

# **Sensemaking i forbindelse med lederskifter ved Universitetet i Agder i 2016**

KRISTIN RØRÅS HELLE

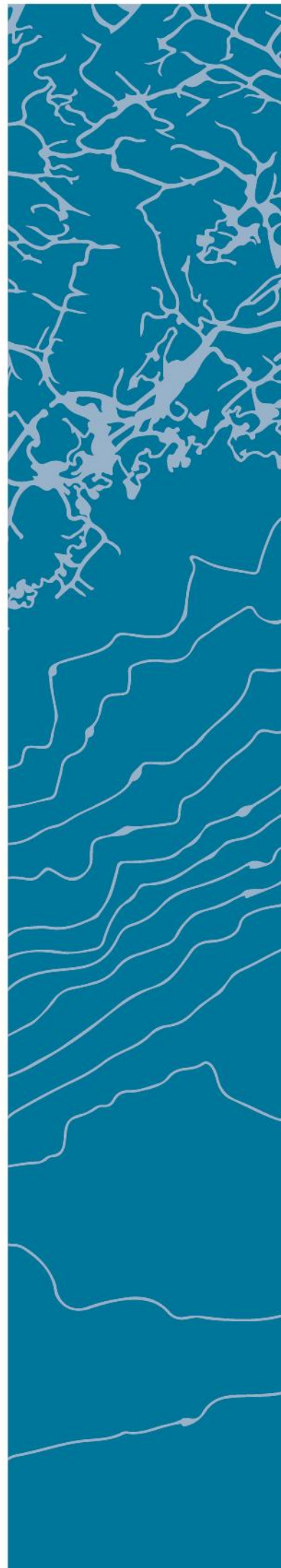
VEILEDER

Helge Hernes

**Universitetet i Agder, 2016**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Sammendrag

Fra 1. januar 2016 har det skjedd store endringer i ledelsen på alle nivåer ved Universitetet i Agder (UiA). Det har vært skifte av rektor og viserektorer, og i tillegg har det vært store utskiftninger av dekaner og instituttledere.

Denne oppgaven søker å belyse sensmakingprosesser blant de vitenskapelig ansatte ved UiA. Problemstillingen har til hensikt å avdekke hvordan de tolker og opplever lederskiftene og de endringene dette innebærer. Formålet med denne oppgaven er å beskrive hva omfattende lederskifter ved en stor offentlig organisasjon som UiA oppleves av de ansatte i organisasjonen.

Oppgavens teoretiske rammeverk tar i utgangspunkt i Karl E. Weicks sensmakingsteorier, men omfatter også andre forskeres definisjoner og tolkninger av hva som legges i begrepet sensemaking. Empirien knyttes blant annet til de syv karakteristikene i Weicks (1995) teoretiske rammeverk .

Forskningsdesign er basert på en kvalitativ tilnærming hvor det er benyttet semistrukturert intervju. Fjorten informanter fra tre ulike fakultet er intervjuet i to omganger; første intervju i januar/februar og andre intervju i september. Det å gjennomføre intervjuene på to ulike tidspunkt med noen måneders mellomrom, har gitt et godt sammenligningsgrunnlag i forhold til å avdekke sensemakingprosesser.

Funnene i studien viser at det eksisterer ulike fortolkninger av virkeligheten blant informantene, og at både individuell og kollektiv sensmaking har funnet sted. Videre fremkommer det at sensemakingen i størst grad knytter seg til *tidligere erfaringer* (retrospeksjon) ved at noen sammenligner tidligere hendelser og baserer sensemakingen på sammenligning, og *uventede forløp* (brutte forventninger) ved at noen informanter har opplevd at forventede hendelser ikke inntraff. Mer spesifisert handler retrospeksjon om erfaringer med tidligere ledelser og om kjennskap til rektor i sin tidligere rolle som dekan, mens brutte forventninger knytter seg til valgprosessen og signaler som ble gitt under valgkampen, som ikke ble som forventet etter valget var avgjort.

Forklaringsfaktorer på de ulike fortolkningene kan dermed knyttes til at informantene har hatt ulike preferanser som grunnlag for sensemakingen som har ført til ulik oppfatning av virkeligheten og følgelig ulike sensemaking prosesser.

## **Forord**

Masterstudiet i Statsvitenskap og ledelse har vært spennende og lærerikt, men også krevende. Det har gitt meg masse glede og inspirasjon, og har vært faglig og personlig utviklende. Det har likevel vært to utfordrende år med kombinasjon av studier og jobb, samtidig som man skal ha et sosialt liv med familie og venner. Jeg har nok mange ganger ønsket at døgnet kunne ha mer enn 24 timer.

Jeg har mange flotte mennesker rundt meg som fortjener å takkes for å ha bidratt på ulike måter under hele dette studiet.

Først vil jeg takke min veileder Helge Hernes for utmerket veiledning, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring under arbeidet med masteroppgaven. Jeg føler meg privilegert som fikk ha en så kunnskapsrik og erfaren veileder.

Jeg vil også takke min nærmeste familie som har gitt meg fantastisk støtte under hele studiet. Dere har alle vært positive, engasjerte og har «heiet» på meg fra begynnelse til slutt. Tusen takk til dere alle sammen.

