



Karolina Hye Aaland og Stine Margrethe Pedersen

Styring og ledelse av omstillingsprosesser i høyere utdanning

Digitalisering i offentlig sektor

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen
Fakultet for samfunnsvitenskap

Sammendrag

OsloMet Storbyuniversitet er en av de største institusjonene i norsk høyere utdanning. I universitets- og høyskolesektoren har det vært en økende oppmerksomhet på digital kompetanse. Gjennom en planlagt endringsprosess skulle fagansatte på OsloMet gradvis ta i bruk digitale løsninger. Da Covid-19 pandemien inntraff satt den universitetet i en ekstraordinær krisesituasjon, som krevde at den store organisasjonen måtte omstille seg umiddelbart.

Tema for oppgaven er nettopp digitalisering som institusjonell omstilling ved OsloMet Storbyuniversitet under Covid-19 pandemien. Gjennom en empirisk analyse undersøker vi universitetets rolle i den ekstraordinære digitale utviklingen, og hvilke virkemidler institusjonen har tilgjengelig for å forankre digitalisering hos akademiske ansatte. I litteraturen eksisterer det flere teorier om endringsledelse, og vi har valgt å se den digitale omstillingen av OsloMet i lys av Lewins (1951) endringsmodell. Problemstillingen for oppgaven er som følger: *Hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess?* Vår oppgave baseres på en intervjuundersøkelse blant 30 faglig tilsatte, supplert med analyse av offentlige dokumenter. Studien inngår som del av OsloMets evaluering av koronasituasjonens effekt på digitaliseringsprosessen ved universitetet.

I vår studie finner vi at toppledelsens rammebetingelser for å styre den digitale omstillingen på universitetet, i stor grad begrenses av Universitet- og høyskoleloven. For å styre endringsprosessen har toppledelsen benyttet organisatoriske virkemidler som digitaliseringsstrategi, ansatt digitaliseringsdirektør, opprettet administrative, faglige og tekniske støttefunksjoner, og ikke minst symboliserte viktigheten av digitalisering gjennom aktiv argumentasjon i offentligheten og interne prosesser. På den måten har de fått digitalisering opp og frem på universitets agenda, som ifølge Lewins endringsmodell er særs viktig i enhver omstilling. Mellomledelsen har vært tett på de akademiske ansatte, og dermed hatt den viktigste rollen i implementeringen av digitalisering. For å lede akademiske ansatte mot digitalisering har de brukt seg selv om virkemiddel gjennom dialog og oppfølging. Fra krisen som lærdom ser vi at digitalisering best kan utvikles i en

inkrementell og langsom prosess, med avsatt tid til fornyelse, en støttende akademisk ledelse og deltakelse av akademiske ansatte i omstillingsprosessen.

Abstract

OsloMet Metropolitan University is one of the largest institutions in Norwegian higher education. In the university and college sector, there has been an increasing attention to digital competence. Through a planned change process, professional employees at OsloMet should gradually adopt digital solutions. When the Covid-19 pandemic occurred, it put the university in an extraordinary crisis situation, which demanded the large organization to readjust immediately.

The theme for the thesis is precisely digitization as an institutional change at OsloMet Metropolitan University during the Covid-19 pandemic. Through an empirical analysis, we examine the university's role in the extraordinary digital development, and what tools the institution has available to anchor digitalization among academic staff. There are several theories about change management in the literature, and we have chosen to see the digital transformation of OsloMet in the light of Lewin's (1951) change model. The thesis is as follows: *What opportunities and tools does the management at Norwegian universities have to manage and lead academic staff in a digital change process?* Our thesis is based on an interview survey among 30 professional employees, supplemented by an analysis of public documents. The study is part of OsloMet's evaluation of the corona situation's effect on the digitization process at the university.

In our study, we find that the top management's conditional framework for managing the digital transformation at the university, are largely limited by the Universities and University Colleges Act. To manage the change process, top management has used organizational tools such as digitization strategy, hired a director of digitization, established administrative, professional and technical support functions, and not least symbolized the importance of digitization through active argumentation in public and internal processes. In this way, they have put digitalization up and forward on the university's agenda, which according to Lewin's change model is particularly important in any given change. The leader on the middle level has been close to the academic staff, and thus had the most important role in the implementation of digitization. To lead academic staff towards digitalization, they have used themselves as a tool through dialogue and follow-up. From the crisis, we see that

digitalization can best be developed in an incremental and slow process, with time set aside for renewal, a supportive academic management and the participation of academic staff in the restructuring process.

Forord

Dette studiet er gjennomført som et avsluttende ledd av vår masterutdannelse i Offentlig Administrasjon og Styring ved OsloMet. Vi er takknemlige for to gode år fylt av interessante emner og med kunnskapsrike forelesere, og et hyggelig klassemiljø. Det har vært utfordrende å fullføre masteroppgaven siden hverdagen ble sterkt preget av Covid-19 spredningen og smittetiltakene som ble iverksatt. At vi var to studenter som kunne jobbe sammen mot et felles mål ble avgjørende for å opprettholde fokus og struktur under studiesituasjonen. Samlet sett har det vært en innholdsrik og givende periode.

I tredje semester på vårt masterprogram fikk vi delta i OsloMets evalueringsprosjekt, *Evaluering av Koronasituasjonens Effekt på Digitalisering*, hvor vi fikk en unik tilgang til å studere selve universitetet. På bakgrunn av prosjektet ble teamet for masteroppgaven dannet. Vi vil rette en stor takk til prosjektansvarlige, Asbjørn Seim, Tale Skjølvik, Jarle Nystuen og Nina Ødegaard for tillitten og muligheten til deltakelse, og gode innspill.

Vi vil takke vår veileder, Agnete Vabø. Din kunnskap, evne til å motivere og engasjement har vært helt avgjørende. Tusen takk for gode samtaler, diskusjoner og tilbakemeldinger.

En stor takk til øvrige venner og familie som har kommet med matforsyninger og støttende ord. Videre vil vi også takke våre medstudenter. Dere har bidratt til å gjøre studietiden full av gode minner.

Ikke minst vil vi rette en stor takk til alle informantene som stilte opp, tross unntakstilstander!

Sist vil vi takke hverandre for et utmerket samarbeid ikke bare med masteroppgaven, men også i flere oppgaver gjennom studieløpet. Vi kommer til å savne å samarbeide med hverandre.

28 mai, 2020

Karolina Hye Aaland & Stine Margrethe Pedersen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Oppgavens oppbygning	9
2. Bakgrunn.....	10
2.1 Organisering og styring av universiteter.....	10
2.2 Reformen i universitetssektoren	11
2.3 Covid-19	12
3. Teoretisk vinkling.....	13
3.1 Tidligere forskning	13
3.2 Digitalisering.....	14
3.3 Universitetet som offentlig organisasjon	14
3.3.1 Byråkratisk struktur	15
3.3.2 Kollegial struktur	16
3.3.3 OsloMet Storbyuniversitet som offentlig organisasjon.....	16
3.4 Hvordan kan universitetet styres og ledes?	17
3.4.1 Styring og ledelse.....	18
3.4.2 Lederskapets funksjoner	19
3.4.3 Lederskapets virkemidler.....	20
3.5 Endringsledelse	20
3.5.1 Lewins trestegs modell for endring.....	21
3.5.2 Krise som endring.....	23
4. Metode	24
4.1 Forskningsdesign.....	24
4.2 Utvalg	25
4.3 Intervju	26
4.4 Databehandling	27
4.5 Forskningsetikk.....	27
4.6 Datakvalitet	28
5. Empiri.....	29
5.1 Digitalisering på OsloMet	29
5.2 Relasjon mellom toppledelsen og akademiske ansatte.....	30
5.2.1 Akademiske ansattes oppfatning av toppledelsen.....	30
5.2.2 Toppledelsens innflytelse på akademiske ansatte	31
5.2.3 Tid er en kritisk faktor	32
5.3. Relasjon mellom den akademiske ledelsen og faglige ansatte.....	32
6. Analyse & diskusjon.....	34
6.1 Kampen om å definere digitalisering.....	34

6.1.1 Digitale behov i ulike fagdisipliner og profesjoner.....	35
6.1.2 Digital innovasjon?.....	36
6.2 <i>Distansert styring</i>	38
6.2.1 Styringsfunksjonen	38
6.2.3 Symbolsk toppledelse	40
6.2.4 Toppledelsens styringsgrunnlag for digitalisering	41
6.2.5 Endringsstrategi	44
6.3 <i>Den relasjonelle ledelsen</i>	45
6.3.1 Ledelsens vesentlige rolle i endringsprosessen.....	46
6.4 <i>Digitalisering i spenningsforholdet fagkulturer og profesjonelt lederskap</i>	47
6.5 <i>Spenningsforhold mellom ulike styringsprinsipp</i>	49
6.6 <i>Selvgående akademiske ansatte</i>	50
6.6.1 Arbeidstidsberegning – et viktig styringsredskap?	51
6.6.2 Delingskultur	51
6.6.3 Oppfølging.....	52
6.6.4. Flerdimensjonale akademiske ansatte	53
6.7 <i>Krisens innflytelse i den planlagte endringsprosessen</i>	54
6.7.1 “Covid-19 gir oss et løft fordi vi må”	54
7. Konklusjon	56
7.1 <i>Videre forskning</i>	58
8. Litteraturliste	60
VEDLEGG 1 - Intervjuguide	67
VEDLEGG 2 - Informasjonsskriv	68
VEDLEGG 3 - NSD-skjema	71
VEDLEGG 4 - Samtykke-erklæring	78
VEDLEGG 5 - Konfidensialitetserklæring	82
VEDLEGG 6 - Datahåndteringsplan	84
Figuroversikt:	
Figur 3.1: Organisasjonskart for OsloMet Storbyuniversitet.....	17
Figur 3.2: Lewins tresteg modell for endring.....	21
Tabelloversikt:	
Tabell 3.1: styring versus ledelse.....	19
Tabell 3.2: de ideelle forutsetningene for strategi E og strategi O.....	23
Tabell 4.1: oversikt over utvalg.....	26

1. Innledning

I offentlig sektor i Norge har det vært en økende oppmerksomhet på digital kompetanse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019a, 47), og Kunnskapsdepartementet har vektlagt digitalisering i høyere utdanning (Lillejord, Børte, Nesje & Ruud, 2018, 2). Universitet- og høyskole sektoren driver kontinuerlig endringsarbeid for å digitalisere institusjonen (Jacobsen, 2018, 14), og overgangen til digitale løsninger anses å være en av de mest fremtredende utfordringene i sektoren (Sursock, 2015, 93). Ifølge Kunnskapsdepartementet (2017, 11) er hensikten med å digitalisere sektoren å skape effektive løsninger som frigjør ressurser for økt kvalitet for brukernes behov. Imidlertid viser Fossland & Tømte (2020, 73) til at digitalisering i høyere utdanning er utfordrende grunnet tidspress, individuelt ansvar og begrenset digitalt utstyr. På lik linje forklarer Lillejord et al. (2018, 16) at digitalisering også medfører praktiske og økonomiske utfordringer.

OsloMet Storbyuniversitet, den tidligere høyskolen i Oslo og Akershus, ble etablert som et statlig universitet i januar 2018. Etter 24 år som høyskole (Oslomet, 2021a), er OsloMet et relativt ungt universitet og et av landets største. I 2018 vedtok OsloMet en digitaliseringsstrategi som startskuddet på den digitale omstillingen ved universitetet. Gjennom en planlagt strategisk endringsprosess skulle fagansatte på OsloMet gradvis ta i bruk digitale løsninger de neste årene. Da Covid-19 pandemien inntraff satt den universitetet i en ekstraordinær krisesituasjon. Uten tilstrekkelig ressurser måtte en stor og kompleks institusjon gjennomgå en omstilling umiddelbart. Fra før preges universitetet av ulike styringsprinsipp, stor grad av autonomi og interne spenninger, og i tillegg krever digitalisering at akademiske ansatte med stor faglig integritet endrer sine kjerneaktiviteter. Det er i utgangspunktet utfordrende å få fagansatte til å rette arbeidet sitt mot kollektive mål (Grund, 2006), denne studien undersøker vi hvordan ledelsen ved OsloMet kan følge opp den sentrale strategien om digitalisering i praksis.

1.1 Problemstilling

Tema for oppgaven er digitalisering som institusjonell omstilling ved OsloMet Storbyuniversitet under Covid-19 pandemien. Gjennom en empirisk analyse undersøker vi universitetets rolle i den ekstraordinære digitale utviklingen, og hvilke virkemidler institusjonen har tilgjengelig for å forankre digitalisering hos akademiske ansatte. Vårt

teoretiske grunnlag baseres på offentlige universiteters strukturelle oppbygning og ulike forhold ved institusjonen som har betydning for lederskapets påvirkning. Digitalisering som aktuell omstilling ved offentlige universiteter testes gjennom en klassisk teori om endringsledelse, ved Lewins (1951) trestegs modell for endring. Oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess?

For å besvare problemstillingen er det benyttet dybdeintervjuer med OsloMets akademiske ansatte. Gjennom deres erfaringer rundt Covid-19 og digitalisering på universitetet belyses tema fra akademiske ansattes perspektiv. Universitetets styringskontekst forklares gjennom topp- og mellomledelsens ulike roller, og gjennom offentlige dokumenter som setter lys på ulike styringssignaler fra myndighetene som ledelsen må følge. OsloMet sin digitaliseringsstrategi ble særlig aktualisert under krisen, og den ekstraordinære situasjonen motiverte til en intern evaluering av Covid-19 sin effekt på digitalisering fra toppledelsen, som vår oppgave er en del av. Evalueringsprosjektet vi vil utdype i kapittelet om oppgavens metodiske fremgangsmåte.

1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 gir vi en fremstilling av universiteters strukturelle utvikling i kontekst og hvordan det har preget styring og ledelse i sektoren. Deretter vil vi introdusere teoretiske perspektiver knyttet til universitetet som til endring i universiteter og lederskap, samt relevant forskning på området. I kapittel 4 presenteres og begrunnes de metodiske valgene, i kvalitativ metode og intervjudata. Videre i kapittel 5 vil hovedfunnene fra vårt empiriske materiale bli fremvist, hvor vi videre i kapittel 6 vil analysere empirien og diskutere med utgangspunkt i litteratur fra teorikapittelet. Avslutningsvis konkluderer vi på bakgrunn av resultatene og viser til hvilken betydning det har for fagfeltet, samt forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn

Universiteter og høyskoler har en lang forhistorie og vi vil i dette kapitlet skissere den kontekstuelle bakgrunnen. Kapitlet vil gi en introduksjon om hvordan reformene har påvirket lederskapet, altså styring og ledelse av og ved norske universiteter og høyskoler de siste tiårene.

2.1 Organisering og styring av universiteter

I Norge eksisterer det et utpreget offentlig system, underlagt reguleringsinngrep, hvor de forskjellige organene i stor grad er styrt av de samme regelverkene og praksisene. Det forklares med at systemet er homogent og koblingen mellom statlig styring og institusjonell praksis er tett koblet (Fossland & Tømte, 2020, 72). Offentlige universiteter er statlige forvaltningsorgan, med hovedvirksomhet innen utdanning og forskning, som er preget av akademisk frihet og har sterk fagorientering (Irgens, 2007, 32; Strand, 2007, 292). Institusjonene er et offentlig forvaltningsorgan og må dermed følge myndighetenes instruksjoner. De har en tredelt rolle i samfunnet, hvor de skal verne faglig frihet hos ansatte, forvalte samfunnsoppgaver og politikk, samt drive profesjonell ledelse av institusjonene (NOU 2000:14, 2000, 422).

Myndighetene i Norge retter søkelyset mot hvordan teknologi kan fremme en mer effektiv robust høyere utdanningssektor, og forventer at lederskapet bruker det til å fornye og forbedre utdanningskvaliteten (Lillejord et. al., 2018, 5). Staten investerer store midler i universitetet, og forventer deretter at det leveres rimelige resultater i tråd med overordnede mål (Kunnskapsdepartementet, 2021, 9). Stortingsmeldinger, utviklingsavtaler og tildelingsbrev til institusjonene er eksempler på sentrale dokumenter, som sender tydelige signaler ut til universitetet om hva de skal innrette seg etter og hvilke mål myndighetene ønsker for/med sektoren.

Universiteter som OsloMet er i utpreget grad kunnskapsbedrifter med autonome ansatte som i kraft av sin utdanning og/eller erfaring er uunnværlige for organisasjonen grunnet kunnskapen de tilfører. Ansattes profesjonelles frihet, også kalt *akademisk frihet*, viser til en tilstand av uavhengighet (Selznick, 1997, 91) og mengden skjønne faglige ansatte trenger for å løse komplekse arbeidsoppgaver og utøve ansvar (Elken & Stensaker, 2020, 9). De har stor

arbeidsvilje og er sterkt motiverte for arbeid innenfor sitt fagfelt. Fremover i oppgaven vil vi bruke betegnelse fagansatte og akademiske ansatte om hverandre.

For å sette høyere utdanning i Norge i kontekst er det relevant å trekke frem at Norge er en ung nasjon, med sitt eldste universitet fra 1811 (Vabø, 2018, 1360), og OsloMet er definitivt et av de yngre universitetene sett i historisk sammenheng. I etterkrigstiden har det vært en samfunnsutvikling hvor betydningen av og tilgangen til høyere utdanning og forskning har akselerert drastisk. Sektoren har siden den tid gjennomløpt ulike faser som deretter startet en epoke kjennetegnet av en serie reformer (Knudsen & Lauvdal, 2019, 7).

2.2 Reformen i universitetssektoren

Universiteter blir ansett for å være komplekse organisasjoner å lede (Larsen & Stensaker, 2010, 151). Tidligere evalueringer av styringsordninger viser at sektoren preges av hybrid styringsform med forskjellige og delvis motstridende mål og forventninger. Dette kan ses i lys av historiske og nasjonale retningslinjer og mål for universitet og høyskolesektoren (Vabø, 2018, 1362). Siste tiårene har sektoren vært stort preget av reformer og lovendringer for å forbedre effektiviteten. Reformpolitikken påvirkning på høyere utdanning fra 1990-tallet har i stor grad vært inspirert av løsninger fra privat sektor, og omtales som regel under merkelappen New Public Management (NPM) (Larsen, 2007, 48). Det har vektlagt konsepter om organisatorisk autonomi, strategisk ledelse og management, konkurranse og ansvarlighet (Ferlie, Musselin & Gianluca, 2008, 335-336). Politikken om NPM ble skissert for å omforme institusjonene til en vei av mer hierarki og regelinstillinger, samt frigjøre dem fra direkte statskontroll. Universiteter har tradisjonelt sett blitt omtalt som et akademisk felleskap ideal som styres nedenfra. Da viktige beslutninger og ledelse er i hendene på de kollegiale organene, altså vitenskapelige ansatte med preferanser som er styrt av sterke normer (Bleiklie, 2019, 65). Som nevnt har de siste tiårene blitt preget rekke bevegelser bort fra idealet om akademisk felleskap og over mot bedriftsidealet, hvor universitetet blir sett på som en bedrift (Bleiklie, Høstaker & Vabø, 2000, referert i Bleiklie, 2019, 65). I tillegg til å treffe strategiske beslutninger innenfor en hierarkisk struktur, må det også tas hensyn til den individuelle akademiske friheten (Bleiklie, 2019, 65), grunnet Universitets- og høyskoleloven (UHL) (2005, §1-5). Loven pålegger vern om fagansattes akademiske frihet og ansatte kan ikke

pålegges ulike instruksjoner, og prinsippet om akademisk frihet ble lovfestet 1. januar 2008 (Kunnskapsdepartementet, 2021, 40).

Kvalitetsreformen fra 2003 (Kunnskapsdepartementet, 2001) har rettet stor del oppmerksomhet mot styring, ledelse og organisering av universiteter og høyskoler, med hovedtyngde på ledelse innad i institusjonene på de lavere nivåene. I lys av NPM legger reformene opp til større ansvar og frihet ved å delegerer mer myndighet til institusjonens lederskap, som skal gi dem mer styringskapasitet og muligheten til å være handlekraftige. (Kunnskapsdepartementet, 2021, 10). Det innebærer mer profesjonalisering og mer formalisert opplæring av lederskapet (Larsen, 2003, 75). Ved å gi lederskapet ved institusjonene en sterkere rolle har også normalisering rundt fagansatte økt, noe som gjør at beslutningene i større grad kan oppfattes som ovenfra og ned (Stensaker, Vabø, Frølich, Bleiklie, Kvam & Waagene, 2013, 20). Fra tidligere forskning fremkommer det at selv med økt blick på ledelse og styring i høyere utdanning ved å bygge opp faglige ledelseshierarkier, utøves det lite kontrollmekanismer i form av eksempelvis rapportering ovenfor det faglige personalet (Larsen, 2007, 227-229). Totalt sett kan reformene ha medført mer løs koblede organisatoriske og samstyringsformer, som kan ha skapt et svakere grunnlag for digitalisering som institusjonell omstilling (Fosslund & Tømte, 2020, 74).

2.3 Covid-19

Ytre drivkraft som endring fikk oppblomstring når Covid-19 traff Norge mars 2020 (Dalgard, Jensen & Klein, 2021). Her måtte universitetet med resten av landet stenge ned. Situasjoner som stiller høye krav til organisasjoners ressurser og rutiner, på en måte som gjør at vanlig saksbehandling og problemløsning ikke strekker til, kan defineres som en *krise*. Det er altså en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den representerer en trussel (Weisæth & Kjeserud, 2007, 22), og ved slike tilfeller er det behov for drastiske endringer for organisasjonen (Jacobsen, 2018, 75). Her måtte universitet brått gå over på mer digitale løsninger for å opprettholde den daglige driften (NOU 2021:6, 2021, 24).

