles-utrygt-lager-vi-oss-en-forestilling-om-at-alt-var-bedre-foer>
- Bovim, G. (2018, 28. november). *Ytringsfriheten er et ufravikelig prinsipp*. Hentet 20. mars fra <https://khrono.no/bovim-eikrem-ntnu/ytringsfriheten-et-ufravikelig-prinsipp/250447>
- Braanen, B. (2009, 14. februar). *Reformkrise*. Hentet 10. mars 2020, fra <https://www.klassekampen.no/55708/article/item/null/reformkrise>
- Christensen, T. & Lægred, P. (2011). Introduction. I T. Christensen og P. Lægred (Red.) *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 1-13). Surrey: Ashgate.
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Dahl, O. (1990). *Norsk historieforskning i det 19. og 20. århundre*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvitenskaperna*. 2. utgave. Lund: Studentlitteratur.
- Engelsrud, G. (2006). *Hva er kropp*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, T. H. (1996). *Kampen om fortiden: et essay om myter, identitet og politikk*. Oslo: Aschehoug.
- Eriksen, T. H. (2008). *Røtter og føtter. Identitet i en omskiftelig tid*. 2. utgave. Oslo: Aschehoug.
- Eriksen, T. H. (2016). *Globalisering. 8 nøkkelbegreper*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. London: Arnold.
- Finansdepartementet, 2019. *Prop 1 S Gul bok (2019-2020). For budsjettåret 2020 - Stasbudsjettet*. Hentet 8. april 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-gul-bok-20192020/id2671985/?ch=8>
- Furberg, K. (2019, 30. januar – først publisert 21. mai 2015). *Knusende dom over kvalitetsreformen*. Hentet fra: <https://www.universitetsavisa.no/student/2015/05/21/Knusende-dom-over-kvalitetsreformen-18368438.ece>

- Frölich, N., Gulbrandsen, M & Stensaker, B (2015). Hva har skjedd i universiteter og høyskoler? I N. Frölich (Red.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (s. 163 – 172). Oslo: Universitetsforlaget.
- Frölich, N. & Thune, T. (2015). Hva skjer i universiteter og høyskoler? I N. Frölich (Red.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (s. 11 – 21). Oslo: Universitetsforlaget.
- Geertz, C (2000). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books. (Opprinnelig publisert 1973).
- Gioia, D.A., Corley, K. G., & Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of organizational Change Management*, 15 (6), 622-634.
- Grue, J. (2015). *Teori i praksis. Analysestrategier i akademisk arbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grue, J. (2018) Diskursanalyse. *Store norske leksikon*. Hentet 21. februar 2020 fra <https://snl.no/diskursanalyse>
- Gundersen, D. & Halbo, L. (2018, 28. mai). Kvalitet. *Store norske leksikon*. Hentet 24. mars 2020 fra <https://snl.no/kvalitet>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal.
- Høgberg, H. F. (2014, 14. mai). 10 suksesskriterier for god kommunikasjon i omstillingsprosesser. Hentet 12. mars 2019 fra: <https://www.linkedin.com/pulse/20140514075528-14081505-10-suksesskriterier-for-god-kommunikasjon-i-omstillingsprosesser/>
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johansen, A. M. H. (2009, 17. august). Samhandling mot New Public Management. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.idunn.no/stat/2009/02/art05>
- Jørgensen, M.W & Phillips, L. (2013) *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Kaldal, I. (2003). *Historisk forskning, forståing og forteljning*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Kjeldstadli, K. (2013). *Fortida er ikke hva den engang var. En innføring i historiefaget*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjeldstadli, K. (2019, 5. desember). Narrasjon. Hentet 9. januar 2020 fra <https://www.norgeshistorie.no/hvordan-blir-historie-til/Historiefaget/2045-narrasjon.html>
- Knudsen, S. Ø. (2014, 18. juni). Ingen fusjon mellom HiT og UiA. Hentet 29. januar 2020 fra <https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/ingen-fusjon-mellom-hit-og-uia-1.11784572>
- Kristiansen, H-I., & Nordhaug, O. (2007). Retorikk – en innføring. I O. Nordhaug & H. I. Kristiansen (Red.). *Retorikk, organisasjon og ledelse* (s. 15 - 30). Oslo: Forlag 1.
- Kunnskapsdepartementet, 2015, Melding til stortinget – strukturreformen. Meld st. 18. Hentet 23. mars 2020 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, H. (2019, 6. mai). Strukturreformen: Skal finne ut om fusjonene har gitt gevinster. Hentet 2. oktober 2019 fra: <https://khrono.no/kd-kunnskapsdepartementet-struktur/strukturreformen-skal-finne-ut-om-fusjonene-har-gitt-gevinster/278424>