Samlet sett bærer universiteter preg av store endringer, både planlagte reformer og endringer i samfunnet. Endringstrykket må håndteres innad på institusjonene, og kan bidratt til

aktualiseringen av teamet ledelse og styring (Larsen & Stensaker, 2010, 140-141), noe vi vil se nærmere på gjennom en teoretisk vinkling i neste kapittel.

3. Teoretisk vinkling

For å belyse vår problemstilling om *hvilke muligheter og virkemidler ledelsen ved norske universiteter har til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess*, har vi tatt utgangspunkt i hvordan universitetet som organisasjon er oppbygd. Strukturen beskrives ut fra et hierarkisk- og kollegialt perspektiv, siden perspektivene har preget lederrollen ved universiteter. Likeså har vi valgt å sette et skille mellom universitetets rammebetingelser for styring og ledelse, da rollene har ulike funksjon i den digitale utviklingen. Videre forklares endringsledelse gjennom Lewins (1951) tre steg for endring for å illustrere digitalisering som en trinnvis omstillingsprosess. Kapittelet innledes av hvordan relevant tidligere forskning har avbildet tema.

3.1 Tidligere forskning

Implementering av digitale løsninger i høyere utdanning viser seg å være et område som er lite forsket på. Undersøkelsene som tar for seg digitalisering i høyere utdanning ser heller på effektene av det som en del av kvalitetsarbeidet til fagansatte. Blant søkene var det spesielt tre studier som stod frem som relevante, som vi diskuterer videre gjennom oppgaven. Fosslund og Tømte (2020) tar for seg kvalitetsarbeid rundt digitalisering i norske utdanningsinstitusjoner, gjennom problemstillingen *Hvordan overfører institusjonelle ledere og undervisere de nasjonale ambisjonene om digital teknologi bruk i deres kvalitetsarbeid?*. Som metodegrunnlag benytter de intervju og spørreundersøkelser, i tillegg til dokumentanalyse og tidligere forskning. De etterlyser mer forskning rundt digitalisering i praksis i de lavere institusjonelle nivåene og hvilke transaksjonskostnader omstillingen krever. På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet studerer Lillejord et al. (2018) problemstillingen *Hvordan kan undervisning med teknologi støtte studentaktiv læring i høyere utdanning?*, i norsk kontekst, gjennom en systematisk utredning av kvalitative og kvantitative data. Samt benyttes det utenlandske litteraturgjennomganger som forsøk på å støtte forklaringer under problemstillingen deres. Når det kommer til hvordan høyere utdanningsinstitusjoner styres ser vi nærmere på en studie av Bleiklie, Enders og Lepori

(2017). Deres omfattende forskning gjennom kvantitativ og kvalitativ metode tilnærmer seg hvordan universiteter i Europa har endret seg etter reformene som hadde som mål å sentralisere ledelsen på institusjonene, gjennom spørsmålene *Hva har skjedd med de tradisjonelle organisatoriske egenskapene til universitetene?*, *Hva er effekten av politikk for høyere utdanning på individuelle universitetsinstitusjoner?* og *Hva er implikasjonene for vår forståelse av hvordan universitetene fungerer som forsknings- og utdanningsinstitusjoner?*'

3.2 Digitalisering

Blant søkene fantes det ingen klar definisjon som betegner digitalisering på en entydig, klar måte. Utenriksdepartementet (2019, 7) definerer *digitalisering* som “en samlebetegnelse for innføring av digitale verktøy og metoder som effektiviserer prosesser og endrer samfunn”, mens Underthun og Steen (2018, 1) anser digitalisering som en overgang fra analoge og manuelle systemer til digitale løsninger. Yukl og Gardner (2020, 127) viser til digitalisering som en organisatorisk endring. En *endring* kan anses en hendelse med ulik tilstand og kvalitet over tid i en organisatorisk enhet, hvor utviklingen er en type endringsprosess (Van de Ven & Poole, 1995, 512). Kommunal- og moderniseringsdepartementet digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (2019a, 7-8) omtaler fenomenet som en radikal endring, som betyr at det bryter med tidligere praksis innenfor organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 374). Imidlertid omtaler Jacobsen (2018, 73) digitalisering som en inkrementell videreutvikling av eksisterende virksomhet. Forskning viser at digitalisering endrer relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjort 2018 referert i Underthun & Steen, 2018, 3), samt utviser det begrensingen i tid og rom, som er noe av årsak hvorfor arbeidsmåter og yrker må endres (Aagaard, Lund, Lanestedt, Ramberg, & Swanberg, 2018, 293).

3.3 Universitetet som offentlig organisasjon

Universitetet som organisasjon skiller seg ut ved at beslutningsmyndighet er desentralisert til den operative kjernen, som består av høyt kompetente fagansatte. Ved å delegerer myndighet sikres faglig godt arbeid, da den operative kjernen har tilegnet seg kunnskaper og ferdigheter for å sikre god oppgaveløsning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 96-97). Institusjonen kjennetegnes av tvetydige mål og oppgaver, utfordringer rundt kontroll og en løst koblet struktur (Pfeffer, 1982; Scott, 1987, referert i Bleiklie, Enders & Lepori, 2015, 874). En *løst koblet struktur*

karakteriseres av selvstendige enheter som er lite tett integrert (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, 42). Ettersom universiteter er styrt eksternt ovenfra av den offentlige forvaltningen, kjennetegnes også strukturen av å være heterogen (Bleiklie, 2002, 160). Organisasjoner med ulike profesjoner og faggrupper har større behov for koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 84), grunnet universitets størrelse har de også behov for at noen tar ansvar, setter tempoet og tar beslutninger (Mintzberg, 1998, 144). Løst koblede organisasjoner er også avhengig av ledelse som kan samkjøre enhetene på de institusjonelle og operative nivåene (Strand, 2007, 260; Weick 1976 referert Fossland & Tømte, 2020, 73). For å redusere usikkerhet og øke forutsigbarhet i en slik type organisasjonen kan toppledelsen utøve mild kontroll gjennom fordeling av myndighet og ressurser (Strand, 2007, 466). Kort definert er kontroll at ansatte vet hva de skal gjøre og til hvilket tidspunkt (Strand, 2007, 463). Peter og Sauer (2005, referert i Mengay 2020, 277) omtaler autonomi som utgangspunktet i indirekte kontroll, hvor ledelsen tilrettelegger for måloppnåelse gjennom teknisk støtte og midler.

Olsen og Maassen (2007, 20) beskriver universiteters oppbygning som tre forskjellige dimensjoner, med ulike funksjoner som både utfyller og konkurrerer med hverandre. Først fremkommer den byråkratiske strukturen, også kalt den profesjonaliserte ledelsen, hvor universitetet forventes å opptre som et ledd i den offentlige forvaltningen innenfor myndighetenes rammer. Universiteter kan også ses for å ha faglig struktur, hvor faglig innflytelse og kvalitet overstyrer beslutningsprosessene. Sist, omtales den administrative strukturen som blant annet inneholder teknisk-administrativt støtte personalet, som også forventer å ha en innflytelse på sin arbeidsplass. Videre i oppgaven vil vi konsentrere oss om den faglige og hierarkiske strukturen på OsloMet, som Hennestad og Revang (2017, 81-82) kjennetegner et universitet og kaller for en dobbel hierarkisk struktur.

3.3.1 Byråkratisk struktur

Grunnet reformene i universitetssektoren har man gått fra å vektlegge kollegiale prinsipper til en retning av økt effektivisering og byråkratisering (Bleiklie, Michelsen, Krücken & Frølich, 2017, 142). Dets opphav baseres på universiteter som offentlige agenter (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, 5-6), og er underlagt deres styringssignaler (Strand, 2007, 270). Den strategiske styringen som er ovenfra og ned er i større grad vektlagt gjennom styrket av

styringsstruktur og innføring av ansatte ledere med mer autoritet (Bleiklie et al., 2017, 142). Som en pyramide er myndighet klart definert hos øverste leder på toppen som utøver planlegging for institusjonen. Videre nedover delegeres arbeidsoppgavene til mellomledelsen og det operative nivået (Irgens, 2007, 158). Byråkratiseringen øker standardisering, kontroll og regelstyring (Hennestad & Revang, 2017, 81-82), noe som særs nødvendig i store organisasjoner (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, 6).

3.3.2 Kollegial struktur

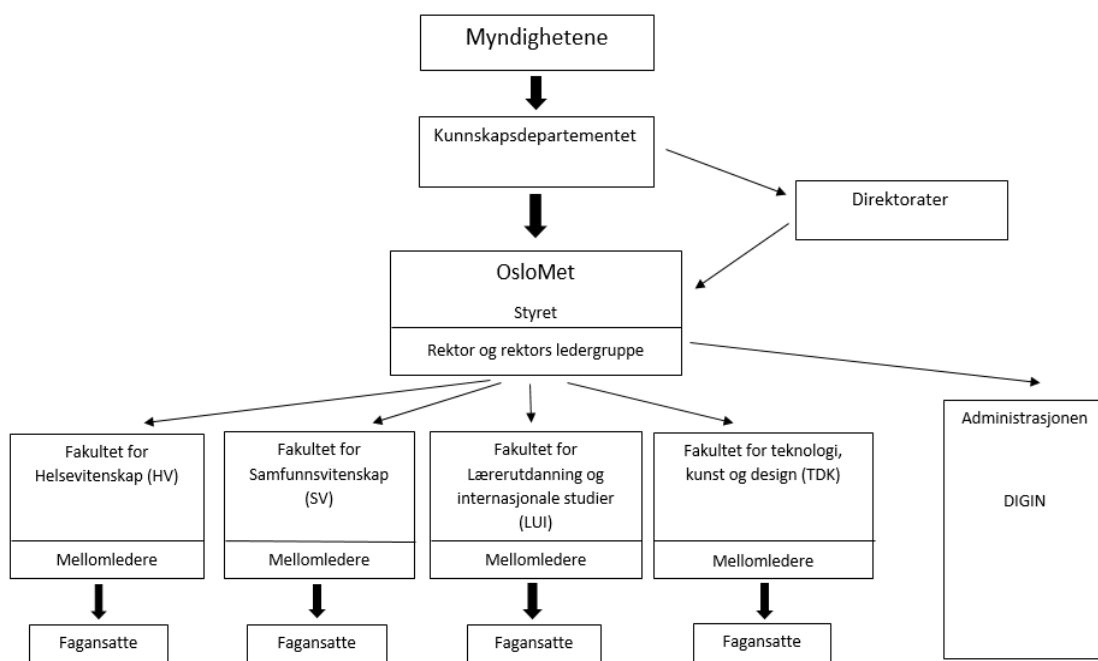
Prinsippet om *kollegialitet* baseres på verdier som akademisk frihet, selvstyring og faglig kompetanse (Larsen, 2007, 27). Den tar utgangspunkt i at kulturen er bygd opp på disipliner rundt spesifikke faglige normer og verdier (Bleiklie et al., 2017, 142), noe som tradisjonelt har preget universitetshistorien (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, 1).

Beslutningsprosessen er nedenfra og opp, og kulturen bygger på kollegiet av profesjonelle fagansatte (Larsen, 2007, 31). Det er deltakende demokrati (Larsen, 2007, 153) og beslutningsmakten skal ligge i det interne fellesskapet (Larsen, 2007, 26). Kollegial ledelse har ikke karakter av lederstyring (Strand, 2007, 272), og må tilegne seg legitimitet ved å anerkjenne fakultetets interesser og åpne for kollegial samstyring (Newton, 1992 referert i Raelin, 1995, 6).

3.3.3 OsloMet Storbyuniversitet som offentlig organisasjon

OsloMet er en del av et komplekst offentlig hierarki, og deres organisasjonsstruktur er illustrert i figur 3.1. Kort fortalt beskrives hierarki som ulike vertikale nivåer i organisasjonen med ulike type oppgaver (Christensen et al., 2015, 38). Øverst i hierarkiet er Kunnskapsdepartementet under regjeringen/Stortinget, som har ansvar for utviklingen av høyere utdanning. Ifølge Grunnloven er statlige universiteter et forvaltningsorgan og underlagt departementets instruksmyndighet (Kunnskapsdepartementet, 2021, 9). Under Kunnskapsdepartementet er øverste beslutningsorgan på universitetet, styret. Ved OsloMet er styret en valgt sammensatt gruppe av interne og eksterne representanter som skal bistå rektoratet og delegere myndighet til rektor. De har en overvåkende funksjon over universitetet og er ikke med i den daglige driften. Under styret er rektor og rektoratet, som består av dekaner og ledere for ulike ansvarsområder. Ved OsloMet er både rektor og rektoratet ansatt, og videre i oppgaven vil de omtales som toppledelsen ved universitetet. For å sørge for

effektiv arbeidsfordeling kan toppledelsen delegerer myndighet videre til institutt- og avdelingsledere, som også er ansatt på OsloMet. Videre i oppgaven vil vi konsentrere oss om ledelse på de lavere nivåene, herunder institutt- og avdelingsledere, som benevnes mellomledelsen eller den akademiske ledelsen. På laveste nivå befinner de fagansatte seg, som er undervisere og forskere som har den daglige kontakten med studentene på OsloMet (OsloMet, 2021b).



Figur 3.1: organisasjonskart for OsloMet Storbyuniversitet.

3.4 Hvordan kan universitetet styres og ledes?

Siden midten av 1980-tallet har forskjellige reformer påvirket og satt ledelse og styring av universiteter og høyskoler på dagsorden (Larsen & Stensaker, 2010, 147). Ved store komplekse organisasjoner settes et viktig skille mellom ledelse og styring, hvor ledelse er personorientert og styring er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2010, 18). Videre setter funksjonene rammebetingelser for virkemiddelbruk etter hvilke nivå i hierarkiet man befinner seg på. Øvre del er mer styringspreget, mens i de lavere nivåene er ledelse mer sentralt (Ladegård & Vabo, 2010, 36). Lederskap omhandler begge begrepene, og rollene anses komplementære og nødvendige i en fungerende organisasjon (Hennestad & Revang, 2017,

126). Ledelsesforskerne Yukl og Gardner (2020, 26) definerer *lederskap* som en innflytelsesprosess for å få andre til å forstå hva som burde gjøres, og hvordan tilrettelegge for individuell og kollektiv handling for å nå felles mål. De poengterer at innflytelse er essensen som går igjen i definisjonene, som også er nøkkelen til konseptet rundt lederskap (Yukl & Gardner, 2020, 22).

3.4.1 Styring og ledelse

Mintzberg (2019, 56) poengterer at komplekse organisasjoner vil bli kaotiske dersom det er ikke er god styring til grunn. Begrepet styring er ikke entydig definert i litteraturen (Johnsen, 2010, 178). *Styring* skal bygges ut fra autoritet (Hennestad & Revang, 2017, 124), og innebærer å ta kollektive beslutninger og påvirke atferd ved bruk av forskjellige systemer av formaliserte styringsinstrumenter (Ladegård & Vabo 2010, 35). Frølich, Stensaker, Scordato og Bótas (2014, 81-82) omtaler strategi som et styringsverktøy for måloppnåelse ved universiteter. Styring omhandler å takle kompleksitet i organisasjonen og tilrettelegge for gjennomføring av planer. Det krever strategiske oppgaver som eksempelvis budsjettering, organisering, bemanning og kontroll (Mintzberg, 2019, 56). Styring kan illustreres som følger:

Å kunne gi retning til et skips bevegelser ved bruk av ror eller bruke rattet på en bil
(Byrkjeflot, 1997, 14).

Ifølge Strand (2007, 11) finnes det ikke en entydig definisjon av ledelse, da det er et vanskelig fenomen å forstå og beskrive. *Ledelsen* skal være bindeleddet mellom institusjonens verdier, mål og oppgaver (Selznick, 1957 referert i Stensaker et al., 2013, 19), gjennom rollen som personalansvarlig i det daglige arbeidet (Strand, 2007, 341). Deres funksjoner er å samkjøre menneskene, samt motivere og inspirere dem (Kotter, 2012, 28). Ledelse omhandler med andre ord direkte dialogbasert påvirkning gjennom relasjonen mellom lederen og den ansatte (Ladegård og Vabo, 2010, 35). Styring og ledelse er som påpekt to komplementære handlingssystemer (Mintzberg, 2019, 55), og deres funksjoner illustreres i tabell 3.1.

Styring	Ledelse
<i>Man styrer</i> systemer og politikk	<i>Man leder</i> mennesker og organisasjoner
<i>Styring</i> forteller at noen står for tekning og andre utførelsen	<i>Ledelse</i> forteller at man har en gjensidig relasjon
<i>Styring</i> gir assosiasjoner om dirigering, kontroll, enveisinformasjon og kommando	<i>Ledelse</i> gir assosiasjoner om motivasjon, tilretteleggelse, toveis kommunikasjon, forståelse og tillit
<i>Styringsperspektivet</i> er mekanisk	<i>Ledelsesperspektivet</i> er sosialt
<i>Målene</i> blir konkrete, målbare og absolutte	<i>Målene</i> blir retningsgivende og indikatorer
<i>Kunnskap</i> kan deles gjennom informasjon i for eksempel dokumenter	<i>Kunnskap</i> skapes gjennom fortolknings- og kommunikasjonsprosesser

Tabell 3.1: styring versus ledelse (Irgens, 2007, 179).

3.4.1.1 Lederskapet av fagansatte

Diskusjonen rundt den enkeltes akademisk frihet ved universiteter og høyskoler har røtter langt tilbake (Kunnskapsdepartementet, 2021, 39-40). Fagansatte er høyt kvalifiserte spesialister (Strand, 2007, 292) og er selvgående når det gjelder mål og midler (Strand, 2007, 271). De lar seg sjeldent styre (Strand, 2007, 497), noe som gjør denne typen ledelsen “tricky business” (Mintzberg, 1998, 144). Ifølge Mintzberg (1998, 146) trenger de ikke tilsyn, men reagerer heller på inspirasjon og støtte. De motiveres videre i mindre grad av økonomiske insentiver og belønning (Kuvaas, 2008 referert i Ladegård & Vabo, 2010, 31), men er til tross for dette avhengig av lederskap for effektiv kommunikasjon og tilrettelegging (Strand, 2007, 497).

3.4.2 Lederskapets funksjoner

Jacobsen (2019) skiller mellom topp- og mellomledelsens utøvende ledelse i organisasjoner. Ifølge Strand (2007, 480) skal organisasjonens toppledelse sørge for at systemene for belønning, måling, kontroll og kvalitet er fungerende, og ytterligere sikre at mellomledelsen genererer resultater i tråd med organisasjonens styring og at underordnedes føringer og insentiver samsvarer med organisasjonens mål. Ytterligere fastsetter de organisasjonens strategi og endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 81). Mellomledelsens oppgaver er å koordinere, fortolke de strategiske intensjonene og følge opp den operative kjernen, samt

forsikre at de har nødvendige ressurser tilgjengelig (Hope, 2018, 19; Jacobsen & Thorsvik, 2019, 80). De skal skape samordning (Strand, 2007, 481), og formidle informasjon vertikalt i systemet (Jacobsen, 2019). I analysen vil vi komme nærmere innpå karakteristikker ved topp- og mellomledelsen.

3.4.3 Lederskapets virkemidler

I offentlig politikk har virkemidler som hensikt å sikre at målsettingene realiseres i praksis (Vabo, Klausen & Askim, 2020, 131). Det eksisterer flere bidrag om virkemidler, eksempelvis NATO-rammeverket som tar utgangspunkt i ressurser. Teorien omhandler informative, juridiske, økonomiske og organisatoriske midler. Kort fortalt innebærer informative virkemidler den sentrale posisjonen man har til å videreformidle informasjon og behandle den. Juridiske midler baseres på autoritet, og er tvangsmakt gjennom bindende føringer for ansatte. Økonomiske instrumenter viser til insentiver og tilskudd. Sist, omfatter organisatoriske virkemidler kapasitet til å arbeide frem tjenesten eller godet selv (Vabo, Klausen & Askim, 2020, 136-138). Ledelse i seg selv kan også være et virkemiddel for å påvirke andre, eksempelvis gjennom sosiale relasjoner og profil som rollemodell for ansatte. Ledelsen kan også fastsette føringer og strukturelle trekk som virkemiddel (Ladegård & Vabo, 2010, 18).

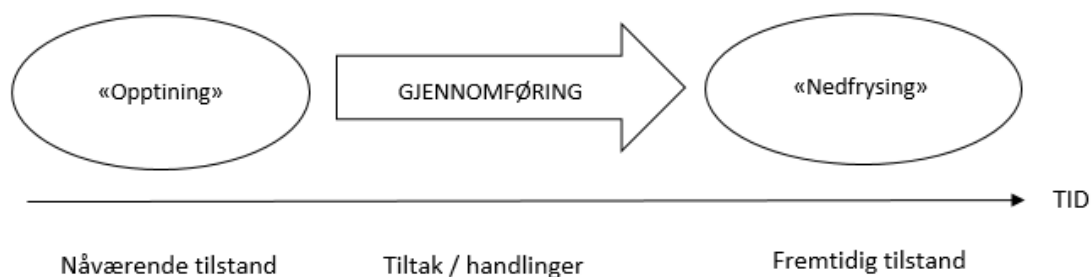
3.5 Endringsledelse

Lederskap viser seg å være særs viktig når organisasjoner gjennomgår endringsprosesser (Jacobsen, 2018, 128). Personen eller gruppen som initierer en endringsprosess kalles for endringsagent, og anses den viktigste drivkraften i endringen (Jacobsen, 2018, 47). *Endringsledelse* brukes om lederskapet sin direkte forbindelse til de ulike aktivitetene som skjer i en konkret endringsprosess i en organisasjon (Martinsen, 2019a, 156). Det omhandler veiledning, oppmuntring og tilrettelegging for ansattes kollektive handlinger i et usikkert miljø (Yukl & Gardner, 2020, 126). Endringsprosesser er i realiteten kaotiske, hvor lederskapet må utnytte de tilgjengelige ressursene på best mulig måte (Ford & Ford, 2012 referert i Jacobsen, 2018, 211). I problemsstillinger som omhandler uklare fenomener som digitalisering, kan behovet for endring være tvetydig for dem som skal tolke endringen (Jacobsen, 2018, 51). En vellykket endring anses rundt 80% ledelse og 20 % styring (Kotter, 2012, 28), hvor ledelsen som tidligere nevnt håndterer det personorienterte og styring tar for

seg strukturer og systemer. Å lede endring i institusjoner med etablerte faglige verdier og tradisjoner anses særs utfordrende, eksempelvis i universiteter (Aamodt, Hovdhaugen, Stensaker, Frølich, Maassen & Dalseng, 2016, 11). Endringsledelse krever at man forstår hvordan omstillingen påvirker enkeltindivider og relasjoner i organisasjonen. Noen årsaker for motstand kan være frykt for det ukjente, ekstraarbeid, faglig enighet og faglig uenighet (Jacobsen, 2018, 130-134) og ønsket om å beskytte egne interesser (Hennestad & Revang, 2017, 184).