- Leirset, E. (2020, 9 mars). Hvem skal ha definisjonsmakt over professorens kompetanseområde? Hentet 20. mars 2020 fra <https://khrono.no/hvem-skal-ha-definisjonsmakt-over-professorens-kompetanseomrade/466834>
- Lie, E., Nebb, H. & Storsul, T. (2015, 2. juni). På nesten alle samfunnsområder ansettes ledere. Hvorfor er det så kontroversielt i akademien? Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/zX04/paa-nesten-alle-samfunnsomraader-ansettes-ledere-hvorfor-er-det-saa-kontroversielt-i-akademien?>
- Lundberg, C. C., (1985). On the feasibility of cultural intervention in organizations. I P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg og J. Martin (Red.), *Organizational culture* (s. 169 – 186). Beverly Hills: SAGE Publications.
- Paasche, M. (2017, 24. juni). Tydelig kommunikasjon – en forutsetning for god ledelse. Hentet 3. mars 2020 fra: <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-419970.html>
- Rovde, O. (2018). *Soga om Høgskulen i Bø. Telemark distriktshøgskole og Høgskolen i Telemark 1970 – 2016*. Bø: Universitetet i Sørøst-Noreg.
- Rymin, T. (2019, 3. april). Bruk og misbruk av historien. Hentet 21. januar 2020 fra <https://www.norgeshistorie.no/hvordan-blir-historie-til/historie-i-bruk/2010-bruk-og-misbruk%20av%20historien.html>
- Siverts, H. (2013, 3. april). Clifford Geertz. I Store norske leksikon. Hentet 1. april 2020 fra https://snl.no/Clifford_Geertz
- Sjøberg, S. (2019, 26. april). Bologna-prosessen. Hentet 17. september fra: <https://snl.no/Bologna-prosessen>
- Stensaker, B., & Prøitz, T. S. (2015). Fra en elitistisk til en demokratisk forståelse av kvalitet. I N. Frølich (Red.), *Hva skjer i universiteter og høgskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (s. 25 – 36). Oslo: Universitetsforlaget.
- Svartdal, F. (2018, 1 november). Feilkilder i forskning. I Store norske leksikon. Hentet 15. november 2019 fra: https://snl.no/feilkilder_i_forskning
- Svendsen, N. V. (2019, 20. september). Mot rikare delmål å trå. Hentet 14. november 2019 fra: <https://khrono.no/malstyring-new-public-management-npm/mot-rikare-delmala-a-tra/406025>
- Svennevig, J. (2020). *Språklig samhandling. Innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Tjernshaugen, K. & Ruud, S. (2015, 25. juni). 12 reformer som endrer Norge i blåblå retning. Hentet 7. november 2019 fra: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/8OPG/12-reformer-som-endrer-Norge-i-blabla-retning>
- Tønnessen, E. (2015, 1. september). Varsellamper når flere enn to skal fusjonere. Hentet 28. april 2020 fra <https://khrono.no/fusjon/varsellamper-nar-flere-enn-to-skal-fusjonere/166665>
- Universitetet i Sørøst-Norge (2019). *Strategi 2017 – 2021*. Hentet 26. februar 2020 fra https://www.usn.no/getfile.php/13527724-1576568884/usn.no/om_USN/Strategier/usn_strategi_2017-21.pdf
- Universitetet i Sørøst-Norge (u.å.) a. Toppleiinga ved USN. Hentet 25. oktober 2019 fra: <https://www.usn.no/om-usn/organisering/leiinga/>
- Universitetet i Sørøst-Norge (u.å.) b. Her finner du informasjon om og svar på hva kvalitetssystemet er og hva det inneholder. Hentet 29. mars 2020 fra: <https://www.usn.no/om-usn/arbeid-med-kvalitet-i-utdanningene/kvalitetssystemet-kvalitetsarbeid-og-kvalitetskultur/>
- Vikør, L. S. (2007). *Språkplanlegging* (3. utg.). Oslo: Novus Forlag
- Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser. Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv*

erfaring for de ansatte. København: Tema Nord. Hentet 16. januar 2020 fra:
<https://docplayer.me/1943123-God-ledelsespraksis-i-endringsprosesser.html>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til medarbeidere

Ledelsen:

Kan du definere ledelsen for meg, så vi har en felles oppfatning av hvilke roller du snakker om når du sier ledelsen?