3.5.1 Lewins trestegs modell for endring

Ifølge Lewin (1951) sin endringsmodell forutsetter gjennomslag for en endring at man enten forsterker drivkreftene for endring eller reduserer motkreftene i organisasjonen. Hans grunnleggende modell er illustrert i figur 3.2, og forklarer endring som en dynamikk av tre faser (Hennestad & Revang, 2017, 202); opptining, gjennomføring og nedfrysning (Jacobsen, 2018, 179). Kort fortalt må man skape klima for endring, velge en passende tilnærming for den konkrete endringen, og videre implementere valgt tilnærming. I noen tilfeller går man rett til fase to uten å tine opp holdninger, eksempelvis ved kriser, noe som i større grad er sannsynlig å ende i motstand (Yukl & Gardner, 2020, 129). Siste fase er utelukket da den ikke er relevant for oppgavens problemstilling.



Figur 3.2: Lewis (1951) trestegs modell for endring (Jacobsen, 2018, 179).

3.5.1.1 Opptining

Å skape et klima for endring handler om at organisasjonsmedlemmene anerkjenner at de må gjøre ting annerledes (Yukl & Gardner, 2020, 129). Endringen må fremlegges som meningsgivende, som vil si å kartlegge hvilke tid og ressurser organisasjonen har til rådighet

for å gjennomføre endringen, ergo endringskapasitet. Videre må det skapes en visjon (Jacobsen, 2020, 186-187), som skal motivere til handling og koordinering i riktig retning (Kotter, 2012, 71), og budskapet kan nå frem gjennom enveisformidling fra toppledelsen eller diskusjon og innspill (Jacobsen, 2018, 190).

3.5.1.2 Gjennomføring

Den andre fasen i endringsprosessen er hvilke tiltak man utvelger for å få mennesker til å endre atferd i ønsket retning (Jacobsen, 2018, 194). I ledelsesteori settes det skille mellom to grunnleggende endringsstrategier, strategi O og E (Jacobsen, 2018, 147). Kort fortalt kan strategi E anses som en *hard* strategi og vektlegger organisasjonens behov gjennom en kommanderende ledelsesrolle som legger vekt på systemer. Strategi O anses *myk* og retter seg mot menneskene og en støttende lederrolle (Jacobsen, 2018, 174-175). Det finnes ingen klar måte å organisere på, og hvilken strategi man velger burde bestemmes ut fra de foreliggende omstendighetene (Jacobsen, 2018, 212). Tabell 3.2 viser til valg av strategi ut ifra de ulike dimensjonene endringen innebærer. Man befinner seg som oftest i en situasjon hvor noen elementer tilsier at man burde velge strategi E, mens andre elementer tilhører strategi O (Jacobsen, 2018, 219). Derfor benyttes det vanligvis i praksis en hybridløsning mellom disse strategiene (Jacobsen, 2018, 222).

Dimensjon	Strategi E	Strategi O
Drivkrefter	Klare problemer og løsninger	Uklare og tvetydige problemer og løsninger
Innhold	Strategi og struktur	Kultur
Omfang	Stor endring kombinert med kort tid	Justeringer og inkrementelle endringer
Tid	Tidspress, kort tid på å endre	Relativt god tid, slakk
Motstand og oppslutning	Motstand og konflikt dominerer	Oppslutning dominerer
Maktforhold internt	Konsentrert makt	Spredt makt
Maktforhold eksternt	Svake institusjonelle omgivelser (regulativ) Aksept av tvang (normativ/kognitiv)	Sterke institusjonelle omgivelser (regulativ) Ikke aksept av tvang (normativ/kognitiv)

Tabell 3.2: de ideelle forutsetningene for strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, 218).

3.5.2 Krise som endring

Organisasjoner beveger seg ofte langsomt og er lite innstilt for umiddelbare endringer (Strand, 2007, 504), og organisasjon og endring betegnes som motsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 398). En krise som ytre drivkraft tvinger organisasjonen inn i en uforberedt situasjon hvor man er nødt til å endre seg raskt (Strand, 2007, 525), eksempelvis en omfattende epidemi (Weisæth & Kjeserud, 2007, 22). Yukl og Gardner (2020, 74) beskriver umiddelbar krise som en av de største lederutfordringene. Lederskapets kontroll er begrenset i krisepregede endringer (Weisæth & Kjeserud, 2007, 24), men er likevel særs viktig da kriser påvirker stressnivået til organisasjonsmedlemmene ved økt ansvarsbelastning, tidspress og informasjonsmangel (Weisæth & Kjeserud, 2007, 64). Lederskapet kan hemmes av utilstrekkelige ressurser for å takle krisen (Weisæth & Kjeserud, 2007, 70).

Oppsummert utgjør dette kapittelet det teoretiske grunnlaget vi vil benytte i vår analyse. Før presentasjonen av empiri vil vi i neste del presentere våre metodiske valg for innsamling og behandling av datamaterialet.

4. Metode

Metodekapittelet presenterer fremgangsmåten vi har benyttet i vår undersøkelse av hvilke virkemidler ledelsen ved norske universiteter har til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess. Innledende beskriver vi valgt forskningsdesign, etterfulgt av utvalg for datainnsamling. Deretter beskrives intervjuprosessen og databehandling, avslutningsvis i kapittelet drøfter vi det etiske aspektet rundt forskningen og kvaliteten på data.

Hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess?

4.1 Forskningsdesign

Masteroppgaven vår er en del av et større evalueringsprosjekt, ved navnet *Evaluering av Koronasituasjonens Effekt på Digitalisering*. Med utgangspunkt i OsloMet sin strategi for digital transformasjon oppsummer prosjektet erfaringene rundt bruk av digitale verktøy fra perioden mars-juni 2020 for fagansatte og studenter ved OsloMet. Evalueringen ble gjennomført av en prosjektgruppe bestående av de prosjektansvarlige og to mastergrupper, hvor den andre mastergruppen tar for seg et adskilt tema. Prosjektet var allerede igangsatt da vi deltok i samarbeidet, og vi fikk derfor mindre anledning til å lese oss opp på teori og utforme en konkret problemstilling i forkant av arbeidet.

Et forskningsopplegg skal forklare hvordan man utformer den konkrete undersøkelsen (Ringdal, 2009, 22). Da evalueringsprosjektet ønsket at vi benyttet en kvalitativ metode for å supplere deres kvantitative undersøkelse, er vi en del av deres metodetriangulering (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, 367). Fordeler ved å bruke kvalitativ tilnærming er at man får muligheten gå mer i dybden og følge opp interessante tema fra informanten, altså man får frem andre aspekter enn bare det spørreskjema belyser. For vårt tema var det nødvendig med data om ansattes personlige erfaringer, hvor det er gunstig at informanten får mulighet til å snakke fritt (Ringdal, 2009, 102). Individuelle dybdeintervjuer egnet seg derfor til vårt emne. Videre kan Covid-19 også ha vært en belastning for informantene hvor de ikke ønsket å dele private erfaringer i fokusgrupper (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2018, 49).

Vi anså semistrukturert intervju som best egnet for undersøkelsens formål, da det gir mulighet til å bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden etter spørsmål og tema (Johannessen et al., 2010, 137). Dette gir oss en fleksibel gjennomføring for å følge opp interessante svar fra informanter. For tema utøvd styring og ledelse er det relevant å skille mellom ansatte og mellomledere, og det ble derfor de stilt noe ulike spørsmål i intervjuguiden (vedlegg 1). Da prosjektansvarlige, den andre mastergruppen og vår oppgave undersøkte ulike tema, ble intervjuguiden tredelt. Til tross for at vi forkant av intervjuene ikke hadde utformet en problemstilling og det kan være vanskelig og formulere gode spørsmål (Jacobsen, 2005, 131), følte vi oss trygge på kvaliteten på spørsmålene ettersom vi hadde støtte i et større prosjekt med erfarne forskere som har kjennskap til sektoren. Grunnet smittesituasjonen rundt Covid-19 ble alle intervjuene holdt digitalt over Zoom.

I tillegg til dybdeintervju supplerte vi med dokumentanalyse for å danne en styringskontekst. Dokumentene kommer fra et spesielt tidspunkt og et spesielt sted, og må således settes i kontekst (Tjora, 2017, 183), da de kan fortelle noe om institusjonen. I vår dokumentanalyse tok vi for oss ulike offentlige nøkkel dokumenter som blant annet Norges Offentlige Utredninger (NOU), Melding til Stortinget (Meld. St.), Universitets- og høyskoleloven (2005) og OsloMet sine offentlige dokumenter. Dokumentene forklarer hvordan universitetet opererer i praksis, hvilke signaler og retningslinjer de mottar, endringskonteksten og hvordan universitets lederskaps handlingsrom begrenses. De ulike dokumenter har ulik status, ulik tyngde og ulik kraft i offentlige endringsprosesser. Tjora (2017, 41) anser kombinasjon av flere former for datagenerering som fordelaktig.

4.2 Utvalg

Som en del av et større prosjekt måtte vi følge forhåndsbestemte kriterier for utvalget. Kriteriene til evalueringsprosjektet var basert på en strategisk utvelgelse, hvor informantene velges ut fra spesielle oppfylte egenskaper (Johannessen et al., 2010, 106). Informantene måtte ha deltatt på digitale læringskurs hos DigIn de siste seks månedene før intervjuet eller vært i direkte kontakt med DigIn, hatt undervisning etter 12. Mars 2020, og er ansatt på OsloMet. DigIn er en veiledende enhet under OsloMet for utvikling og deling av digital undervisningspraksis som skal fremme kunnskapsdeling og yte godt støtte til å utvikle undervisning ved hjelp av digitale verktøy (OsloMet, 2021c). Ut fra nevnte kriterier ble

informantene tilfeldig trukket fra DigIn sin deltakerliste. Evalueringsprosjektet ønsket minst 30 informanter, noe vi vurderte som en fordel da vi hadde lite teori til grunn før datainnsamlingen. Informantene representerer alle fire fakulteter ved OsloMet, og en oversikt over informantene presenteres i tabell 4.1. Informantene er en stor sammensatt gruppe med 43% professorer, 43% lektor, 13% akademiske ledere.

Fakultet	Antall informanter
Samfunnsvitenskapelig fakultet	4
Helsevitenskapelig fakultet	13
Fakultet for teknologi, kunst og design	5
Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier	8

Tabell 4.1: oversikt over utvalg.

4.3 Intervju

I forkant av rekrutteringen ble undersøkelsen godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata. Rekruttering av informanter ble deretter utført av prosjektansvarlig gjennom e-post. Tjora (2017, 132) påpeker at rekruttering av informantene kan være utfordrende. Vi opplevde det motsatte, noe vi tror kan begrunnes i at informantene hadde erfaringer de ønsket å videreformidle til ledelsen. Gjennomføring av intervjuene ble fordelt på de to mastergruppene, hvor en fra hver gruppe deltok i hvert intervju for å sikre at alle tre tema ble dekket. Den ene studenten avholdt intervjuet mens den andre holdt seg i bakgrunnen, noterte og kom med eventuelle innspill. Måten ble valgt for å gjøre situasjonen mer ryddig og oversiktlig både for informantene og oss selv. Da det kan ta lengre tid å varme opp informanten digitalt, satt vi av god tid til det, hvor de fleste intervjuene varte ca. 45 minutter. Det var ikke forventet lik grad av intimitet da intervjuene ble gjennomført på Zoom, og ikke fysisk. Til tross for dette opplevde vi engasjerte informanter, noe vi tror kan begrunnes av at de var godt vant med digitale møter så langt ut i Covid-19. I denne situasjonen mener vi det var gunstig å bruke Zoom da flere informanter ønsket å flytte tidspunkt for intervjuet, noe som var mulig når det gjennomføres digitalt. Det bidro til at opplegget ble mer fleksibelt, som kan ha vært en positiv faktor for at flere valgte å delta. En annen faktor ved digitale intervju er den distansen som skapes, noe som kan gjøre det enklere for informanten å åpne seg om

private erfaringer. Underveis og i etterkant av intervjuene ble det tatt notater i fare for å miste lydfiler og for å sikre inntrykk som ikke kan gjenskapes i lyd. Alle intervjuene ble gjort med lydopptak, via Diktafon, etter samtykke fra informantene. Vi opplevde at flere møtte forberedt med gode resonnementer, grunnet informasjonskrivet (vedlegg 2) som ble sendt ut før undersøkelsen. Etter 9-10 intervjuer per mastergruppe opplevde vi en metning, som vil si at ny empiri ikke lenger bidrar med nye momenter og brukes som et argument for å avslutte datagenerering (Tjora, 2017, 262).

4.4 Databehandling

På forhånd hadde vi lite kunnskap om tema, og derfor valgte vi å hel-transkribere alle intervjuene for å sikre at viktig data ikke ble utelatt. Slik fikk vi også sikret bekjentskap med datamaterialet, skjønt at det ville bli en tidskrevende og intrikat prosess. Tjora (2017, 173-174) poengterer at det kan være lurt å transkribere mer detaljert enn det man tror er nødvendig. Med bakgrunn i at informantene ga oss nyttig informasjon under de andre gruppenes spørsmål i intervjuguiden, var det også viktig å transkribere all data. Det kan ha blitt oversett viktige elementer i transkriberingen da vi har lite erfaring rundt metoden og god mengde datamateriale, noe Jacobsen (2005, 130) kaller for ubevisst siling av informasjon. Samt så vi mengden data som fordelaktig ved at koding ville bli mer fruktbar med all data inkludert. Transkriberingen er noe ufullstendig og bærer preg av at vi benyttet Diktafon via Zoom, noe som medførte støy og uklare lydopptak. For å gjøre mengden data mer oversiktlig og håndterbar for en videre analyse valgte vi åpen koding. Kodene skal ivareta det spesifikke i materialet, noe som krever at vi løsriver oss fra problemstilling og åpner for uventede mønstre og sammenhenger (Grønmo, 2016, 267-268). Deretter ble kodene gruppert etter kategorier med felles egenskaper, som skal representere ulike tema som kom frem i intervjuene (Johannessen et al., 2010, 178).

4.5 Forskningsetikk

Datainnsamlingen ble gjennomført som del av OsloMets evaluering av Covid-19 situasjonens effekt på digitalisering. Mål med forskning er som regel å oppnå ny kunnskap og innsikt (Johannessen et al., 2010, 35), dog skal dette ikke gå på bekostning av enkeltpersoners velferd (Tjora, 2017, 175). Forskere må ha deltakernes informerte samtykke, og prinsippet er basert på respekten for individets frie rett til å styre over eget liv og kontroll over opplysninger om

seg selv som deles med andre. Samtykke skal være fritt og ikke gitt grunnet ytre press (Jacobsen, 2005, 46-47; Ringdal, 2009, 428). Det ble i forkant av intervjuene sendt ut et skjema for samtykkeerklæring (vedlegg 4), som informantene måtte skrive under på før selve intervjuet. I oppstarten av intervjuene ble det gitt informasjon om formålet med undersøkelsen til alle informantene, samt gjentakelse av deres rettigheter i forbindelse med databehandling. Informasjon som kan knyttes til informantene er utelatt for at en direkte identifisering ikke skal være mulig. Videre er de etiske retningslinjene for datainnsamling og lagring fulgt ved at vi har benyttet oss av lydopptak, hvor lydfilen vil bli slettet etter prosjektets slutt. Vi utarbeidet en datahåndteringsplan (vedlegg 6) og signerte en konfidensialitetserklæring (vedlegg 5) for å sikre at sensitiv informasjon om universitetet og deres ansatte ikke kom på avveie.

4.6 Datakvalitet

For at leseren skal få god og transparent innsikt i forskningsprosessen har vi forsøkt å redegjøre for valgene som er tatt og baktanken ved dem for å besvare vår problemstilling. Dette med intensjon om å ivareta undersøkelsens reliabilitet. Et moment som kan svekke kriteriet er at data ble transkribert av to ulike mastergrupper med forskjellig problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2009, 193). Vi anså det nødvendig fordi mengden data var stor, dog ble gruppene enig i forkant om at transkriberingen skulle være åpen og generell. Reliabilitet er et av to mål - reliabilitet og validitet – på undersøkelsens kvalitet, som brukes for å vurdere om datamaterialet belyser en bestemt problemstilling (Grønmo, 2016, 237).

Validitet omhandler i den grad en metode er egnet til å undersøke det den har til hensikt å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009, 250). Etersom informantene viste til individuelle synspunkter og erfaringer rundt ledelsens kontroll ble det bekreftet at metoden vi valgte egnet seg til vår problemstilling, noe som har følger for den interne validiteten (Jacobsen, 2005, 217). Med en problemstilling til grunn før datainnsamling kunne tema vært mer avgrenset, og spørsmålene mer tilspisset det vi ønsket svar på, og følgende kunne vi fått rikere datamateriale.

En faktor som forutsetter ekstern validitet, også kalt overførbarhet (Thagaard, 2013, 205), er opplevelsen av metning (Jacobsen, 2015, 238), noe vi opplevde rundt halvveis ut i

intervjuprosessen. Dette kan lede til en intern generalisering for enheten og vi har dermed grunn til å tro at våre funn kan gjøres gjeldende for alle fagansatte på OsloMet. Hvorvidt vår problemstilling kan generaliseres eksternt til andre enheter er mer uvisst, eksempelvis andre universiteter i Norden, grunnet behov for å studere flere enheter for å få en indikasjon om funnene kan overføres (Jacobsen, 2015, 239). Dog kan vi se på OsloMet som representativt for læresteder i høyere utdanning følgelig dens størrelse, som tilsier stor grad av ekstern validitet (Johannessen et al., 2010, 231). Som følge av at vi hadde lite kunnskap og erfaring om tema på forhånd, ser vi det som en styrke for validiteten, eller bekreftbarheten (Thaagard, 2013, 208) i oppgaven, at transkribering og koding i liten grad ble påvirket av egen forforståelse. Likevel vil dette forekomme ubevisst, og det er umulig å unngå at egne meninger tar del i prosessen. Videre har våre fortolkninger om tema og data gitt av informantene blitt støttet oppunder av litteratur i etterkant (Johannessen et al., 2010, 232).

5. Empiri

I følgende kapittel presenteres vårt empiriske materiale fra intervjuene. Vi har benyttet informantenes egne ord som sitater for å gjengi deres erfaringer så presist som mulig og for å løfte frem nyanser i tematikkens innhold. Aktuelle funn er inndelt i tema for å gi en ryddig og helhetlig forståelse av vår problemstilling:

Hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess?

Vår presentasjon av data er inndelt i tre hovedtema; digitalisering på OsloMet, relasjon mellom toppledelsen og fagansatte, og relasjon mellom den akademiske ledelsen og fagansatte. Videre er hovedtema inndelt i underkategorier for å gi en utdypende orientering rundt våre hovedfunn.

5.1 Digitalisering på OsloMet

Da tema digitalisering ble tatt opp med informantene under intervjuene viste flere til den planlagte endringsprosessen for OsloMet. Våre informanter fortalte at universitetets strategiarbeid angår dem i liten grad, og det var uklart for dem hva de mener med

digitalisering. Informantene stilte spørsmålstegn rundt hva som skal digitaliseres og hva de konkret skal fornye og forbedre. Fra intervjuene etterlyste de en faglig debatt på hvilke fag som kan digitaliseres og ikke. Flere informanter bekymret seg for at toppledelsen bruker digitalisering som økonomisk innsparingstiltak og ønsker ikke denne retningen for universitetet:

Bare tenk kvalitet i hvert enkelt ledd i alt som heter digitalisering. (...) Det er jo en del ting som at man ikke er nødt til å digitalisere for å digitalisere, heller tenk over hva man kan vinne på det og hva som er god kvalitet på de systemene som blir kjøpt inn, for det er det ikke bestandig.

5.2 Relasjon mellom toppledelsen og akademiske ansatte

Denne kategorien tar for seg det forholdet mellom toppledelsen og fagansatte på OsloMet. Kategorien er delt inn i tre undertema som tar for seg hvilke rolle toppledelsen har spilt for de fagansatte i den digitale omstillingsprosessen og hvordan informantene har oppfattet toppledelsen.

5.2.1 Akademiske ansattes oppfatning av toppledelsen

Våre informanter uttrykte at toppledelsen anses som fraværende og lite nysgjerrig for deres arbeid. Informantene fortalte at informasjonen fra øverste nivå ble sett på som fjern og mindre relevant. Kommunikasjonen med dem opplevdes overfladisk, hvor de fagansatte blir mottakere for informasjon med lite mulighet for å være i dialog. Toppledelsen føltes distansert, fjernt og mindre relevant for informantene, og deres holdning opplevdes ovenfra og ned:

Det kan godt være en jovial tone, men den er ovenfra og ned. Når snakker de 'jeg', når snakker de i 'vi'? Fordi vi er ikke lenger med i det store vi. Forholdet mellom toppledelsen og ansatte, det er et Kattgat imellom. Det er noen på toppen, så er vi alle strødd utover som mange maur. Den føydale kultur, man blir fortalt hva ledelsen har bestemt og hvor morsomt vi har det. Når toppledelsen jubler over at vi er 900 på Zoom, så sitter vi

der da og har ikke en dritt vi skulle sagt. Vi kan ikke være i dialog, og det bryter med universitetsprinsippet.