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og medarbeidere på USN?

Proessen:

Med dine egne ord: hvorfor ble HIT og HBV USN? Hva tenker du er hovedgrunnene til å bli universitet?

Hva er hovedgrunnene til at HIT og HBV ble USN, ifølge ledelsen?

Kan du fortelle litt om hvordan ansatte opplever prosessen med å bli fusjonert?

Er det noen forskjeller ved å jobbe ved USN og ikke HIT? Eventuelt hvilke?

Er det noen forskjeller ved å jobbe ved USN og ikke HSN? Eventuelt hvilke?

Om Bø:

Hvordan vil du definere campus Bø/hva er «typisk» for campus Bø?

Har endringene endret Bø som campus/studiested/arbeidssted? Eventuelt på hvilken måte?

Kommunikasjon:

Hva tenker du internkommunikasjon handler om?

Hvilke forventninger har du til internkommunikasjon?

Kan du fortelle om hvordan folk her opplever kommunikasjonen rundt fusjonen og deretter overgangen fra HSN til USN?

Hvordan vil du si at internkommunikasjon i endringsprosesser fungerer ved USN?

Hvordan får du informasjon om endringer som skjer i organisasjonen?

Føler du deg informert om endringer som skjer?

Hva føler du når jeg sier følgende begreper? Eventuelt hvorfor?:

Kvalitet, Robust/robusthet, Effektivitet, Entreprenørielt, Tellekantsystem, Medvirkning

Vedlegg 2: Intervjuguide til mellomledere

Ledelsen:

Kan du definere ledelsen for meg, så vi har en felles oppfatning av hvilke roller du snakker om når du sier ledelsen?

Hvordan er forholdet mellom ledelsen og deg og deg og medarbeiderne dine?

Kan du forklare hva som skiller rollen mellomleder fra medarbeidere og ledelse?

Hvordan er det å være mellomleder på USN?

Proessen:

Kan du fortelle litt om hvordan du og dine kollegaer opplevde prosessen med fusjonen? (og prosessen med å bli universitet?)

Med dine egne ord: hvorfor ble HSN USN? Hva tenker du er hovedgrunnene til at det var ønskelig å bli universitet?

Hva er hovedgrunnene til at HSN ble USN, ifølge ledelsen?

Er det noen forskjeller ved å jobbe ved USN og ikke HIT? Eventuelt hvilke?

Er det noen forskjeller ved å jobbe ved USN og ikke HSN? Eventuelt hvilke?

Hvordan vil du definere campus Bø? Hva er spesielt med campus Bø?

Kommunikasjon:

Hva tenker du internkommunikasjon handler om?

Hvilke forventninger har du til internkommunikasjon på arbeidsplassen?

Kan du fortelle om hvordan folk her opplevde kommunikasjonen rundt fusjon og overgang fra HSN til USN?

Hvordan får du informasjon om endringer som skjer i organisasjonen?

Hvordan informerer du om endringer som skjer i organisasjonen?

Føler du deg informert om endringer som skjer i dag?

Gjennomgang av noen begreper:

Hva føler/tenker du når jeg sier følgende begreper? Eventuelt hvorfor?:

Kvalitet, Robust/robusthet, Effektivitet, Entreprenørielt, Tellekantsystem, Medvirkning

Vedlegg 3: Intervjuguide til ledelsen

Lederrollen:

Kan du definere ledelsen for meg, så vi har en felles oppfatning av hvilke roller du snakker om når du sier ledelsen?

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen/ledere (deg og dine kollegaer) og medarbeidere ved USN?

Om Bø:

Hva er «typisk» for campus Bø?

Om fusjonen/å bli universitet/USN:

Kan du fortelle litt om hvordan ansatte (også du) opplevde prosessen med fusjonen og prosessen med å bli universitet?

Kort, og med dine egne ord – hva er hovedgrunnene til at dere fusjonerte og til slutt ble universitet?

Opplevs det forskjellig å jobbe ved USN og ikke HIT? Hvis ja, på hvilken måte?

Kan du fortelle litt om på hvilken måte ledere/ledelsen legger til rette for at medarbeidere kan medvirke i endringsprosesser?

Hvilke erfaringer har du gjort deg om gjennomføringen av ARK-undersøkelsen som ble gjennomført i våres?

Om kommunikasjon:

Hva tenker du internkommunikasjon handler om?

Hvilke forventninger har du til internkommunikasjon ved USN?

Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere når det gjelder internkommunikasjon?

Hvordan får du informasjon om endringer som skjer?

Hvordan kommuniserer du om endringer som skjer?

Hvordan vil du si at internkommunikasjon i endringsprosesser fungerer ved USN?

Kan du fortelle litt om de viktigste kommunikasjonsgrepene ledelsen/ledere ved USN tar når det skal kommuniseres om endring i organisasjonen?

Finnes det kommunikasjonsstrategier for ulike endringsprosesser ved USN? Hvis ja, kjenner du til innholdet og føler du et eierskap til disse?

Kan du fortelle litt om hva som var de viktigste kommunikasjonsgrepene som ble gjort i prosessen med fusjonen og i overgangen til universitet?

Til slutt ønsker jeg å snakke om noen begreper som brukes en del i endringskommunikasjon og hva du tenker om/legger i de begrepene:

Kvalitet, Robust/robusthet, Effektivitet, Entreprenørielt, Tellekantsystem, Medvirkning

Vedlegg 4: Intervjuguide til rektor

Lederrollen:

Kan du definere hvilke roller du tenker er ledelsen for meg, så vi har en felles oppfatning av hvilke roller du snakker om når du sier ledelsen?

Om Bø:

Hvordan vil du definere campus Bø/hva er «typisk» for campus Bø?

Om fusjonen/å bli universitet/USN:

Kan du fortelle litt om hvordan ansatte (også du) opplevde prosessen med fusjonen?

Var det liknende opplevelser rundt det å bli universitet?

Kort, og med dine egne ord – hva er hovedgrunnene til at dere fusjonerte og til slutt ble universitet?

Kan du fortelle litt om på hvilken måte ledere/ledelsen legger til rette for at medarbeidere kan medvirke i endringsprosesser?

Hvilke erfaringer har du gjort deg om gjennomføringen av ARK-undersøkelsen som ble gjennomført i våres? Er det mulig å få se flere resultater enn de overordnede for hele USN?

Om kommunikasjon:

Hva tenker du internkommunikasjon handler om/(hva legger du i begrepet)?

Hvilke forventninger har du til internkommunikasjon ved USN?

Hvilke forventninger har du til ansatte når det gjelder internkommunikasjon?

Hvordan kommuniserer du/ledelsen om endringer som skjer?

Hvordan vil du si at internkommunikasjon i endringsprosesser fungerer ved USN?

Kan du fortelle litt om de viktigste kommunikasjonsgrepene ledelsen/ledere ved USN tar når det skal kommuniseres om endring i organisasjonen?

Hvorfor?

Finnes det kommunikasjonsstrategier for ulike endringsprosesser ved USN? (Hvis ja, kjenner du til innholdet og føler du et eierskap til disse?)

Kan du fortelle litt om hva som var de viktigste kommunikasjonsgrepene som ble gjort i prosessen med fusjonen og i overgangen til universitet?

Hvorfor gjorde dere de grepene?

Til slutt ønsker jeg å høre kort hva du legger i følgende begreper:

Kvalitet, Robust/robusthet, Effektivitet, Entreprenørielt, Tellekantsystem, Medvirkning

Vedlegg 5: Forespørsel om intervju

Hei.

Jeg er sisteårs masterstudent på kulturstudier ved campus Bø (USN). Jeg skriver masteroppgave om internkommunikasjon mellom ledere og medarbeidere i endring og har valgt å bruke endringer ved HSN/USN som case for oppgaven. I den forbindelse ønsker jeg blant annet å snakke med noen medarbeidere ved campus Bø. Målet for samtalen er å finne ut mer om blant annet hvordan kommunikasjonen og fusjonen oppleves av ansatte.

Kan du tenke deg å stille opp på et intervju om dette?

Jeg ser for meg at samtalen tar maks en time. Det kommer ikke til å handle om deg som privatperson, men hva du som medarbeider tenker rundt internkommunikasjon i denne endringsprosessen. Du vil bli anonymisert i oppgaven og veilederen min trenger heller ikke vite at jeg har snakket med deg.

Håper du har lyst og anledning.

Vennlig hilsen

Marte Stenslet Grøndahl