Informantene utdypet viktigheten rundt dialog med at fagutvikling og forskning er sosiale prosesser som krever at fagansatte snakker sammen. De henviste til kollegialitet, hvor debatt og dialog skal være det dominerende på et universitet, uavhengig av den hierarkiske strukturen som bygger på individuelt ansvar. Andre informanter rettferdiggjorde holdningen fra toppledelsen, og forklarte det slik:

Jeg er veldig fornøyd med skolen egentlig. Relativt med det kan man forvente, de kunne ikke gjort enda mer, herregud hva skulle det være. De kan ikke bære oss frem til jobben heller.

5.2.2 Toppledelsens innflytelse på akademiske ansatte

Da informantene ble spurt om toppledelsen har en påvirkning for hvordan digitalisering blir mottatt, fortalte flere informanter at toppledelsen kan spille en sentral rolle. I møter med toppledelsen har de fagansatte erfart et trykk på digitalisering, hvor de har klart å skape engasjement for digitale løsninger hos mange. Én informant forklarte videre at digitalisering har vært på universitets agenda, men toppledelsen har ikke tvunget det på enkeltpersoner, men heller latt de som er interesserte jobbe med det. Andre fagansatte ytret at toppledelsen hadde lite påvirkning på dem, noe én informant forklarte videre med at de ikke tar styring i organisasjonen og til en viss grad unngår debatter. Informanten utdypet som følger:

Ledelsen kvier seg til å ta det opp, for da kommer det en tsunami med protester. (...) De unngår debatten, da det er lettere å late som ingenting enn å adressere elefanten som er i rommet, men som ingen tørr å gjøre noe med. (...) Når man er leder så skal man jo lede, men det ledelsen nå gjør er å håndtere programplaner. Det å lede er at man vil et sted, en retning med instituttet, med et program, videreutvikle og møtes. De tingene blir ikke tatt tak i. Jeg vil si at OsloMet lider litt under en proformaledning, det er å sette det på spissen selvfølgelig. Den uformelle strukturen er det som egentlig er dominerende, og enkelte ledere fungerer mer som marionetter.

Informantenes reaksjon på spørsmål rundt kontroll var at fagansatte må møte de forventningene som er integrert i jobben og oppgaver og timer i arbeidsplanen. Informantene trivdes med å styre arbeidet selv, og det uttrykkes en bekymring rundt påbudte felles føringer, da det bryter med prinsippet om et spesialisert yrke. På en annen side fremhevet én fagansatt viktigheten av at visse forhold må være påtvunget ovenfra:

Likevel er det viktig å bli pålagt ting for at det skal gjøres, men det høres negativt ut, og bli pålagt noe. Det er ingen lærere godtar det, hvert fall ikke hvis man er over 60 år.

5.2.3 Tid er en kritisk faktor

Da informantene ble spurt om hvordan overgangen til digitale løsninger har vært, gjorde de det klart at det har vært en stor utfordring. Én informant forklarte at overarbeidet har medført at de ikke har kapasitet til å utnytte mulighetene som digitalisering byr på. Å legge om et undervisningssystem digitalt av kvalitet, var ifølge informantene svært tidkrevende. De trodde ikke toppledelsen har oversikt over hvor mye arbeid omstillingen har kostet og etterlyste en plan på arbeidstidsberegningen og flere hoder og hender som kan frigjøre tid hos dem.

Jeg tror at det viktigste er å rydde tid for de ansatte, at de ikke hele tiden får ting oppå alt annet. At det blir satt av ressurser til det, og man kan tro at man kan legge opp et helt undervisningssystem uten at det tar noe mer tid, det synes jeg nesten er litt frekt. Det er noe som tar tid, selvfølgelig tar det tid.

5.3. Relasjon mellom den akademiske ledelsen og faglige ansatte

I det strukturelle hierarkiet er det kortere avstand fra fagansatte til mellomledelsen, enn til toppledelsen. Da informantene ble spurt om hvordan de oppfatter OsloMet sin ledelse, gikk de fleste rett på å fortelle om sin nærmeste leder. De beskrev en nær og harmonisk relasjon til sin mellomledelse som er synlig, støttende og ivaretar tett dialog. Flere informanter kjenner sin mellomleder godt og skildret et vennskapelig forhold:

Vi er veldig nær ledelsen, og de har fulgt oss opp helt fabelaktig. Det er ikke én ting vi ikke kan spørre om.

Flere fagansatte trakk frem et jevnt tilbud av oppfølging og tilbakemelding fra nærmeste leder. Øvrige informanter ønsket mer tilbakemelding generelt på deres arbeid:

Jeg har sikkert hatt femti emneevalueringer, og jeg har alltid sendt mine emneevalueringer til ledelsen, men jeg har aldri, på noe som helst tidspunkt, fått noen tilbakemeldinger på det. Det har aldri blitt brukt til noe som helst. Evalueringene havner i en skuff og blir liggende der, og brukes når NOKUS kommer på tilsyn. Det har ingen betydning, kun fullstendig bortkastet.

Våre fagansatte viste en forståelse for at den akademiske ledelsen har vært overveldet og ikke har hatt kapasitet til å hjelpe informantene, i tillegg til at det kan være mer utfordrende å være leder i en krise. De fleste var fornøyd med det nærmeste leder har fått til og hadde tillit til at de gjorde så godt de kunne under krisen. Av de få mellomlederne vi intervjuet, forklarte én informant at det ikke har vært lett for dem heller da de ikke har hatt tilstrekkelig med midler for å støtte sine ansatte i krisen:

Det har vært signaler om at vi skal klare mer enn normalt, uten ekstra ressurser. For meg som leder er det blitt vanskelig i forhold til ansatte og si at 'her må det bare jobbes som tullinger og du må også forske'. Hvordan skal jeg håndtere ekstraarbeidet, skal det bli overtid eller ikke overtid? Når det gjelder signalene jeg skal gi til de ansatte om hvordan de skal kompenseres, har jeg ikke fått hjelp fra ledelsen eller ovenfra, bare 'kjempefint at dere får det til, dere er så flinke og heia dere'. Det har vært som å snakke for døve ører, synes jeg. Det synes jeg har vært krevende.

6. Analyse & diskusjon

I følgende analysekapittel diskuteres vårt teoretiske utgangspunkt på tvers av empiri og annen relevant forskning. For å belyse vår problemstilling om *hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess*, undersøker vi hvordan lederskapet kan påvirke faglige ansatte som har lovbeskyttet akademisk frihet.

6.1 Kampen om å definere digitalisering

Tidligere forskning viser hvordan teknologi i samsvar med pedagogikk tydelig må formidles for at fagansatte skal ta det i bruk (Stensaker, Maassen, Borgan, Oftebro & Karseth, 2007, 420). Likevel tyder våre funn (del 5.1) på at fagansatte er blitt oppmerksom på at det skal digitaliseres, men det er uavklart hvordan de konkret skal benytte seg av digitale verktøy i deres arbeidshverdag og hva toppledelsen legger i fenomenet:

Toppledelsen har snakket om at vi skal inn i IT verden, hva det vil si? Skal vi gå over til VR, og skal vi drive med formidling?

Som presisert tidligere vil uklare endringsfenomener skape rom for tolkning, hvor endringen kan miste sin verdi eller misforstås, og underbygger et dårlig klima for endring. Ulik tolkning legger til rette for digitale løsninger med ulik kvalitet, hvor informantene uttrykket et engasjement rundt studentenes læringsutbytte:

Man må være aktiv og finne løsninger. Det er veldig overlatt til den enkelte, og da blir resultatet veldig varierende. Noen er gode på det, og noen er mindre gode på det. Noen er interessert, andre er ikke interessert, og de som da ikke er interessert lager et dårlig opplegg. De som da er interessert lager et bedre opplegg, og slik burde det ikke være. Studentene har rett på en god kvalitet på undervisningen helt uavhengig om den foregår online, eller i et undervisningsrom.

Fossland og Tømte (2020, 60) argumenterer for at digitalisering i høyere utdanning ikke er et statisk fenomen, men en overgang med betydelige omstillingskostnader, og derfor kreves det

forhandling i organisasjonen. Forskningen viser at grunnet begrenset kapasitet er det andre arbeidsoppgaver som konkurrerer om plassen til digitaliseringsarbeidet. For at fagansatte skal prioritere teknologi i dere arbeid må derfor forhandles om hvor mye tid som skal avsettes, hva det skal innebære og hva de trenger for å bruke det (Fossland & Tømte, 2020, 73). Mengay (2020, 274) påpeker at begrenset arbeidskapasitet er tett relatert til ansattes digitale endringsprosess, mens Fossland og Tømte (2020, 73) identifiserte begrenset arbeidstid, tidskrevende digitale løsninger og digitale initiativ som er opp til den enkelte, som barrierer for å ta i bruk digital teknologi. I likhet viste også funn at informantene mente de ikke hadde tid til å drive digital utvikling, noe vi vil drøfte senere i analysen. Lillejord et al. (2018, 58) finner også i sin forskning at for en vellykket implementering av digitalisering må det være i tråd med mål for undervisning i institusjonens strategier, i samsvar med anerkjente faglige arbeidsprosedyrer og testet ut i flere sammenhenger. Det krever at omstillingen er ledelsesforankret og tar sted gjennom samarbeid av flere nivåer i institusjonen.

6.1.1 Digitale behov i ulike fagdisipliner og profesjoner

Til tross for at det tidligere ble presisert at styring innebærer detaljerte trinn for hvordan målene skal nås, viser våre funn at dette ikke har vært mulig (del 5.1). Toppledelsen har ifølge våre informanter omtalt digitalisering overfladisk og ikke gått i detaljstyring. Fra vår teori og dokumentanalyse beskrives digitalisering som et tvetydig fenomen og kan brukes i ulike sammenhenger. Den fraværende styringen kan anses som et forsøk på å la akademiske ansatte bruke digitalisering på ulike måter innenfor fagmiljøene. Karp (2014, 210) presiserer at det skal tilrettelegges for at enkeltpersoner kan arbeide fritt med egen endring. Enkeltes frihet i arbeidsutøvelsen sikres også i universitets- og høyskoleloven (2005, §1-5), slik at toppledelsen ikke kan legge føringer for hvordan digitalisering utspiller seg. I den sammenheng påpeker også Kotter (2013, referert i Hennestad & Revang, 2017, 141) viktigheten av vage visjoner for å oppfordre til eget initiativ. Som tidligere presentert viser vår empiri (del 5.1) at det ikke er like hensiktsmessig bruke digitale løsninger i alle fag. Det kom frem under flere intervju at digitalisering brukes ulikt på fakultetene og informantene ønsket derfor ikke en felles digital løsning for alle fag:

Fysioterapi er en profesjonsutdanning hvor vi skal lære studentene kommunikasjon og interaksjon mellom mennesker, og det er veldig vanskelig å få til med digitale løsninger. Vi

driver såkalt «hands-on»-behandling, det handler om å lære å ta og bøye et ledd, kjenne på pulsen, være tett på pasienten, og alt det forsvinner i denne digitaliseringen.

Da vi under intervjuene spurte informantene om deres digitale kompetanse, tydet det på at helsevitenskapelig fakultet hadde noe svakere digital kompetanse enn de andre fakultetene. Det er rimelig å tro at deres digitale overgang har vært noe mer krevende, da det er et praktisk fakultet med mange profesjoner som krever fysisk læring og i liten grad egner seg for digital undervisning, slik som sitatet over understreker. Digitalisering av forskjellige profesjoner anses derfor som krevende omstillinger (Susskind & Susskind, 2017 referert i Underthun & Steen, 2018, 1). En slik antagelse stemmer overens med våre funn som indikerer at helsevitenskapelig fakultet har hatt mest behov mer oppfølging og veiledning, da det er rimelig å tro at overgangen har vært størst i de praktiske profesjonene. Motsetningsvis var Samfunnsvitenskapelig fakultet, som har flere teoribaserte studier, eneste fakultetet som i liten grad påpekte at digitalisering krever fagspesifikke løsninger. På lik linje er det tenkelig at innholdet i deres studier egnes bedre for å overføres digitalt, og medfører derfor en mindre krevende overgang. LUI, som også er et praktisk fakultet, skiller seg fra de andre fakultetene, ved at de i stor grad ytret skeptisk til digitale løsninger og den permanente digitale utviklingen de opplever. Sett under ett tyder disse indikasjonene på at de fakultetene og studiene har ulike holdning og behov når det kommer til den digitale overgangen på universitetet. Det kan derfor ikke være felles løsninger for alle fakultetene og det krever mer spesifikk tilrettelegging.

6.1.2 Digital innovasjon?

Ifølge Kunnskapsdepartementet (2019, 8) skal digitalisering brukes som et middel for å øke innovasjon i høyere utdanning, og OsloMet påpeker i sin digitaliseringsstrategi at innovasjonskraft anses en av hensiktene ved universitets planlagte digitale omstilling (OsloMet, 2018, 6). På lik linje skriver også Lillejord et al. (2018, 5) at lederskapet ved universitetets- og høyskolesektoren forventes av myndighetene å legge tyngde på hvordan digitalisering kan fornye og forbedre praksis. Som nevnt oppfattes universitetets digitaliseringsstrategi som løst for våre informanter, noe vi tolker som et handlingsrom for fagansatte til å jobbe fritt rundt digitalisering. Det er skapt en forventning og en kontekst hvor informantene får muligheter til å fornye seg i eget ønsket tempo. I en allerede iverksatt endringsprosessen anser vi det positivt for informantene å kunne innovere seg slik de ønsker.

Som vi skal komme tilbake til senere, ønsker ikke informantene å bli påtvunget digitale løsninger, noe som kan anses å svekke friheten til å innovere seg. Da stimulering av innovasjon ifølge Strand (2007, 272) er en måte å styre akademiske ansatte på, er det rimelig å tro at å begrense deres rom til fornyelse vil fremkalle demotivasjon, og dermed tap av innovasjonskraften. Eksempelvis får akademiske ansatte uttelling for antall publiserte vitenskapelige bidrag og ikke etter fornyet undervisningsform. Verdsetting av forskning er med andre ord et disintensiv for å forbedre undervisningsopplegg. Under intervjuene fortalte to informanter hvordan digitalisering på OsloMet ikke oppfordrer fagansatte til å være innovative, da i det lange løp lønner seg å bruke samme undervisningsmateriale hvert år:

Hvis jeg holder en forelesning i dag, så får jeg tre timer i forberedelse per time, og så holder jeg den samme forelesningen, med den samme PowerPoint-presentasjonen om et år, da får jeg fremdeles tre timer forberedelse for den undervisningstimen. Hvis jeg gjør det samme, bare at jeg spiller det digitalt, men bruker mye mer tid, så får jeg null timer neste år. (...) OsloMet ønsker at vi skal digitalisere, men deres insentiver ligger i å ikke fornye eller digitalisere seg, heller å snu bunken fra år til år. De sier en ting, men de tilrettelegger for noe helt annet. Det er helt kontra, det er middelmådighet.

Når man bygger opp et digitalt undervisningsopplegg så kan man bruke det år etter år. Det er like relevant hvert eneste år, det er jo heller ikke tilfellet. Det må jo også fornyes, forbedres og utvikles. Så den innsparingen som man kanskje trodde man skulle få av digitalisering, den tror jeg ikke er der.

Når fenomenet i utgangspunktet er uavklart, toppledelsen omtaler det løst og det er opp til hver enkelt fagansatt å definere det, er det rimelig at det oppstår uenigheter og forhandlinger om hva digitalisering skal være. Samt er det store forskjeller for hvordan digitalisering utfolder seg innenfor de ulike profesjonene. Uenigheter om målet ved digitalisering kan også bidra til å tilspisse forholdet mellom toppledelsen og fagansatte. Følgelig påpeker Jacobsen og Thorsvik (2019, 373) at uenighet, konflikt og forhandling kjennetegner endringsprosesser. Faglige uenighet og frykt for det ukjent vil som tidligere nevnt også underbygge motstand for endring. Så langt vi vet er det ingen på universitetet som har mer legitimitet enn andre til å bestemme hva digitalisering skal innebære.

6.2 Distansert styring

I kapittel 6.2 trekker vi frem toppledelsens rolle i den digitale endringsprosessen, og hvordan de opplevdes av de faglige ansatte ved OsloMet. Innledningsvis diskuterer vi toppledelsens strategiske styringsfunksjon og hvilke virkemidler de har benyttet i den digitale omstillingen. Deretter tar vi for oss ulike forhold som har påvirket deres styringsgrunnlag for digitalisering, før vi til slutt ser funn opp mot teori om endringsstrategi.

6.2.1 Styringsfunksjonen

Ser man teori, herunder tabell 3.1, om styring opp mot OsloMets toppledelse sine oppgaver, kan det indikere at de har en styringsfunksjon ved universitetet. Grunnet NPM blir institusjoner stadig mer administrativt orientert og toppledelsen ligner mer på en bedriftsleder (Stensaker et al., 2013, 21). Som nevnt i det teoretiske rammeverket skal toppledelsen være systemorientert og hovedoppgaven på øverste nivå er å drive den strategiske planleggingen. En tilsatt toppledelse har som hensikt å ta effektive beslutninger og strategiske prioriteringer (Larsen & Stensaker, 2010, 141). Tidligere forskning påpeker at i høyere utdanningsinstitusjoner er en klar styringslinje viktig for å kunne delegere ansvar og myndighet. De finner at fraværende styring vil svekke toppledelsens påvirkning og skape utfordringer og tvetydigheter i en institusjon (Aamodt et al., 2016, 10). Styring og endringsprosesser kan som tidligere påpekt formidles gjennom enveiskommunikasjon med den operative kjernen. Denne tilnærmingen gjenkjente våre informanter seg i og forklarte at toppledelsens kommunikasjon oppleves fjernt og overfladisk, noe som antas å være naturlig da de skal drive distansert styring øverst i organisasjonen (del 5.2.1). Dette gjenspeiler toppledelsens delte rolle som styringsproblem, hvor de skal være universitetets styringsfunksjon på vegne av departementet, samt inneha en kollegial lederrolle (Stensaker et al., 2013, 413).

6.2.2 Rammebetingelser for styring

Fra vår dokumentanalyse kommer det ikke klart frem hvilke virkemidler toppledelsen har for å dytte digitalisering på fagansatte. Da Kunnskapsdepartementet tidligere har utnevnt to Handlingsromutvalg (Kunnskapsdepartementet, 2010) i forsøk på å avklare dette, indikerer det at mulighetene er vage og omdiskuterte. Deres handlings har lenge vært omdiskutert og et

nytt utvalg er i ferd med å presisere institusjonens ansvar for å verne utøvelsen av akademiske (Larsen, Lie & Tønnesen, 2021).

Som tidligere nevnt har NPM medført større styringskapasitet og frihet i institusjonene. Den overordnede styringen fra myndighetene er derfor lite detaljert for å skape handlekraftige institusjoner (Kunnskapsdepartementet, 2021, 10). Til tross for at norske universiteter har stor grad av selvbestemmelse av egen styring (NOU, 2020:3, 89), ønsker Asheim større frihet og mindre styring fra myndighetene i universiteter og høyskoler (Larsen, Lie & Tønnesen, 2021). Institusjonell autonomi er lovpålagt (universitet- og høyskoleloven, 2005, §1-5), men universitetet kan likevel ikke råde fritt over tildelte økonomiske midler (Kunnskapsdepartementet, 2021, 66), som de får på bakgrunn av eksempelvis antall studenter uteksaminert og antall publiserte vitenskapelige artikler. I intervjuene omtalte flere informanter at toppledelsen har et begrenset handlingsrom:

Det virker også som at de er bundet med hender og føtter. Når det er snakk om merarbeid og hvordan kompensere for det, så kan ikke de love mer enn det de får ovenfra.

Toppledelsens styringsmuligheter innskrenkes av UHL (universitet- og høyskoleloven, 2005, §1-5) som skal sikre skjønn for at fagansatte skal få utøve sin ekspertise, og følgelig er det grenser for hvor langt toppledelsen kan styre den enkelte fagansatte.

Virkemidlene toppledelsen har benyttet som kommer til synlighet i digitale omstillingen er stort sett organisatoriske, herunder opprettelse av digital støttefunksjon, tilsatt digitaliseringsdirektør og utarbeidet digitaliseringsstrategi. Som nevnt innledningsvis har OsloMet utarbeidet en egen strategi for den digitale endringsprosessen på universitetet. Toppledelsen skal som sagt styre gjennom strategi, og ifølge det Digitale Råd (Det digitale råd, 2012) er en sterk digital strategi avgjørende for å lede frem digitalisering. Som et organisatorisk styringsmiddel signaliserer OsloMets digitaliseringsstrategi til fagansatte hvilken retning toppledelsen ønsker for universitetet. Strategien forklarer hvordan digitalisering skal bidra til verdiskaping for universitetet, noe som kan ha positiv effekt for fagansattes endringsvillighet.

For å følge opp digitaliseringsstrategien i praksis har toppledelsen har benyttet opplæring og kompetanse som et organisatorisk virkemiddel. For at fagansatte skal ta i bruk digitale løsninger forutsetter det at de har nødvendig digital kompetanse. I den anledning er DigIn utnevnt som en administrativ støttefunksjon, for å bistå fagansatte med kurs og kompetanseheving. Informantene fortalte at DigIn hadde vært avgjørende i digitaliseringsprosessen og hevet det digitale nivået betraktelig på universitetet. Karp (2014, 209) anerkjenner å stille et støtteapparat til rådighet som et virkemiddel for endring.

I følge Universitets- og høyskoleloven (2005, §1-5 (3b)) har universitetet frihet ved individuelle ansettelser, og følgelig opprettet toppledelsen en ny stilling som digitaliseringsdirektør. Den organisatoriske ressursen viser at universitetet satser på digital kompetanseheving gjennom å ansette en direktør, som har digitalisering i store offentlige organisasjoner som sitt kompetanseområde. Jacobsen og Thorsvik (2019, 102) poengterer at i universitet er rekruttering et viktig styringsverktøy.

Videre ser vi at toppledelsens digitale omstilling samsvarer med den første fasen i Lewins (1951) endringsmodell. Det kan tenkes at toppledelsen ubevisst har fulgt en teoretisk endringsmodell for styre endringen og igangsette den. Som vi vil utdype i neste segment har toppledelsen fått digitalisering på universitetets agenda, noe som er særs viktig for hvordan endringen utspiller seg.

6.2.3 Symbolsk toppledelse

Slik det fremkom av våre informanter er toppledelsen opptatt av å legitimere og profilere universitet utad til samfunnet, og vi tolker dem i lys av det å være en utenriksminister. Eksempelvis er toppledelsen på OsloMet synlig i media, tilknyttet digitalisering (Rice, 2018). Strand (2007, 723) viser til at noen ledere har mer indirekte karakter i institusjonen, og vektlegger å løfte frem målsetninger og problemløsninger, og er delvis frakoblet det faglige arbeidet. Ifølge våre informanter tyder det på at toppledelsen ikke har vært nok opptatt av å forankre de faglige beslutningsprosessene i den kollegiale samstyringen, og universitetets demokratiske forankring har tidligere vært omdiskutert (Lie & Tønnessen, 2019). Informantene forklarte hvordan toppledelsen har satt søkelys på å synliggjøre universitetet og digitalisering utad, uten å være til stede internt i organisasjonen. I felles møter har

toppledelsen vektlagt digitalisering i stor grad og er engasjert i å signalisere digitalisering som endring. Til tross for det mente flere informanter at det ikke er tilstrekkelig tilrettelagt for å ta i bruk digitale løsninger i deres arbeid:

Toppledelsen sa før Covid-19 at OsloMet skulle bli best på digitale løsninger. Men det føles litt som om vi går baklengs inn i fremtiden.

Ifølge Jacobsen (2018, 152) kan toppledere ses på som en gallionsfigur for sin organisasjon, og OsloMet skriver på sin nettside at toppledelsen skal være en inspirator for universitetet i endringsprosesser (OsloMet, 2021b). Topplederes utsagn og handlinger utgjør en symbolsk makt, som de kan bruke til å påvirke sine akademiske ansatte (Pfeffer, 1992 referert i Jacobsen, 2018, 152). Symbolske handlinger gjenspeiler organisasjonens verdier på en kortfattet måte, og er viktig for å tjene legitimitet gjennom å vise viljestyrke (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 333). I følge Lewins endringsmodell er det viktig med et klima for endring, og følgelig er det viktig å understreke at toppledelsen gjør en viktig jobb for omstillingen med å tematisere digitalisering og legitimere det utad. Toppledelsens symbolske handlinger er dermed en vesentlig del av å drive strategisk styring på øverste nivå, og symbolikk anses et organisatorisk virkemiddel for å igangsette den digitale omstillingen med å få tema opp på universitetets agenda. På samme måte anses det å bruke seg selv som rollemodell også som et virkemiddel for endring. Slik vi tolker våre informanter benytter toppledelsen symbolikk i rollen som utenriksminister for å i gang digitalisering ved å trekke digitalisering frem i ulike offentlige rom.

6.2.4 Toppledelsens styringsgrunnlag for digitalisering

I følgende underkapittel presenteres tre konkrete eksempler som påvirker toppledelsens grunnlag for å styre den digitale omstillingsprosessen på universitetet.

6.2.4.1 Toppledelsens forankring av endring

Lillejord et al., (2018, 55) argumenterer for at digitalisering baseres lite på fagansattes behov grunnet at endringen er initiert fra øverste nivå. Toppledelsen opplevdes å ikke være i dialog med fagansatte for å undersøke hva de trengte for å ta i bruk digitale løsninger:

Det føler jeg toppledelsen har tredd ned, at dette er nytt og slik gjør vi det. Så jeg har ikke en følelse av at det har vært brukervennlig, eller brukermedvirkning i forhold til de løsningene som har kommet.

Yukl og Gardner (2020, 76) påpeker at forståelse for ansattes ønsker er sentralt for å styrke oppslutningen i en endring. God informasjon er også en forutsetning for god styring, som igjen reduserer behovet for detaljert sentral styring (Kunnskapsdepartementet, 2021, 54). Å forankre omstilling er hos ansatte er lovpålagt etter Arbeidsmiljøloven (2005, §4-2), samtidig som Hovedavtalen i staten (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019b, 6) vektlegger arbeidstakers rett til innflytelse i organisering og utvikling av arbeidsplass. Løkke og Støro, med innlegg i Khrono, mener det er en selvfølge i høyere utdanning å inkludere brukerne av digitale løsninger i introduksjonen av dem. Ved lite innsyn i ansattes behov i en endringsprosess kan et svakt styringsgrunnlag bidra til at akademiske ansatte erfarer toppledelsen sin holdningen som ovenfra og ned, så fremt at de iverksetter løsninger som ikke er tilpasset fagansattes behov:

Jeg tenker at det er ikke alltid kompensasjon hjelper, men at de ser at arbeidet man gjør tar dobbelt så lang tid. Det betyr at dette går ut over våre arbeidsplaner, og vi ligger langt utenfor. Nå er det slik at vi har fått en mulighet til å sende inn ekstra timer, for å få ekstra betalt for det vi mener vi bruker tid. Men det er ikke slik at jeg tror at det alltid er løsningen, jeg tror vi må finne kanskje få noen ekstra personer inn som kan støtte oss ansatte. Vi kan få lov å gjøre mindre av disse administrative oppgaver, nå har vi det administrative og det digitale, det blir dobbelte av det dobbelte.

Grund (2006) påpeker at fagansatte bærer høy grad av faglig integritet og stolthet som gjør at de har høyere terskel for å akseptere ordrer ovenfra. Digitale løsninger som er tvunget ovenfra og ned bidrar ifølge forskning til å redusere den faglige integriteten (Lillejord et al., 2018, 51). Våre funn tyder på at toppledelsen ikke har innsikt i hva fagansatte trenger for å ta i bruk digitale løsninger og å implementere tiltak som ikke er tilpasset fagansattes behov vil gjøre utfordrende for dem å følge opp universitetets digitaliseringsstrategi i praksis.

6.2.4.2 Tidkrevende digital omstilling

Som tidligere presisert er tildeling av ressurser en del av styringsarbeidet, noe som anses utfordrende dersom toppledelsen ikke vet hva ansatte trenger. Lewins (1951) endringsmodell påpeker at før endringen iverksettes er det vesentlig å kartlegge tidsrammen organisasjonen har til rådighet for å gjennomføre omstillingen. Informantene uttalte at det tar mange timer å lage gode digitale opplegg, noe toppledelsen ikke har tatt i betraktning:

Det er mye mer tid som går på å lage et digitalt opplegg enn å snakke i et undervisningsrom. Den faktumberegningen går overhodet ikke overens med den tiden man bruker på å gjennomføre digital undervisning. Det er fullstendig krasj, det blir jo i stor grad et fritidsprosjekt. Man sitter kvelder og helger for å lage noe som man håper kan fungerer for studentene. Men man får ikke dette igjen gjennom noe arbeidstid eller avspasering. Så det er ekstremt dårlig planlagt og tilrettelagt fra OsloMet sin side, de har ikke noe ledelse knyttet til det. De har ikke noe strategi, de har ikke plan, ikke noe tankegang om arbeidstidsberegning, det finnes ikke.

Fossland og Tømte (2020, 59) påpeker at digital teknologi er tidskonsumerende. Digitalisering på OsloMet skal frigjøre tid (OsloMet, 2018, 9), noe som kan sende motstridende signaler dersom fagansatte ikke får avsatt tid til å utvikle seg digitalt. I likhet med Witton (2017, 1016) sine funn, fortalte også våre informanter til at de ikke utvikler digitale ferdigheter grunnet mangel på tid. Det fremkommer på tvers av intervjuene at toppledelsen må tilrettelegge for digitalisering gjennom å frigjøre tid som ressurs hos dem.

6.2.4.3 Digital styringskompetanse

En annen faktor som kan påvirke toppledelsens styringsgrunnlag, er deres digitale kompetanse. Forskning tyder på at ledere også må ha digitale ferdigheter dersom de skal utnytte pedagogisk teknologi (Fossland & Tømte, 2020, 73). Ifølge Kunnskapsdepartementet (2017) må man ha digital kompetanse for å lede en digital endringsprosess. På lik linje viser Barak (2017, 467) til et paradoks hvor ledere forventer at fagansatte skal bruke avansert teknologi i dere arbeidshverdag, mens ledere selv ikke har nok kunnskap til å formidle hvordan dette skal brukes. I den hensikt ser vi det fordelaktig for toppledelsen å ha inngående kunnskap om digitalisering som omstilling i høyere utdanning, ved utøvelse av styring.

Videre er det tenkelig at de også vil tilegne mer legitimitet hos fagansatte dersom toppledelsen har betraktelig kjennskap til endringen de styrer.

Dersom det ikke foreligger tilstrekkelig endringskapasitet og tilrettelagde forhold for å omstille seg digitalt, er det tenkelig at endringen vil møte utfordringer. Grunnet styringsfunksjonen til toppledelsen, har de ikke en direkte interaksjon med det operative nivået og følgelig kan det være utfordrende å vite hva fagansatte trenger i en digital omstilling. Som vi vil komme tilbake til, er det mellomledernes oppgave, som har en tettere relasjon med fagansatte, å formidle informasjon vertikalt mellom toppledelsen og det operative nivået. På den måten er toppledelsens tilgang på informasjon hos underordnede begrenset av den hierarkiske ordenen (Strand, 2007, 271). For digitalisering innebærer et klima for endring å få tema på agenda via symbolikk, men og et tilstrekkelig styringsgrunnlag for å drive overgangen. Heriblant må toppledelsen ha kompetanse om hva digital omstilling innebærer og innsikt i hva fagansatte trenger for å digitalisere seg. Det forutsetter en involvering av mellomledelsen som endringsagenter og bruke dem som et bindeledd mellom toppledelsen og fagansatte.

6.2.5 Endringsstrategi

Strategi er som utdypet ulike tiltak man iverksetter for å få mennesker til å endre atferd. For å få oppslutning for en endring er det vesentlig å velge en strategi som er tilpasset endringskonteksten. Tidligere presenterte vi ulike dimensjoner ved endring tilhørende valg av strategi, hvor man i virkeligheten ofte benytter en hybrid løsning av strategi E og O. Videre vil vi diskutere de ulike dimensjonene fra tabell 3.2 på tvers av omstendighetene rundt den planlagte digitale endringsprosessen, og hvilken strategi som egner seg best.

Digitalisering innebærer ingen klar ensartet løsning, og krever derfor rom for prøving og feiling (Jacobsen, 2018, 213). Aagaard et al., (2018, 192) fant forskning som tydet på at rom for prøving, feiling og læring er særs viktig for endring i institusjoner. Digitalisering innebærer både strukturelle og kulturelle endringer, som vil si at toppledelsen på den ene siden skal drive strategisk styring, samtidig som de må ta hensyn til den sterke faglige kulturen som er på universitetet. I den sammenheng ble det tidligere forklart at universiteter er utfordrende å endre grunnet de mange faglige verdiene og tradisjonene. Selznick (1997, 26)

påpeker også at inngroddede vaner som akademiske ansatte identifiserer seg med, gjør det vanskeligere å gjennomføre administrative endringer. Som tidligere forklart er forsøk på å beskytte egne interesse en vanlig årsak for å motsette endring. Av den grunn må digitalisering være en inkrementell endring og langsiktig omstilling. Blant våre informanter dominerte verken oppslutning eller motstand for digitalisering da det forelå delte holdninger og interesser. Når det kommer til det interne maktforholdet kan det argumenteres for at endringen er toppledelsesdrevet gjennom en sentralisert makt. På den andre siden er den desentralisert i betydning at det er opp til hver enkelt fagansatt å digitalisere seg og de avgjør om universitetet blir gode på digitalisering:

Jeg opplever at OsloMet har ambisjoner om å fremstå som gode på digitalisering, men vi går over til å bli ganske gode på digitalisering, uten at vi egentlig har satt av noe tid til det. Det blir individuelle prosjekter for de individuelle lærerne som hever digitaliseringen på OsloMet som sådan får økt kompetanse.

Det eksterne maktforholdet er i stor grad preget av departementet som er toppledelsens oppdragsgiver, og avgrenser handlingsrommet deres gjennom tildelte midler og overordnede styringssignaler som de er pålagt å følge. Johnsen og Abrahamsen (2021) viser til at organisasjoner i offentlig sektor ofte er store, og derfor kan det tenkes at endringsstrategi E er mest nyttig. I likhet med deres funn om at strategi O er mest gunstig i endring av offentlige organisasjoner, finner vi også at en mykere tilnærming er den mest nyttig for den digitale omstillingen på universitetet.

6.3 Den relasjonelle ledelsen

Ledelsen i grunnenhetene er relasjonsorienterte og tettere på de faglige ansatte, enn toppledelsen som driver den distanserte styringen. Deres hovedoppgave er å skape motivasjon gjennom dialog, og har mer en rolle som koordinator, enn en leder (Aamodt et al., 2016, 7). Slik som tidligere sitat fra del 5.2.2 påpekte, forstår vi benevnelsen *marionetter* om mellomledelsen, som et bilde på at de er bundet toppledelsen og pliktet til å følge deres strategi i praksis. I tillegg innskrenker UHL (universitet- og høyskoleloven, 2005, §1-5) deres utøvende ledelse på de fagansatte. En informant skilte mellom sin relasjon til topp- og mellomledelsen som følger:

Det har vært ulike deler av OsloMet som har gitt informasjon til ulik kvalitet. Jeg gidder nesten aldri å følge med. (...) Jo høyere opp man kommer jo mindre relevant er informasjonen. (...) Jeg har to instituttledere, og begge har vært kjempe flinke til å komme med beskjeder om endringer og følge oss opp.

Slik det fremkommer fra empiri (del 5.2.2) uttrykket flertallet av informantene et godt forhold til sin nærmeste leder, og de føler seg sett og støttet. Vi tolker mellomledelsens mulighet for å lede fagansatte i den digitale omstillingen, gjennom å benytte seg selv som virkemiddel. Gjennom relasjon og dialog kan de motivere fagansatte til å ta i bruk digitale løsninger. Ved å veilede dem i omstillingen kan de kartlegge hva fagansatte trenger for å digitalisere seg og prøve å tilrettelegge for det. På den måten vil fagansatte være inkludert og en del av digitale omstillingen som kan styrke deres endringsvillighet.

6.3.1 Ledelsens vesentlige rolle i endringsprosessen

Da oppfølging og opplæring av digitale tiltak er mellomledelsens ansvarsområde, må det være en lederforankret organisasjonsutvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, 59). Likeså understreker Fosslund og Tømte (2020, 70) at ledelse er nødvendig i digitalisering for å involvere fagansatte i endringsprosessen. Videre viser en annen forskning at mellomledelsen har den viktigste rollen når det kommer til å følge opp fagansatte (Aamodt et al., 2016, 38-40). Forskerne forklarer at jo lengre ned i hierarkiet man kommer, jo sterkere føringer legges det for fagansattes arbeid. Kunnskapsdepartementet (2001, 68) påpeker at det skal foreligge omfattende ordninger for god faglig ledelse på grunnivået, altså flere effektive ledelsesvirkemidler og myndighet til å delegere og utforme resultatmål. Til tross for det visste ikke mellomlederne hvordan de kunne støtte de fagansatte og synes det er vanskelig å blande seg i deres arbeid (Fosslund & Tømte, 2020, 70; Lillejord et al., 2018, 21). En mellomleder vi intervjuet erfarte å ikke få tildelt tilstrekkelige midler fra toppledelsen for å tilrettelegge for fagansattes behov:

De siste årene har det vært en forventning fra toppledelsen på OsloMet om at digitalisering skal skje, men det er kanskje ikke tilrettelagt for det. Det har heller vært reduksjon i ansettelser, fremfor flere ansatte. Det vil ikke løse hele den digitale kabalen, men

det påvirker handlingsrommet, som gjør at de faste ansatte kan få lov til å utvikle seg innenfor digital kompetanse. Det krever tid, og de må få tid til å gjøre det, og den tiden finnes ikke i en veldig travel hverdag som lærer.

Jacobsen og Thorsvik (2019, 420) mener at innflytelse i stor grad handler om sosiale relasjoner, og positive relasjoner er lettere å påvirke mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 382). En svak relasjon vil redusere tillit og legitimitet, og gjør at man mister mulighet for god kommunikasjon, deltakelse og teamarbeid (Luscher & Lewin, 2008 referert i Ladegård & Vabo, 2010, 24). Slik vi tydet våre informanter konsentrerer de seg mindre om organisasjonens strategiarbeid og informasjon fra toppledelsen når sjeldent gjennom til det operative nivået (del 5.2.1). Det tyder på at toppledelsens styringsfunksjon er mindre synlig for fagansatte, da de forholder seg mest til mellomledelsen.

OsloMet er en kompleks institusjon, hvor det er mange nivåer som er løst koblet sammen, og det blir komplisert for toppledelsen å nå frem til alle. Bleiklie et al. (2017, 142) forklarer at universiteter som løst koblede organisasjoner er utfordrende å styre ovenfra og ned. I den sammenheng har denne typen struktur større behov for en ledelse som kan samkjøre enhetene, som Strand (2007, 247) påpeker. I den hensikt at mellomledelsen har størst påvirkning hos de fagansatte, anser vi det viktig å bruke dem aktivt som virkemiddel for å implementere universitetets strategier i praksis. Det samsvarer med tidligere teori om at endring i hovedsak baserer seg mer på ledelse enn styring. Yukl og Gardner (2020, 354) og Hope (2018, 111) påpeker også at utfallet av endringen i stor grad avhenger av hvordan ledelse utøves. Samlet anser vi det viktig at toppledelsen delegerer tilstrekkelig myndighet til mellomledelsen, og bruker dem aktivt som endringsagenter, da det viser seg at det er de som har størst mulighet til påvirke fagansatte i en omstillingsprosess. Delegasjon er ifølge Jacobsen (2018, 205) særs viktig i endringsprosesser tilknyttet strategi O.

6.4 Digitalisering i spenningsforholdet fagkulturer og profesjonelt lederskap

Slik det fremkommer i våre funn er det ulike styringsprinsipp som regjerer på universitetet. Som tidligere presisert har universiteter en dobbel hierarkisk struktur som skaper spenninger og konflikter. Jacobsen & Thorsvik (2019, 97) viser til rivalisering mellom faggrupper og styringsproblemer som typiske svakheter i universiteter.

I NOU 2020:3 (2020, 128) fremheves viktigheten av kollegiale prosesser for å sikre akademisk fristed og medvirkning i det lærende fellesskapet. I likhet trekker også våre informanter frem kollegialitet gjentatte ganger, hvor de ønsker mer dialog horisontalt og vertikalt. Ifølge Marshak og Grant (2008 referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019, 290) må demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne være en del av endringsprosesser. Informantene uttrykte viktigheten av å ivareta de akademiske verdiene som har vokst frem på universitetene, hvor de ser på ledelse som kollegial samstyring, altså noe som kommer nedenfra og opp. Som tidligere nevnt er deltakelse sentralt i kollegialitet og slik som vi tolker informantenes uttalelser, har de et ønske om å bli anerkjent ovenfra, med en forespørsel om medvirkning og deltakelse på universitetet, slik som kollegialitet representerer:

Jeg har ikke noe behov for ledere, jeg! Tvert om, fordi ledelsen diskuterer administrativt, og jeg mener at vi trenger mye større grad av støtte opp under det faglige på universitetet. Og jeg har ikke noe behov for at ledelsen nok en gang skal diskutere administrativt.

Det må være en interesse for hva vi faktisk driver med oven ifra. Hvis det ikke er noe interesse, nysgjerrighet og respekt, så kan ledelsen bidra til å underminere hele butikken.

Toppledelsen skal som tidligere drøftet i oppgaven drive den overordnede styringen på institusjonen, noe som er særs viktig i en stor og kompleks organisasjon. Som følge av NPM-politikken skal universiteter tildeles mer institusjonell frihet, noe som setter krav til økt ansvar og styring internt (Bleiklie & Michelsen, 2017, 221), og følgelig har institusjonene blitt mer byråkratiske (Stensaker et al., 2013, 21). Sahlin og Eriksson-Zetterquist (2016, 6) argumenterer også for at kollegiale institusjoner trenger en viss mengde byråkrati, grunnet deres størrelse. En tidligere studie påpeker at en tydelig styringslinje bidrar til mindre uklarhet og kompleksitet i organisasjonen (Aamodt et al., 2016, 10). Toppledelsen har derfor en viktig funksjon med å styre den digitale omstillingen, og av den grunn skal de som tidligere drøftet ha mindre kontakt med det operative nivået. Denne oppgaven er delegert til den akademiske ledelsen som skal ha en tett relasjon med de fagansatte. Grunnet at OsloMet tidligere var en høyskole, kan det tenkes at det er naturlig at institusjonen har behov for en toppledelse som

tar styringen og markerer omstillingen intern og eksternt. Som tidligere nevnt styrer Kunnskapsdepartementet lite detaljert for å åpne handlingsrom for institusjonen. I den sammenheng kreves det en toppledelse som tar styring og utvikler egne strategier, mål og prioriteringer. Deretter må de delegerer ansvaret med å sette strategien i praksis til den akademiske ledelsen under seg.

Tidligere forskning viser til kollegialitet som opposisjon til den mer moderne styringsformen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, 5), mens andre forskere mener at kollegialitet har gått på bekostning av sterkere ledelses- og styringsstrukturer (Bleiklie & Michelsen, 2017, 221). Da den kollegiale styringsstrukturen representerer andre verdier og funksjoner enn det byråkratiske driftsfokuset, kan styringsprinsippene utløse spenninger på universitetet (Hennestad & Revang, 2017, 81-82). Kollegialitet og byråkrati tolkes som komplementære roller da loven og universitetets tradisjoner krever frihet og kollegialitet (Hennestad & Revang, 2017, 124), samt har store løst koblede organisasjoner behov for strategiutvikling og styring (NOU 2000:14, 2000, 415).

6.5 Spenningsforhold mellom ulike styringsprinsipp

Tidligere forskning forklarer at de strategiske ambisjonene om digitalisering sjeldent blir overført til handling og implementering på de lavere nivåene i hierarkiet (Fossland & Tømte, 2020, 66). Dette omtaler Galbraith (2000, referert i Jacobsen, 2018, 72) som tomme endringer, ergo omstillinger som ikke medfører at atferd endres. Jacobsen og Thorsvik (2019, 40) forklarer at svak sammenheng mellom mål og midler er spesielt et problem for universiteter, da de som tidligere nevnt kjennetegnes av en løs koblet struktur. OsloMet er et stort, heterogent universitet med mange ulike nivåer og profesjoner, hvor det er langt spenn mellom topp og bunn. Av den grunn kan det være utfordrende å overføre strategiene til praksis. Løst koblede organisasjonen på tvers av betinget akademisk frihet, er ifølge Fossland og Tømte (2020, 61) en begrunnelse for hvorfor implementering av policy på universitetene er krevende.

I store organisasjoner er samsvar mellom styring og ledelsen en betinget forutsetning (Ladegård & Vabo, 2010, 16). Som vi drøftet tidligere i analysen, kan toppledelsens styringsgrunnlag være en medvirkende faktor for svakt forankret implementering.

Informantene uttalte en ensidig kommunikasjon mellom fagansatte og toppledelsen, og ifølge Goldhaber (1993 referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, 292) er kommunikasjon et sentralt virkemiddel for informasjonsgrunnlaget til styring, koordinering og kontroll. Med bakgrunn i at styringen ikke er tilpasset behovene i den operative kjernen, får ikke mellomledelsen passende midler for å tilrettelegge for sine akademiske ansatte.

Ledelse er særs viktig i frakoblede strukturer, men likevel finner Fossland og Tømte (2020, 68) at mellomledelsen prioriterer lite digitalisering i deres arbeid. De forklarer det med en svak sammenheng mellom overordnede strategier og det daglige kvalitetsarbeidet hos mellomledelsen. Noe som videre kan begrunnes i deres begrenset arbeidskapasitet, hvor digitalisering nedprioriteres. Bryman (2007, referert i Fossland & Tømte, 2020, 61) viser også til at lederansvaret er bredt og rollen skal både tilfredsstille forventinger om styring ovenfra, samt underordnedes forventning om kollegialitet. Utfordringen rundt implementering av digitalisering ligger i misforholdet mellom institusjonelle mål for digitalisering og overføringen av ambisjonen til arbeidet på det operative nivået (Fossland & Tømte, 2020, 71). Jacobsen og Thorsvik (2019, 331) refererer til dette som iversettingsproblemer for å sette mål og strategier ut i livet. Som påpekt fra tabell 3.1 skal styring stå for planleggingen, mens ledelsen skal ta hånd om utførelsen. Slik som våre funn (del 5.3) indikerte har ikke mellomledelsen passende eller tilstrekkelige midler for å støtte fagansatte, og av den grunn tolkes den overordnede styringen å ikke samsvare med mellomnivåets ledelse. Følgelig blir det utfordrende for mellomledelsen å følge opp toppledelsens styring i praksis, og det tyder på en svak strategisk kobling mellom den institusjonelle styringen og arbeidet rundt digitalisering på det operative nivået.

6.6 Selvgående akademiske ansatte

Under intervjuene trakk informantene frem faglige og akademiske verdier på universitetet. De er blant annet opptatt av å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon, samt ønsker debatt og kommunikasjon horisontalt og vertikalt på institusjonen. Mange fagansatte er tilfreds med lite innblanding fra lederskapet og verdsetter den faglige friheten, noe som blant annet gir dem mulighet til å digitalisere etter behov. Digitalisering anses også ifølge Mengay (2020, 279) som en utvidelse av autonomien, da det gir rom for selvstyring og fleksibilitet. Fra UHL (universitet- og høyskoleloven, 2005, §1-5) skal fagansatte i stor grad kunne organiseres

arbeidet sitt fritt, og med stor mengde frihet medfølger også et stort ansvar (Kunnskapsdepartementet, 2021, 20). Selvstyret er som nevnt en viktig funksjon på universiteter og derfor er det nødvendig at de har et løst koblet system (Weick, 1976 referert i Fossland & Tømte, 2020, 60). Informantene poengterte at de ikke ønsker felles påbud og direkte kontroll, og utdypet det med at yrket innebærer stor grad av frihet:

Det er slik det er i akademia, det er jo ingen som kontrollerer. Det er ingen leder som kontrollerer hva du gjør, det er et eget ansvar å gjøre det så bra man kan.

6.6.1 Arbeidstidsberegning – et viktig styringsredskap?

Slik som vår empiri presenterer (del 5.3.2), mener informantene at timene det koster ekstra å lage et digitalt undervisningsmateriale ikke reflekteres i deres arbeidsplan. Dette har medført at de i krisen har følt seg overarbeidet og det har gått på bekostning av blant annet fritid og forskning. Fra vår teori påpekte vi at ekstraarbeid kan være en utløsende faktor for endringsmotstand. Informantene utalte at de vil styre arbeidsdagen sin selv og ingen skal legge press på dem, men på den andre siden ønsker de at alt arbeidet skal synliggjøres i arbeidsplanen:

På arbeidsplanen vår så er det 5% som går til videreutvikling eller oppgradering av kompetanse, som nå har blitt satt til IKT-kompetanse. Så det er på en måte satt av tid til det. (...) Det jeg gjorde tidligere var kanskje å dra på et kurs, lese meg opp på noe, kjøpe inn litt bøker. Altså, nå går det på IKT, og det er egentlig veldig greit da at det blir synliggjort i arbeidsplanen vår, for vi har mye å gjøre altså.

6.6.2 Delingskultur

Tidligere forskning påpeker at digitalisering skal ha som mål å gjøre data mer tilgjengelig og gjenbrukbar (Lillejord et al., 2018, 6), og Kunnskapsdepartementet (2017, 16) krever en felles løsning på institusjonen som stimulerer deling og tilgjengeliggjøring av læringsressurser. Allikevel ønsker flere av informantene ikke å dele sitt digitale undervisningsmateriale eller la andre gjenbruke det uten at det honoreres for, da arbeidet krever betydelig med tid. Dette strider mot tidligere teori som påpeker at fagansatte ikke responderer på økonomiske insentiver. Informantene stiller spørsmålstegn ved hvem som eier opphavsrettighetene, da den

akademiske friheten tilsier at de kan forvalte materialet sitt fritt. Juridiske virkemidler for opphavsrettigheter og den enkeltes autonomi setter her begrensinger for hva man pålegge de akademiske ansatte. Fra våre funn fremkommer en diskusjon hvor deling av materiale må være opp til den enkelte uten press ovenfra. Til tross for begrensingene ønsket flere av informantene mer delingskultur, og de er selv bevisst på at det er i tråd med universitetssektoren at det skal være offentlig tilgjengelig, men da må det ligge klare systematiske føringer til grunn.

6.6.3 Oppfølging

Våre funn stemmer overens med OsloMets rapport *Pulsmåling 2* (2020, 22), hvor utfall om at omtrent halvparten av de akademiske ansatte var nøytral eller ikke tilfreds med oppfølgingen fra nærmeste leder. Våre informanter etterlyste mer tilrettelegging for digitale løsninger, og som tidligere nevnt vil midler også gjøre fagansatte mindre avhengig av ledelse og mer selvgående. En forutsetning for digital omstilling er også tilstrekkelig tilrettelagte midler (Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning, 2021, 19). På lik linje ønsket også informantene mer oppfølging på kvaliteten av det som produseres. Karp (2014, 209-210) påpeker at oppfølging er en forutsetning for at ansatte kan endre atferd på individnivå. Som våre funn presenterte, har det med et forventningspress fra omgivelsene vært opp til den enkelte å ta i bruk digitale løsninger. Det har gjennom myke virkemidler skapt en kontekst for å la informantene digitalisere seg. Selv om Kunnskapsdepartementet (2017, 11) påstår at ledelsen skal legge digitalisering til rette for hele fagmiljøet, presenterer (Aagaard, Lund, Ramberg, Swanberg, Kofoed & Lanestedt, 2018, 6) at digitalisering er lite ledelsesforankret, og mest drevet av ildsjelene. I tillegg til at forskning viser at de som er interesserte bruker digitalisering av undervisningsformer i større grad (Aagaard et al., 2018, 192), fortalte én informant om initiativet til digitalisering:

Så det har jo vært agenda for å få det inn på forskjellige måter, uten at man har prasket det veldig på enkeltpersoner. De har vel kanskje brukt de som har vært initiativrik og interesserte, og at kollegene har kunne jobbet videre med det selv, og vært noen brikker i en helhet som har handlet om digitalisering på ulike måter.

I og med at digitalisering har vært opp til hver enkelt akademisk ansatt, bekymrer informantene seg for at kvaliteten på den digitale undervisningen er blandet på bakgrunn av ulik interesse og digital kompetanse. De begrunnet påstanden med at studentene har krav god kvalitet på undervisningen og et nyttig læringsutbytte, uavhengig om det skjer digitalt eller i et undervisningsrom, noe som krever at ledelsen følger det opp arbeidet:

Ønsker at det undersøkes mer om det faktisk er kvalitet på det vi gjør. Det er ingen som går inn og sjekker, det blir vi som faglærer sitt ansvar. Så for studentene sin del burde det kanskje være litt mer oppfølging av kvalitet.

6.6.4. Flerdimensjonale akademiske ansatte

Informantene fordrer akademisk frihet i arbeidsutøvelsen, samt signaliserer de tre foregående eksemplene en holdning som bryter med de tradisjonelle akademiske prinsippene i forbindelse med den digitale transformasjonen. På den ene siden ønsker informantene å styre arbeidet sitt fritt og ha full autonomi slik som UHL sikrer, samtidig som de ønsker at alt arbeidet skal reflekteres i arbeidstidsberegningen, og de vil ha ledelse og kompensasjon. Denne dobbeltsidige symboliseringen illustrerer hvorfor det kan være krevende å styre og lede fagansatte. Den tyder på en tvetydig identitet hos de akademiske ansatte, hvor de både skal være frie forskere og undervisere, men også en bidragsyter til forvaltningsordenen. Den store friheten skaper en flertydig rolle for fagansatte, hvor de både skal tjene universitetet, studentene og sine egne interesser. Det er plausibelt å anta at siden OsloMet er et ungt universitet, er enkelte fagansatte mer opptatt av universitetsdisiplinene mens andre vektlegger mer de instrumentelle verdiene fra tiden som høyskole. Det er et stort mangfoldig universitet, med mange ulike profesjoner og fagfolk med ulike bakgrunner. Dette er også et argument for hvorfor felles digitale løsninger ikke fungerer på OsloMet, da digitaliseringen som tidlig drøftet krever ulike behov for ulike fagfolk.

Informantenes uttalelser kan være preget av å ha vært i en ekstraordinær krise. I en slik stor fusjon er det rimelig å tro at det operative nivået ønsker å følge seg anerkjent og respektert, noe kan ha vært utelatt da krisen krevde en umiddelbar omstilling. Våre funn indikerer at ledelse og styring, heriblant oppfølging og tilrettelegging, er mer nødvendige i krisepregede situasjoner enn ordinære. Det kan forklares av at digitalisering er utenfor fagansattes

kompetanseområde, og derfor trenger de veiledning og støtte for å omstille arbeidet (Lillejord et al., 2018, 7; Underthun & Steen, 2018, 1). Det ukjente kan som nevnt skape frykt og øke terskelen for å ta i bruk digitale verktøy. Lillejord et al. (2018, 7) viser til at med digitalisering i undervisningssammenheng kommer nye krav til kunnskap, og Martinsen (2019b, 345) påpeker at toppledelsen må følge opp ansatte slik at de får utviklet den nødvendige kompetanse som kreves av strategien.

6.7 Krisens innflytelse i den planlagte endringsprosessen

Med røtter tilbake fra middelalderen (Skoie, 2018), er universiteter gamle institusjoner dypt preget av etablerte verdier og normer. Dette gjør at slike organisasjoner beveger seg langsomt og er lite mottakende for endringer. OsloMet ble brått satt i en spesiell situasjon da Covid-19 inntraff, som gav mulighet for en raskere omstilling til det digitale enn opprinnelig planlagt. Våre informanter forklarte at Covid-19 satt et tempo i den planlagte digitaliseringen på universitetet, uten at toppledelsen hadde satt av midler til det:

Jeg tenker kanskje at Covid-19 har vært en gavepakke for ledelsen ved OsloMet, fordi for meg fremstår det som om vi har en ledelse som er veldig opptatt av at mest mulig skal digitaliseres.

Slik som det beskrives i teorien er kriser uforutsette, og når man ikke får mulighet til å tine opp holdningene til mottakerne er det mer sannsynlig at endringen møter motstand fra fagansatte. Digitalisering er i utgangspunktet en inkrementell prosess, men krisen medførte at omstillingen ble satt under press og institusjonen måtte digitaliseres hyppigere enn planlagt. Etersom digitalisering som omstilling var igangsatt på universitetet før krisen, var det på forhånd utviklet en digitaliseringsstrategi som har vært fulgt opp gjennom DigIn som administrativ støttefunksjon og tilsatt en digitaliseringsdirektør. Av den grunn antar vi at institusjonens investeringer har økt endringskapasiteten og dermed bedret utgangspunktet for håndtering av krisen.

6.7.1 “Covid-19 gir oss et løft fordi vi må”

Yukl og Gardner (2020, 364) påpeker at grunnet endringskapasitet vil en omstilling initiert før en krise være mer sannsynlig å lykkes. Etersom Covid-19 krevde at fagansatte digitaliserte

seg umiddelbart tilegnet fagansatte seg raskt erfaringer som ellers ville tatt tid i den planlagte endringsprosessen. Av den grunn antar vi at krisen har hatt en positiv effekt for den allerede iverksatte digitale omstillingen for universitetet. I den forbindelse viser Adams og Straws (2016, referert i Hennestad & Revang, 2017, 276) til at kriser er betydningsfulle når det kommer til organisasjonsendringer. Førsteamanuensis ved NTNU Hjelseth omtaler krisen som en verdifull anledning til å teste mulighetene som digitale løsninger gir (Schei & Vartdal, 2020). Grunnet Covid-19 har våre informanter økt sin digitale kompetanse og fornyet seg. De har på kort tid fått mer innsikt i hvilke digitale løsninger som fungerer for deres fag, samt et klarere bilde av hva som kan digitaliseres i praksis og ikke. Informantene beskrev at krisen satt i gang en prosess som i en normal situasjon ville hatt lang tid, og av den grunn har universitetet spart midler:

Det er jo synd å si at sånne kriser som Covid-19 gir oss et løft fordi vi må. Egentlig så er det ikke bra nok enda, det vil si at nå på grunn av Covid-19 så begynner vi å bli ganske gode. Men før det var ikke det så veldig bra altså.

Slik vi tolker våre informanter ble krisen forsøkt integrert som en del av den planlagte digitale endringsprosessen. Digitalisering skulle i utgangspunktet være en inkrementell prosess, og det kan derfor virke urimelig å forvente at omstillingen skal skje i løpet av en uforutsett og umiddelbar krise. Det kan tyde på at toppledelsen blander sammen krisen og den planlagte endringsprosessen når de hver for seg krever ulik tilrettelegging. Dersom det er tilfelle, kan det antydes at toppledelsen bevisst har forsøkt å bruke krisen til deres fordel, som kan skape en holdning som er ovenfra og ned. Hillestad (2004 referert i Weisæth & Kjeserud, 2007, 29) påpeker at i kriser kan toppledere og institusjonen få svekket legitimitet dersom de ikke viser ydmykhet og tar selvkritikk. Tidligere i analysen ble det også drøftet at toppledelsen vet for lite om hva de ansatte trenger for å sikre et godt grunnlag for styring og dermed digitalisering. Dersom man setter i gang en endring uten å legge omgivelsene til rette, vil interne drivkrefter for endring være fraværende og omstillingen kan virke mot sin hensikt. Som drøftet i dette kapitlet består universitetet av et komplekst spenningsfelt, hvor Covid-19 kom som en ytre drivkraft. Perioden har vært preget av en utfordrende overgang til det digitale, pressede forventinger ovenfra og for lite tid. Slik som Hennestad og Revang (2017, 153) påpeker er essensen i endringer spenninger og rivninger.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt den planlagte digitale endringsprosessen ved OsloMet under Covid-19. Å studere den digitale omstillingen ved OsloMet har vært en unik mulighet, da de har hatt en tydelig satsing og er i front når det gjelder digitalisering som strategi. For å forstå digitalisering som omstilling var det ønskelig å se om Lewins (1951) klassiske endringsmodell kunne belyse den digitale prosessen ved et norsk offentlig universitet. Vi ser et universitet i utvikling, som forsøker å tilpasse nye digitale omgivelser inn i sin arbeidshverdag. Den digitale endringsprosessen på OsloMet har vist seg å være en sammensatt og krevende omstilling, med flere forhold som har bidratt til å sette rammer for hvordan endringens styres og ledes. Fra akademiske ansattes perspektiv har vi studert lederskapets rolle i å realisere den digitale endringen. Basert på undersøkelsens empiri, analyse og diskusjon er det mulig å besvare problemstillingen:

Hvilke muligheter og virkemidler har ledelsen ved norske universiteter til å styre og lede akademiske ansatte i en digital endringsprosess?

Toppledelsen ved OsloMet fremstår strategisk og distansert ved institusjonen, slik deres styringsrolle tilsier. I den digitale omstillingen har handlingsrommet vært avgrenset av myndighetens utøvende virkemidler. Kunnskapsdepartementet delegerer økonomiske midler til universitetet som setter grenser for hvilke insentiver de kan tilby fagansatte. Universitetet er også påbudt å følge departementets strategier samt deres juridiske instrumenter. UHL innskrenker deres mulighet for direkte styring av arbeidet til fagansatte. Våre funn tyder på at toppledelsen virkemidler endring i offentlig sektor har stort sett vært organisatoriske midler. Gjennom lovpålagt institusjonell autonomi har universitetene fått frihet til å sette egne strategier, og likeså har toppledelsen brukt seg selv for å symbolisere den digitale retningen på OsloMet. Digitaliseringsstrategien har sammen med toppledelsens digitale minister profil fått digitalisering på agenda og igangsatt den digitale endringen. Slik som Lewins (1951) endringsmodell trekker frem er symbolisering viktig i enhver endringsprosess for å tine opp holdninger og forberede mottakerne for endringen som kommer. DigIn sammen med tilsatt digitaliseringsdirektør er av toppledelsen brukt som organisatoriske instrumenter for å legge

til rette for å ta i bruk digitale løsninger. Gjennom kompetanse og opplæring har DigIn vært en viktig ressurs for fagansatte i den digitale omstillingsprosessen.

Grunnet universitets- og høyskoleloven er fagansatte sikret frihet i arbeidsutøvelsen og ledelsen kan derfor ikke direkte fastsette innholdet i deres arbeid grunnet. Vi finner at mellomledelsen i den digitale endringsprosessen har hatt en tett relasjon med de akademiske ansatte, som er typisk karakteristikk for mellomledere. Deres virkemiddel for å lede faglige ansatte mot digitalisering har vært å bruke seg selv som påvirkning gjennom dialog og oppfølging. Deres støttende rolle har anerkjent fagansatte endringsprosess, noe de uttrykket som særs viktig i en stor institusjonell omstilling. En forutsetning for at fagansatte digitaliserer seg er tilstrekkelig tilrettelegging. For å lede fagansatte mot digitalisering innebærer den støttende rollen å inkludere og lytte til hva de trenger for å omstille seg. Deres rolle i omstillingsprosessen er å være knutepunktet mellom toppledelsen og det operative nivået, for å sikre at toppledelsen delegerer tilstrekkelige midler til mellomledelsen så de kan støtte fagansatte i å praktisere den digitaliseringsstrategien.

Omstilling i offentlig sektor fremkommer i denne oppgaven som en kontekstbundet prosess. OsloMet er preget av ulike profesjoner og fagdisipliner som har hatt ulike behov i digitaliseringen, hvor praktiske profesjoner som på helsevitenskapelig fakultet har opplevd en mer utfordrende overgang. Vi finner at studiene krever ulik tilrettelegging i den digitale endringsprosessen, da de møter forskjellige utfordringer. Én type styring og ledelse passer derfor ikke for alle i denne sektoren og det kan ikke foreligge en felles løsning for alle. Den krever at fagansatte inkluderes i prosessen hvor deres behov blir kartlagt slik at man kan tilpasse tilretteleggingen for endringen.

Vår studie som en del av OsloMets evalueringsprosjekt av digitalisering peker på elementer av det som kan være en organisasjonsoppskrift for å lykkes med digitalisering i offentlig sektor. Parallelt med den planlagte digitale overgangen på institusjon slo Covid-19 inn som en ytre faktor og krevde at et stort heterogent universitet måtte endre seg umiddelbart. Krisen har på kort tid økt fagansattes digitale kompetanse og gitt dem innsikt i hvilke digitale løsninger som fungerer i de ulike profesjonene og fagdisiplinene. Digitalisering viser seg likevel å best kunne utvikles i en inkrementell og langsom prosess, med avsatt tid, en støttende akademisk

ledelse og deltakelse av fagansatte. Digitalisering fremkommer som endring som er nedenfra og opp hos fagansatte, til tross for at den digitale omstillingen er initiert av toppledelsen. Det er fagansatte som driver digitalisering i praksis og avgjør om OsloMet blir gode eller ikke, og endringens viktigste lærdom er av den grunn å inkludere dem i omstillingen og følgelig legge forholdene til rette etter deres behov. Vi finner at tid er den største hindringen for å ta i bruk digitale løsninger. Krisen har satt et tempo i den digitale omstillingen og hjulpet universitetet i riktig retning, men det kreves fortsatt tilretteleggende tiltak for at digitalisering kan anses integrert på OsloMet.

Organisasjonsstruktur som teoretisk perspektiv bidro til å forklare ulike hensyn ved styring og ledelse av endring i høyere utdanning. Særegne kjennetegn ved universiteter som organisasjon forklarte hvorfor digitalisering må ta sted i et langtidsperspektiv. OsloMet som universitet har en egenart av å være en kompleks og løst koblet institusjon med mange ledd vertikalt, og ulike profesjoner og fagdisipliner vertikalt. Av loven skal kollegialitet sikres, samtidig som løst koblede organisasjoner trenger en viss mengde byråkrati, og rollene kan anses komplementære på universitetet. Skillet mellom styring og ledelse presiserte deres funksjoner i en ekstraordinær omstilling, og hvilke virkemidler de kunne bruke for å styre og lede en endring på et stort komplekst universitet. Uten en mellomledelse vil ikke de digitale strategiene implementeres på det operative nivået, samtidig som toppledelsen er viktig for å styre institusjonen i tråd med myndighetenes mål. Styring og ledelse må derfor være koblet sammen i en digital omstilling av høyere utdanning. Lewins (1951) endringsmodell ble brukt for å forklare digitalisering som en systematisk endring. Gjennom organisatoriske virkemidler forklarte Lewins teori hvordan toppledelsen på OsloMet hadde skapt et klima for digitalisering som endring og hvilken betydning det hadde for omstillingen som helhet. Våre empiriske funn er preget av Covid-19 som krise og omstillingen er fortsatt i en for tidlige fase til å evalueres teoretisk, og det trengs derfor videre forskning.

7.1 Videre forskning

For å få et fullstendig bilde av hva som kreves av en digital omstilling i offentlig sektor ser det hensiktsmessig å supplere vår undersøkelse med en evaluering fra toppledelsens perspektiv. Det er tenkelig at de bærer andre erfaringer enn fagansatte og mellomlederne, som ville vært interessant å sammenligne med våre funn. Vår undersøkelse er utført i en pågående

endringsprosess som i tillegg ble krisepreget, og av den grunn ville det vært relevant å studere utfallet og erfaringene rundt omstillingen etter endt krise når digitalisering i større grad er implementert i organisasjonen. En komparativ analyse av hvilke virkemidler andre universiteter og høyskoler benytter for å tilnærme seg digitalisering og omstillinger kunne vært et lærerikt perspektiv for OsloMet og vår oppgave.

8. Litteraturliste

- Aagaard, T., Lund, A., Lanestedt, J., Ramberg, K. R. & Swanberg, A. B. (2018). Sammenhenger mellom digitalisering og utdanningskvalitet - innspill og utspill. *Uniped (Lillehammer)*, 41(3), 289-303. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2018-03-09>
- Aagaard, T., Lund, A., Ramberg, K. R., Swanberg, A. B., Kofoed, T. & Lanestedt, J. (2018). *Digital tilstand 2018. Digitalisering for utdanningskvalitet og aktiv læring i høyere utdanning* (Digital tilstand 1/2018). Tromsø: Norgesuniversitetet.
- Aamodt, P. O., Hovdhaugen, E., Stensaker, B., Frølich, N., Maassen, P. & Dalseng, C. F. (2016). *Utdanningsledelse. En analyse av ledere av studieprogrammer i høyere utdanning*. (NIFU arbeidsnotat 2016:10). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2402016>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Barak, M. (2017). Cloud Pedagogy: Utilizing Web-Based Technologies for the Promotion of Social Constructivist Learning in Science Teacher Preparation Courses. *Journal of science education and technology*, 26(5), 459-469. <https://doi.org/10.1007/s10956-017-9691-3>
- Bleiklie, I. (2002). Hierarki og spesialisering i bevegelse. Om forholdet mellom universiteter og statlige høyskoler (Red.), *Faglige forbindelser. Profesjonsutdannning og kunnskapspolitikk etter høgskolereformen* (s. 159-176). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bleiklie, I. (2019). Regionale universiteter og utdanningspolitiske paradokser (Red.), *Geografi, kunnskap, vitenskap – Den regionale UH-sektorens framvekst og betydning* (s. 53-74). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. (2015). Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organizational Studies*, 36(7), 873-896. <https://doi.org/10.1177/0170840615571960>
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. (2017). Setting the Stage—Theory and Research Questions (Red.), *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective* (s. 3-29). Nederland: Springer.
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2017). Political-Administrative Structures and University Policies (Red.), *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective* (s. 217-249). Nederland: Springer.
- Bleiklie, I., Michelsen, S., Krücken, G. & Frølich, N. (2017). University Governance—Organisational Centralisation and Engagement in European Universities (Red.), *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective* (s. 139-165). Nederland: Springer.

- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori i offentlig sektor*. (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalgard, O. I., Jensen, H. L. & Klein, J. (2021). «Covid-19». *Store norske leksikon*, 30 april 2021. Lest 10.05.2021.
- Det digitale råd. (2012). *Digital ledelse. Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur*. Hentet fra <http://detdigitaleraad.dk/wpcontent/uploads/2015/01/Digital-ledelse-juli-2012.pdf>
- Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning. (2021). *Innovativ utdanning og fremragende forskning. Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren (2021-2025)*. Oslo: Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning.
- Elken, M. & Stensaker, B. (2020). Researching 'Quality Work' in Higher Education. *Quality Work in Higher Education*. Springer. (1-18). https://doi.org/10.1007/978-3-030-41757-4_1
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- Fossland, T. & Tømte, C. E. (2020). Technology as Quality Work? Educational leaders and Teachers' Use of Digital Technology. *Quality Work in Higher Education. Organisational and Pedagogical Dimensions*. Springer. (57-77). https://doi.org/10.1007/978-3-030-41757-4_4
- Frølich, N., Gulbrandsen, M., Vabø, A., Wiers-Jensen, J. & Aamodt, P. O. (2016). *Kvalitet og samspill i universitets- og høyskolesektoren*. (NIFU arbeidsnotat 2016:2). <http://hdl.handle.net/11250/2387749>
- Frølich, N., Stensaker, B., Scordato, L. & Bótas, P. C. P. (2014). The Strategically Manageable University: Perceptions of Strategic Choice and Strategic Change among Key Decision Makers. *Higher Education Studies*, 4(5) <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v4n5p80>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Grund, J. (2006, februar). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og

- styringsutfordringene?. Hentet fra https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene?fbclid=IwAR1BNY4ilyk1z5wEDCbvZf44HMN4TwAvQyeC2h81WpJdIQUuN_tL9aCavvM
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, T. I. & Messel, J. (2020). «OsloMet – storbyuniversitetet». *Store norske leksikon*, 23 november 2019. Lest: 14.05.2021.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring. Fra plan til praksis* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019, februar). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse?. Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse?fbclid=IwAR3zpueE59Yf2h7hRIQBjLiqvLNj9OZbr6Dvssp9ySCU2YqdF9dxHpQ8kpg>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor (Red.), *Ledelse og styring* (s. 175-190). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Abrahamsen, I. M. (2021, januar). Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor. Hentet fra https://www.magma.no/endringsstrategier-og-forpliktelse-til-endring-i-offentlig-sektor?fbclid=IwAR1IIg3vmOL2dRa8LFqJytDwpLhfrROzxhQTGaIB1h61Zcd6fqxbr_bS584
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. (1 utg.). Oslo: Cappelen

Damm.

Knudsen, J. P & Lauvdal, T. (2019). *Geografi, kunnskap, vitenskap – Den regionale UH-sektorens framvekst og betydning*. Oslo: Cappelen Damm.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019a). Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019b). Hovedavtalen i staten. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no>

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kunnskapsdepartementet. (2001). *Gjør din plikt - Krev din rett*. (Meld. St. 27 (2000-2001)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>

Kunnskapsdepartementet. (2010, 25 mai). Handlingsrom for kvalitet. Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert handlingsrommet i universitets- og høyskolesektoren. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handlingsrom-for-kvalitet/id594052/>

Kunnskapsdepartementet. (2017). Digitaliseringsstrategi for universitets og høyskole sektoren. (2017-2021). Oslo: Regjeringen.

Kunnskapsdepartementet. (2019). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028*. (Meld. St. 4 (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>

Kunnskapsdepartementet. (2021). *Styring av statlige universiteter og høyskoler*. (Meld. St. 19 (2020-2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det Kvalitative forskningsintervju*. (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring - Teoretisk rammeverk* (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, H., Lie, T. & Tønnesen, E. (2021, 19. mars). Ny UH-lov i dag: Nytt utvalg skal vurdere akademisk frihet. Hentet fra: <https://khrono.no/ny-uh-lov-i-dag-nytt-utvalg-skal-vurdere-akademisk-frihet/566406>

Larsen, I. M. (2003). Departmental Leadership in Norwegian Universities — In Between two Models of Governance? (Red.), *The Higher Education Managerial Revolution?* (s. 71-88). <https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7>

Larsen, I. M. (2007). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler: Mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*. (Doktorgradsavhandling), Det

samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

- Larsen, I. M. & Stensaker, B. (2010). Fra horisontal og vertikal styring til diagonal ledelse og styring av høyere utdanning (Red.), *Ledelse og styring* (s. 139-154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lie, T. & Tønnessen, E. (2019). NIBR-rapport: OsloMet er et av Norges minst demokratiske universiteter. Hentet fra <https://khrono.no/ansatt-reaktor-demokrati-einar-brathen/nibr-rapport-osloMET-er-et-av-norges-minst-demokratiske-universiteter/256029>
- Lillejord, S., Børte, K., Nesje, K. & Ruud, E. (2018). *Learning and teaching with technology in higher education - A system review*. Oslo: Knowledge Centre for Education. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1254035532334.pdf>
- Martinsen, Ø. L. (2019a). Lederstil (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 142-168). Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2019b). Ledelse og kompetansestyrking. Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 342-377). Oslo: Gyldendal.
- Mengay, A. (2020). Digitalization of work and heteronomy. *Capital & class*, 44(2), 273-285. <https://doi.org/10.1177/0309816820904032>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press: New York.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Havard business review*, 76(6), 140-147.
- Mintzberg, H. (2019). Å jobbe som leder: Myter og fakta (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 38-65). Oslo: Gyldendal.
- NOU 2000: 14. (2000). *Frihet med ansvar - Om høgre utdanning og forskning i Norge*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2020: 3. (2020). *Ny lov om universiteter og høyskoler*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2021: 6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Oslo: Statsministerens kontor.
- Olsen, J.P. & Maassen, P. (2007). European Debates on the Knowledge Institutions: The Modernization of the University at the European Level (Red.), *University Dynamics and European Integration* (s. 3-24). Nederland: Springer.
- OsloMet. (2021a, 14 mai). Vår historie. Hentet fra <https://www.osloMET.no/om/var-historie>

- OsloMet. (2021b, 5 mai). Myndighetsfordeling. Hentet fra <https://www.oslomet.no/om/myndighetsfordeling>
- OsloMet. (2021c, 10 mars). DIGIN. Hentet fra <https://ansatt.oslomet.no/digin>
- OsloMet Storbyuniversitet. (2018). *Fremtidens digitale universitet. Strategi for digital transformasjon 2018-2024*. Oslo: OsloMet Storbyuniversitet
- OsloMet Storbyuniversitet (2020). *Pulsmåling 2 om hjemmekontorsituasjonen. Resultater fra undersøkelser om hjemmekontorsituasjonen målt i november*. Oslo: OsloMet Storbyuniversitet.
- Raelin, J. A. (1995). How To Manage Your Local Professor. *Academy of Management*, 8(1), 207-211. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536478>
- Rice, C. (2018, 7 august). Curt Rice: Derfor søker jeg om fire nye år som rektor på OsloMet. Hentet fra <https://khrono.no/rector-rectorutlysning-curt-rice/curt-rice-derfor-soker-jeg-om-fire-nye-ar-som-rector-pa-oslomet/231855?fbclid=IwAR1apoBokvbrf5w6YkkP3wt61pKIOj6hFK9Nt6KTIdOg6CGNscLmYVGlu5o>
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (2 utg.). Fagbokforlaget: Bergen.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities - the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016. (2-3). <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.33640>
- Schei, A. & Vartdal, R. (2020, 4 mai). Urolig for at koronakrisen vil gi permanent digitalisering. Hentet fra <https://khrono.no/urolig-for-at-koronakrisen-vil-gi-permanent-digitalisering/484255>
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano-Aschehoug.
- Skoie, H. (2018). "universitet". *Store norske leksikon*, 20 desember 2018. Lest 05.05.2021.
- Stensaker, B., Maassen, P., Borgen, M., Oftebro, M. & Karseth, B. (2007). Use, updating and integration of ICT in higher education: Linking purpose, people and pedagogy. *Higher Education*, 54, 417-433. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9004>
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E. & Waagene, E. (2013). *Styring og Strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærerstedenes strategiarbeid* (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning rapport 43/2013). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Storo, J. & Løkke, J. A. (2018, 5 mai). Vi er ikke redde for, men vil diskutere digitalisering.

Hentet fra <https://khrono.no/lokke-oslomet-storo/vi-er-ikke-redde-for-men-vil-diskutere-digitalisering/222024>

- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sursock, A. (2015). *Trends 2015: Learning and teaching in European universities*. EAU Publications. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/279950904_Trends_2015_Learning_and_Teaching_in_European_Universities
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Underthun, A. & Steen, A. H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet: En rapport fra fire bransjer* (AFI-rapport 2018:05). Hentet fra <https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2018/10/Digital-omstilling-i-arbeidslivet.pdf>
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). Lov om universiteter og høyskoler (LOV-2005-04-01-15). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- Utenriksdepartementet. (2019). *Digital Transformasjon og utviklingspolitikken* (Meld. st. 11 (2019-2020)). Hentet fra <https://regjeringen.no>
- Van de Ven & Poole. (1995). Explaining development and change in organizations. *The academy of management review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Vabo, S. I., Klausen, J.E. & Askim, J. (2020). *Offentlig Politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vabø, A. (2018). Higher Education Systems and Institutions, Norway (Red.), *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (s. 1360-1364). Nederland: Springer.
- Weisæth, L. & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Witton, G. (2017). The value of capture: Taking an alternative approach to using lecture capture technologies for increased impact on student learning and engagement. *British journal of educational technology*. 48(4), 1010-1019. <http://doi.org/10.1111/bjet.12470>
- Yukl, G. & William, G. L. (2020). *Leadership in organizations*. (9 utg.). Global edition. Essex: Pearson.

VEDLEGG 1 - Intervjuguide

Total ramme: 60 minutter

Innledende informasjon

- Konfidensialitet og samtykke
- Formål med undersøkelsen
- Hvordan vi skal håndtere data
- Lydopptak

A. Bakgrunn for kandidaten

1. Hva er din rolle på OsloMet?
2. Kort om din bakgrunn

B. Situasjonen under Covid-19

3. Hva er digitalisering for deg?
4. Hvilke erfaringer har du gjort knyttet til bruk av digitale løsninger under Covid-19?

C. Kompetanse

5. Hvilke tanker har du om egen digitale kompetanse?
6. Hva har vært nyttig og hva har manglet for å utvikle den digitale kompetansen?
7. Hvordan har du lagt opp undervisningen siden 12. Mars – hva endret du?

D1. Ledelse under Covid-19 – til ansatte

8. Hvilken rolle har ledelsen hatt i forhold til deg i å håndtere (eller ta i bruk) digitale verktøy og løsninger etter 12.mars? / Hvordan har ledelse påvirket digitaliseringen under Corona?
9. Har du tatt i bruk digitale løsninger i arbeidet på egen hånd? Har de digitale løsningene vært tilpasset og tilrettelagt for bruk i arbeidet? Tillit og lite kontroll? Tok du eget ansvar (autonomi) over digitale måter å utføre arbeid på etter Covid-19?
10. Hvordan har engasjementet for de digitale løsningene vært under Covid-19? Signaliserer OsloMet/ledelsen villighet til endring ovenfor digitale verktøy? Har økt bruk av digitale løsninger vært tilrettelagt for dine behov? (brukerperspektiv)?

D2. Å lede under Covid-19 – til ledere

11. Hvilken rolle har du som leder hatt i digitaliseringen under Covid-19?

D. Avrundning

12. Hva kan OsloMet gjøre for å tilrettelegge for enklere og mer bruk av digitale løsninger/verktøy?
13. Hva er dine anbefalinger for at OsloMet skal lykkes videre med digitalisering?
14. Har du noe du vil legge til?

VEDLEGG 2 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Digitalisering og Korona ved OsloMet*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i evaluerings- og forskningsprosjektet *Digitalisering og Korona ved OsloMet*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål og hva opplysningene skal brukes til

Formålet med denne studien er å kartlegge digitalisering av undervisning under korona. I tillegg tar studien opp ledelsens rolle i dette og anbefalinger fra erfaringene det er viktig å ta med seg i det videre arbeidet med digitalisering ved OsloMet.

Studien har følgende problemstilling:

- Hvilke erfaringer har undervisere hatt med digitale løsninger siden 12. mars?
- Hvilken rolle har ledelsen hatt i digitaliseringen siden 12. mars?
- Hvilke anbefalinger ønsker organisasjonen å komme med knyttet til det videre digitaliseringsarbeidet?

I forbindelse evalueringen er du plukket ut som en sentral informant. Vi ønsker veldig at du kan stille til et kort intervju på cirka 60 minutter. Arbeidet gjøres i samarbeid med fire masterstudenter ved Master i Offentlig Administrasjon og styring som gjennomfører intervjuer som del av sine masterprosjekter.

Denne studien er en kvalitativ studie. Studien skal gjennomføres blant ansatte ved OsloMet. Studien vil bli brukt til å sammenstille en intern evaluering av digitalisering under Covid-19 ved OsloMet, til 2 Masteroppgaver ved Master i Offentlig Administrasjon og ledelse og til forskningsartikler knyttet til temaene digitalisering, læring og ledelse.

Hvem er ansvarlig for evaluerings- og forskningsprosjektet?

OsloMet – Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Inklusjonskriteriet for å delta er at du underviser, eller har undervist ved OsloMet siden den 12. mars. Hvis du takker ja til å delta i denne studien, innebærer det at du vil bli intervjuet av masterstudentene i prosjektet. De vil gjøre intervjuer alene eller to og to sammen. Intervjuet vil gjennomføres digitalt. Intervjuet blir tatt opp på lydopptaker med kryptert lagring.

Intervjuene vil den eneste kilden til personspesifikke data i prosjektet og ingen andre personspesifikke opplysninger ut over det som kommer frem i intervjuet vil bli samlet inn. Opplysningene som samles inn i intervjuene vil knytte seg til den enkeltes opplevelse av digitalisering under Covid-19. Vi har ikke til hensikt eller ønsker å samle inn helseopplysninger eller opplysninger som kan oppleves å være sensitive.

Studien er basert på samtykke. Det er frivillig å delta i studien og man kan trekke seg uten grunn fra studien så lenge den pågår. Du kan når som helst be om at dine data blir delt med deg for innsyn, retting eller sletting.

Du kan når som helst klage inn behandlingen av dataene til Datatilsynet.

Ditt personvern – hvordan vi vil oppbevare og bruke dine opplysninger

Innsamlingen og analysen av intervjudataene gjøres på en måte som skal sikre at enkeltinformanter ikke gjenkjennes i forskningen de som deltar i prosjektet jobber frem, eller i evalueringen og det som presenteres internt ved OsloMet. Datamaterialet vil bli lagret på en kryptert server ved OsloMet. Data vil lagres og slettes så snart resultatene av arbeidet er slutført og Masteroppgavene er levert inn innen utgangen av 2022.

Opplysningene om deg vil bare brukes til formålene som det er informert om i dette informasjonsskrivet.

Intervjuene gjøres i Zoom uten at opptaksfunksjon er på.

Løsningen vi bruker for opptak av lyd er utviklet av UIO og heter nettskjema-diktafon, som er en kryptert løsning for lydopptak. Opptakene vil bli transkribert av studentene som tar ut alle persondata ut over kontekst-spesifikk informasjon i arbeidet med transkriberingen hvor alle som intervjues får et pseudonym. En oversettelsesnøkkel hvor person og pseudonym kobles vil lagres på kryptert server som krever innlogging. Det vil kun være de samme som har tilgang til persondata i primærdataene som vil ha tilgang til nøkkelen. Videre anonymisering vil skjer i data-analysen for å sikre at ikke enkeltpersoner er identifiserbare i det som rapporteres som funn.

Kun prosjektansvarlig, de fire masterstudentene og en PhD kandidat som bidrar inn i prosjektet som medveileder ved OsloMet vil ha tilgang til personopplysninger i prosjektet. Studentene har skrevet under en konfidensialitetserklæring.

Anonymisert materiale vil kunne deles med aktuelle medforfattere. Deltakerne vil være anonymisert under hele analyseprosessen og de påfølgende vitenskapelige publikasjonene. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS med referansenummer 601296.

OsloMet- storbyuniversitetet er behandlingsansvarlig for dataene som samles inn.

Studien gjennomføres i samsvar med personvernreglementet og i henhold til forskningsetiske normer og regler for redelighet under datainnsamling, analyser og resultatpresentasjoner, samt for sikker oppbevaring av data. Deltakerne har innsiktsrett i sine intervju om de ønsker

det (jæmfør Generelle forskningsetiske retningslinjer, 2014, OsloMets forskningsetiske retningslinjer, 2014).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Intervjudataene vil bli slettet fra lagringsenhetene når avhandlingen er godkjent og det påtenkte antallet vitenskapelige artikler er publisert. Frist innen 31.12.2022.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektkoordinator/PhD-stipendiat Nina Bjerketveit Ødegaard, ninabjer@oslomet.no eller tlf. 67 23 66 27/48028732
- Prosjektansvarlig/professor/prodekan Tale Skjølvik, talesk@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, ingridj@oslomet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg fra studien, har det ingen konsekvenser for deg.

Med vennlig hilsen

Nina B. Ødegaard
Prosjektkoordinator/PhD-stipendiat

Tale Skjølvik
Prosjektansvarlig/Professor/prodekan
OsloMet

VEDLEGG 3 - NSD-skjema**NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Korona og digitalisering ved OsloMet - Evaluerings og forskningsprosjekt

Referansenummer

601296

Registrert

28.10.2020 av Tale Skjølvik - talesk@oslomet.no

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Senter/forskningsprogrammer / Forskningsprogrammer

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tale Skjølvik, talesk@oslomet.no, tlf: 4795856409

Type prosjekt

Forskerprosjekt

Prosjektperiode

29.10.2020 - 31.12.2021

Status

03.11.2020 – Vurdert

Vurdering (1)**03.11.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet medvedlegg den 03.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melder dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021. Data med personopplysninger oppbevares til 31.12.2022 internt ved behandlingsansvarlig institusjon.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom og Nettskjema-diktafon er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyllerkravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere medbehandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Meldeskjema 601296

Sist oppdatert

20.10.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

Type opplysninger:

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Navn, stilling, organisasjonsenhet, erfaring

Du har svart ja til at du behandler andre opplysninger som vil kunne identifisere en person, beskriv hvilke

Kontekstinformasjon vil for personer som kjenner informanten kunne gjøre at det er mulig å forstå hvem det er.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon:

Prosjekttittel

Korona og digitalisering ved OsloMet - Evaluerings og forskningsprosjekt

Prosjektbeskrivelse

OsloMet gjør for tiden en evaluering av organisasjonens evne til digitalisering under Covid, for å lære og få innspill og anbefalinger til det videre digitaliseringsarbeidet. Evalueringen skal, med utgangspunkt i OsloMet sin strategi, søke å kartlegge og oppsummere:

- Hva er de viktigste erfaringene fra Covid-perioden - spesielt knyttet til bruk av digital teknologi - og hva har vi lært?
- Hvordan har perioden påvirket våre kjerneaktiviteter?
- Hvilke anbefalinger er det viktig å gi knyttet til det videre arbeidet med digitalisering?

Arbeidet gjøres i samarbeid med 4 masterstudenter ved Master i Offentlig administrasjon og styring som gjennomfører intervjuer som del av sine masterprosjekter.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Dette inngår i forskning og evaluering av hvordan organisasjonen har håndtert Korona-situasjonen. Problemene vi har er menneskerelatert og krever diskusjon med personer. For å

sikre sporbarhet i forskningen vi ønsker å bruke dataene til er det sentralt at vi kan få en forståelse av hvem som sier hva.

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Forskerprosjekt

Behandlingsansvar:**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet - storbyuniversitetet / Senter/forskningsprogrammer / Forskningsprogrammer

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)Tale Skjølvvik, talesk@oslomet.no, tlf: 4795856409**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

Utvalg 1:**Beskriv utvalget**

60 ansatte ved OsloMet fra alle deler av organisasjonen

Rekruttering eller trekking av utvalget

Basert på underviseres henvendelse til vår enhet for digital pedagogikk. Disse kontaktes på mail.

Alder

23 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner:**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

Dokumentasjon:**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Det opplyses i skjema hvordan samtykke kan trekkes tilbake ved å ta kontakt med konkret kontaktperson.

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

Ved å ta kontakt med kontaktperson som er oppgitt i samtykkeskjema.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser:**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?****Behandling:****Hvor behandles opplysningene?**

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)
- Interne medarbeidere
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Intervjuene vil gjøres gjennom Zoom og Zoom vil således ha tilgang til disse. Opptak vil ikke gjøres i Zoom. Vi skal benytte Nettskjema-diktafon som er en kryptert løsning for å håndtere lydfiler etter mal fra UIO: <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/tips-triks/fortroligedata-diktafon.html>

Disse opptakene vil bli transkribert av studentene som holder i en personverns-nøkkel som oversetter personen til et pseudonym (e.g. Professor 1, Professor 2 etc.) hvor alle persondata (unntatt kontekst-data) tas ut av de transkriberte intervjuene for å sikre personvernet så godt som mulig i denne overgangen. Videre anonymisering vil skjer i data-analysen hvor kontekst-data vil dekobles videre for å sikre at ikke enkeltpersoner er identifiserbare.

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

Nei

Sikkerhet:

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Opplysningene krypteres under lagring
- Adgangsbegrensning

Varighet:

Prosjektperiode

29.10.2020 - 31.12.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Ja, data med personopplysninger oppbevares til: 31.12.2022

Til hvilket formål skal opplysningene oppbevares?

Forskning

Hvor oppbevares opplysningene?

Internt ved behandlingsansvarlig institusjon

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

Nei

Tilleggsopplysninger:

Vedlegg: Datahåndteringsplan og informasjonsskriv

VEDLEGG 4 - Samtykke-erklæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i evaluerings- og forskningsprosjektet Digitalisering og Korona ved OsloMet.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hva heter du (fornavn og etternavn)?

Hva er din e-postadresse?

Formål og hva opplysningene skal brukes til

Formålet med denne studien er å kartlegge digitalisering av undervisning under korona. I tillegg tar studien opp ledelsens rolle i dette og anbefalinger fra erfaringene det er viktig å ta med seg i det videre arbeidet med digitalisering ved OsloMet.

Studien har følgende problemstilling:

- Hvilke erfaringer har undervisere hatt med digitale løsninger siden 12. mars?
- Hvilken rolle har ledelsen hatt i digitaliseringen siden 12. mars?
- Hvilke anbefalinger ønsker organisasjonen å komme med knyttet til det videre digitaliseringsarbeidet?

I forbindelse evalueringen er du plukket ut som en sentral informant. Vi ønsker veldig at du kan stille til et kort intervju på cirka 60 minutter. Arbeidet gjøres i samarbeid med fire masterstudenter ved Master i Offentlig Administrasjon og styring som gjennomfører intervjuer som del av sine masterprosjekter.

Denne studien er en kvalitativ studie. Studien skal gjennomføres blant ansatte ved OsloMet.

Studien vil bli brukt til å sammenstille en intern evaluering av digitalisering under Covid-19 ved OsloMet, til 2 Masteroppgaver ved Master i Offentlig Administrasjon og ledelse og til forskningsartikler knyttet til temaene digitalisering, læring og ledelse.

Hvem er ansvarlig for evaluerings- og forskningsprosjektet?

OsloMet – Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Inklusjonskriteriet for å delta er at du underviser, eller har undervist ved OsloMet siden den 12. mars. Hvis du takker ja til å delta i denne studien, innebærer det at du vil bli intervjuet av masterstudentene i prosjektet. De vil gjøre intervjuer alene eller to og to

sammen. Intervjuet vil gjennomføres digitalt. Intervjuet blir tatt opp på lydopptaker med kryptert lagring.

Intervjuene vil den eneste kilden til personspeifikke data i prosjektet og ingen andre personspeifikke opplysninger ut over det som kommer frem i intervjuet vil bli samlet inn.

Opplysningene som samles inn i intervjuene vil knytte seg til den enkeltes opplevelse av digitalisering under Covid-19. Vi har ikke til hensikt eller ønsker å samle inn helseopplysninger eller opplysninger som kan oppleves å være sensitive.

Studien er basert på samtykke. Det er frivillig å delta i studien og man kan trekke seg uten grunn fra studien så lenge den pågår. Du kan når som helst be om at dine data blir delt med deg for innsyn, retting eller sletting.

Du kan når som helst klage inn behandlingen av dataene til Datatilsynet.

Personvern – hvordan vi vil oppbevare og bruke dine opplysninger

Innsamlingen og analysen av intervjudataene gjøres på en måte som skal sikre at enkeltinformanter ikke gjenkjennes i forskningen de som deltar i prosjektet jobber frem, eller i evalueringen og det som presenteres internt ved OsloMet. Datamaterialet vil bli lagret på en kryptert server ved OsloMet. Data vil lagres og slettes så snart resultatene av arbeidet er slutført og Masteroppgavene er levert inn innen utgangen av 2022.

Opplysningene om deg vil bare brukes til formålene som det er informert om i dette informasjonsskrivet.

Intervjuene gjøres i Zoom uten at opptaksfunksjon er på.

Løsningen vi bruker for opptak av lyd er utviklet av UIO og heter nettskjema-diktafon, som er en kryptert løsning for lydopptak. Opptakene vil bli transkribert av studentene som tar ut alle persondata ut over kontekst-spesifikk informasjon i arbeidet med transskriberingen hvor alle som intervjues får et pseudonym. En oversettelsesnøkkel hvor person og pseudonym kobles vil lagres på kryptert server som krever innlogging. Det vil kun være de samme som har tilgang til persondata i primærdataene som vil ha tilgang til nøkkelen. Videre anonymisering vil skjer i data-analysen for å sikre at ikke enkeltpersoner er identifiserbare i det som rapporteres som funn.

Kun prosjektansvarlig, de fire masterstudentene og en PhD kandidat som bidrar inn i prosjektet som medveiler ved OsloMet vil ha tilgang til personopplysninger i prosjektet. Studentene har skrevet under en konfidensialitetserklæring.

Anonymisert materiale vil kunne deles med aktuelle medforfattere. Deltakerne vil være anonymisert under hele analyseprosessen og de påfølgende vitenskapelige publikasjonene. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS med referansenummer 601296.

OsloMet- storbyuniversitetet er behandlingsansvarlig for dataene som samles inn.

Studien gjennomføres i samsvar med personvernreglementet og i henhold til forskningsetiske normer og regler for redelighet under datainnsamling, analyser og resultatpresentasjoner, samt for sikker oppbevaring av data. Deltakerne har innsiktsrett i sine intervju om de ønsker det (jamfør Generelle forskningsetiske retningslinjer, 2014, OsloMets forskningsetiske retningslinjer, 2014).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Intervjudataene vil bli slettet fra lagringsenhetene når avhandlingen er godkjent og det påtenkte antallet vitenskapelige artikler er publisert. Frist innen 31.12.2022.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektkoordinator/PhD-stipendiat Nina Bjerketveit Ødegaard, ninabjer@oslomet.no eller tlf. 67 23 66 27/48028732
- Prosjektansvarlig/professor/prodekan Tale Skjølvik, talesk@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, ingridj@oslomet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg fra studien, har det ingen konsekvenser for deg.

Med vennlig hilsen
Tale Skjølvik
Prosjektansvarlig/Professor/prodekan
OsloMet

Nina B. Ødegaard
Prosjektkoordinator/PhD-stipendiat
OsloMet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om evaluerings- og forskningsprosjekt knyttet til digitalisering og korona ved OsloMet og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i studien slik som beskrevet ovenfor

- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, med frist innen 31.12.2022.



Ja, jeg samtykker til å delta



Nei, jeg ønsker ikke å delta

VEDLEGG 5 - Konfidensialitetserklæring

Konfidensialitetserklæring for studenter knyttet til Covid19-evaluering høsten 2020

Denne erklæringen er avgitt 22.10.20 (dato) av Stine Pedersen (navn – "NN") til OsloMet - storbyuniversitetet.

I forbindelse med NNs deltakelse i Prosjektet Covid19 Evaluering ved OsloMet vil NN motta informasjon både muntlig, skriftlig og visuelt, om forhold knyttet til prosjektet og interne forhold ved OsloMet. Dette kan være forhold omkring Prosjektet og i selve Prosjektet. NN plikter å bevare taushet om enhver opplysning om OsloMet og alle dets ansatte og all annen informasjon som NN har mottatt i forbindelse med Prosjektet som enten er merket med konfidensiell informasjon eller som NN burde forstå er å anse som konfidensiell omstendighetene tatt i betraktning ("konfidensiell informasjon").

Dette omfatter herunder, men ikke begrenset til, teknisk informasjon, kommersiell informasjon, data, tegninger, patenter, formler, knowhow, organisasjonsforståelse, informasjon om oppførsel og enkeltindivider mv. som mottas fra en av partene i Prosjektet. Det samme gjelder enhver opplysning om Prosjektet, såfremt ikke OsloMet på forhånd skriftlig gir samtykke til at slik informasjon frigis helt eller delvis.

Konfidensialitetsforpliktelsen gjelder ikke informasjon om forhold som

- er alminnelig kjent, uten at det har skjedd som følge av noen av partenes brudd på konfidensialitetsforpliktelser,
- informasjon som NN kan dokumentere at NN kjente til før signering av denne erklæringen,
- informasjon som NN kan dokumentere er blitt gjort kjent av tredjepart som hadde en uomtvistelig rett til å frigi denne informasjonen,
- informasjon den mottakende parten har fått skriftlig forhåndssamtykke fra den givende parten om at kunne frigis.

Masteroppgaver knyttet til prosjektet skal sees igjennom av representant fra OsloMet før innlevering for å sikre at konfidensialitet og anonymisering er opprettholdt.

Masteroppgaver knyttet til prosjektet skal merkes som konfidensielle med mindre annet er avtalt i skriftlig avtale.

Informasjonen fra prosjektet kan kun benyttes i den utstrekning det er nødvendig for oppfyllelse av NNs plikter i Prosjektet. Konfidensialitetsforpliktelsene skal ikke være til hinder for at publisering i Prosjektet kan gjennomføres etter skriftlig samtykke fra relevant representant fra OsloMet.

Denne konfidensialitetserklæringen skal være undergitt norsk rett. NN vedtar Oslo tingrett som vermeting i forbindelse med eventuelle tvister.

Erklæringen vil bli arkivert sammen med annen dokumentasjon tilknyttet Prosjektet.

Jeg bekrefter å ha lest, og er inneforstått med kravene til konfidensialitet.

Navn: Stine Pedersen

Firma: OsloMet student

Sted og dato: Oslo 22.10.20

Konfidensialitetserklæring for studenter knyttet til Covid19-evaluering høsten 2020

Denne erklæringen er avgitt 22.10.20 (dato) av Karolina H. Aaland (navn – "NN") til OsloMet - storbyuniversitet.

I forbindelse med NNs deltakelse i Prosjektet Covid19 Evaluering ved OsloMet vil NN motta informasjon både muntlig, skriftlig og visuelt, om forhold knyttet til prosjektet og interne forhold ved OsloMet. Dette kan være forhold omkring Prosjektet og i selve Prosjektet. NN plikter å bevare taushet om enhver opplysning om OsloMet og alle dets ansatte og all annen informasjon som NN har mottatt i forbindelse med Prosjektet som enten er merket med konfidensiell informasjon eller som NN burde forstå er å anse som konfidensiell omstendighetene tatt i betraktning ("konfidensiell informasjon").

Dette omfatter herunder, men ikke begrenset til, teknisk informasjon, kommersiell informasjon, data, tegninger, patenter, formler, knowhow, organisasjonsforståelse, informasjon om oppførsel og enkeltindivider mv. som mottas fra en av partene i Prosjektet. Det samme gjelder enhver opplysning om Prosjektet, såfremt ikke OsloMet på forhånd skriftlig gir samtykke til at slik informasjon frigis helt eller delvis.

Konfidensialitetsforpliktelsen gjelder ikke informasjon om forhold som

- er alminnelig kjent, uten at det har skjedd som følge av noen av partenes brudd på konfidensialitetsforpliktelser,
- informasjon som NN kan dokumentere at NN kjente til før signering av denne erklæringen,
- informasjon som NN kan dokumentere er blitt gjort kjent av tredjepart som hadde en uomtvistelig rett til å frigi denne informasjonen,
- informasjon den mottakende parten har fått skriftlig forhåndssamtykke fra den givende parten om at kunne frigis.

Masteroppgaver knyttet til prosjektet skal sees igjennom av representant fra OsloMet før innlevering for å sikre at konfidensialitet og anonymisering er opprettholdt.

Masteroppgaver knyttet til prosjektet skal merkes som konfidensielle med mindre annet er avtalt i skriftlig avtale.

Informasjonen fra prosjektet kan kun benyttes i den utstrekning det er nødvendig for oppfyllelse av NNs plikter i Prosjektet. Konfidensialitetsforpliktelsene skal ikke være til hinder for at publisering i Prosjektet kan gjennomføres etter skriftlig samtykke fra relevant representant fra OsloMet.

Denne konfidensialitetserklæringen skal være undergitt norsk rett. NN vedtar Oslo tingrett som verneing i forbindelse med eventuelle tvister.

Erklæringen vil bli arkivert sammen med annen dokumentasjon tilknyttet Prosjektet.

Jeg bekrefter å ha lest, og er inneforstått med kravene til konfidensialitet.

Navn: KAROLINA H. AALAND *Karolina H. Aaland*

Firma: OSLOMET

Sted og dato: OSLO 22.10.20

VEDLEGG 6 - Datahåndteringsplan

Covid-19-evaluering ved OsloMet: erfaringer med digitalisering og bruk av digitale verktøy under covid-19.

1.0 Beskrivelse av data

1.1 Prosjektets formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge ansatte og ledere ved OsloMet sine erfaringer med digitalisering og bruk av digitale verktøy under Covid-19. Ved hjelp av intervjuer ønsker vi å kartlegge hvordan universitetet har taklet krisen, og deres anbefalinger til hvordan ledelsen og universitetet kan jobbe med digitalisering fremover.

2.1 Problemstilling:

Hvilke erfaringer har undervisere med gjennomføring av undervisning, forskning og administrasjon i løpet av Covid-19?

Prosjektet består av en kvalitativ studie, derav dybdeintervjuer av undervisere på tvers av alle fakulteter og institutter ved OsloMet. Studien fokuserer blant annet på digitale løsninger etter Covid-19 og ledelsens rolle i dette. Prosjektet skal samle inn og/eller generere nye data.

2.0 Fagområder

Digitalisering og læring
Ledelse
Kontroll og autonomi
Digital kultur

3.0 Emneord

Covid-19, digitale løsninger, digitale verktøy, digitalisering, ledelse, læring

4.0 Språk for datamateriale og dokumentasjon:

Norsk
Engelsk

5.0 Teknisk informasjon

5.1 Datatyper

Lyd
Datasett

6.0 Estimert datastørrelse

1 GB – 100 GB

7.0 Metode for datainnsamling/generering

Lydopptak med lydopptaker-appen “Diktafon”, som lagres i server ved UiO.
Intervju
Transkripsjon

8.0 Format

De tekniske formatene på data som genereres i prosjektet:

Tekstdokumenter: PDF/A (.pdf) og MS Word (.doc, .docx)

Databaser: Komma- og semikolondelt (.csv) og/eller Tabulator delt (.txt)

Kodeprogram: NVIVO

Lyd: WAVE (.wav) eller MP3 AAC (.mp3)

9.0 Etiske og juridiske hensyn

Det skal samles inn data med personidentifiserende opplysninger. Prosjektet har vært i kontakt med: NSD - Personverntjenester. Saksnummer

10.0 Opphavs- og eiendomsrett

OsloMet - Storbyuniversitetet

Prosjektansvarlig: Nina Bjerketveit Ødegaard

Prosjektansvarlig: Tale Skjølvik

Prosjektkoordinator: Jarle Nystuen

Masterstudenter: Helen Sæbø, Karolina Hye Aaland, Caroline Bjaanes Salvesen og Stine M. Pedersen

11.0 Håndtering av data

11.1 Hovedansvarlig for datahåndtering:

Nina Bjerketveit Ødegaard, OsloMet

12.0 Tilgangskontroll og datasikkerhet

Det skal gis tilgang til prosjektmedarbeidere i prosjektet. Datasikkerheten ivaretas gjennom OsloMets bestemmelser om datasikkerhet og på OsloMet pc som vil være passordbeskyttet.

13.0 Oppbevaring og sikkerhetskopiering

Ved innsamling av kvalitative intervjuer, vil informasjonen fra hvert intervju overføres fra diktafonen til annen lagringsenhet. PC uten nettilgang og sikkerhetskopiering vil være lagret på bærbar PC med kryptert disk, uten nettilgang og tilgang til lokal lagring.

14.0 Datastrukturering og versjonering

Filer og mapper organiseres og struktureres ut fra tema/tittel, forfatter og med dato gjeldende for denne studien. Versjonskontroll vil navngis på følgende måte: - tema/tittel, forfatter og med dato, samt målet med endringen eller betegnet med endringen i seg selv og hvert dokument nummereres fra 0-1, 0-2, 0-3. til siste versjon er komplett. - Siste versjon vil bli merket med 1-0. Dersom det blir endringer i den siste versjonen, vil den/de bli merket med 1-1, 1-2... til siste versjon merkes med 2-0.

15.0 Langtidslagring og deling av data

15.1 Dataverdi

Data fra de kvalitative individuelle intervjuer vil oppbevares til 31.12.2021. Spørreskjemaene er vedlagt meldeskjema til NSD.

16.0 Tilgjengeliggjøring av data

Rådatene vil ikke være åpent tilgjengelig for andre enn de tre prosjektansvarlige og overnevnte masterstudenter.