Takk til venner for støtte og tålmodighet og til mine kolleger som alle har vært kjempepositive til at jeg valgte å «sette meg på skolebenken» igjen. En ekstra takk til min sjef Jørn som med fleksibilitet og tilrettelegging har gjort det mulig for meg å kombinere studier og jobb.

Den aller største takken går til mine informanter som satte av tid til intervjuer i en travel arbeidshverdag. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig og jeg vil rette en stor takk til hver enkelt av dere for at dere sa ja til å bidra i prosjektet mitt.

Mandal 30.november 2016

Kristin Rørås Helle

# Innhold

Sammendrag.....	1
Forord.....	2
<b>1. Innledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Hva er sensemaking.....	6
1.2 Endringer og lederskifter ved Universitetet i Agder.....	7
1.2.1 Rektoratet.....	7
1.2.2 Dekaner og instituttledere.....	7
1.3 Tilnærming.....	8
<b>2. Problemstilling.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Teori.....</b>	<b>9</b>
3.1 Sensemaking – historikk og definisjoner.....	9
3.2 Weicks sensemaking prosess.....	13
3.2.1 Identitetskonstruksjon.....	13
3.2.2 Retrospeksjon.....	15
3.2.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser.....	15
3.2.4 Det sosiale.....	16
3.2.5 Pågående prosess.....	16
3.2.6 Signaler fra omgivelsene.....	17
3.2.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet.....	18
3.3 Kritikk av Weicks «7-trinns modell».....	18
3.4 Kritisk sensemaking.....	19
3.5 Nyere forskning på sensemaking.....	20
3.5.1 Signaler.....	21
3.5.2 Intersubjektiv mening.....	21
3.5.3 Handling.....	22
3.6. Sensemaking og andre organisatoriske prosesser.....	22
3.6.1 Strategisk endring.....	22
3.6.2 Organisatorisk læring.....	23
3.6.3 Kreativitet og innovasjon.....	23
3.7 Sensemaking prosessen.....	24
3.8 Sensemaking og emosjoner.....	26

3.9 Organisasjonsendring og sensemaking.....	27
3.10 Empirisk studie av sensemaking blant rektorer ved høyskoler/universitet.....	27
3.10.1 Organisasjonskultur og behov for kollektiv tenkning.....	28
3.10.2 Viktigheten av å lytte til organisasjonens medlemmer.....	29
3.10.3 Betydningen av institusjonens størrelse.....	30
3.10.4 Administrative team og sensemaking.....	32
3.10.5 Barrierer og sensemaking.....	32
3.11 Case – Sensemaking i forbindelse med lederskifter ved Universitetet i Agder...33	
<b>4. Metode/gjennomføring.....</b>	<b>36</b>
4.1 Kvalitativ metode.....	36
4.1.1 Kvalitativ metode vs. kvantitativ metode.....	37
4.1.2 Vitenskapsteoretisk grunnlag for kvalitativ metode.....	37
4.2 Gjennomføring.....	38
4.2.1 Utvalg.....	39
4.2.2 Innsamling av data – intervju.....	41
4.2.3 Bearbeiding av data.....	43
4.2.4 Analyse av data.....	44
4.2.5 Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning.....	45
4.3 Etske retningslinjer.....	46
<b>5. Resultater.....</b>	<b>47</b>
5.1 Opplevelse av prosessen frem mot rektorvalg/lederskifter.....	47
5.2 Kjenner til endringer i ledelsen/merket organisatoriske endringer første intervju.....	48
5.2.1 Merket organisatoriske endringer – andre intervju.....	49
5.3 Oppfatning av den nye rektoren og den øvrige toppledelsen – første intervju.....	50
5.3.1 Oppfatning av den nye rektoren og den øvrige toppledelsen andre intervju.....	51
5.4 Forventninger til den nye toppledelsen – første intervju.....	52
5.4.1 Har de nye topplederne levd opp til forventningene – andre intervju.....	53
5.5 Tiltro til medbestemmelse og å «bli hørt» av toppledelsen – første intervju.....	55
5.5.1 Opplevelse av medbestemmelse og å «bli hørt» av toppledelsen andre intervju.....	56
5.6 Lojalitet til toppledelsens beslutninger.....	57
5.7 Toppledelsens betydning for arbeidshverdagen.....	57

5.8 Oppfatning av fakultetsledelse – første intervju.....	58
5.8.1 Oppfatning av fakultetsledelse – andre intervju.....	58
5.9 Oppfatning av instituttleder – første intervju.....	59
5.9.1 Oppfatning av instituttleder – andre intervju.....	59
5.10 Nærmeste leders betydning for arbeidshverdagen.....	60
5.11 Samhold og samarbeid med kolleger – første intervju.....	60
5.11.1 Samhold og samarbeid med kolleger – andre intervju.....	61
5.12 Engasjement og involvering i strategiplanen.....	62
5.13 Oppfatning av strategiplanen.....	63
5.14 Trivsel og opplevelse av jobben.....	64
5.15 Analyse av empirisk materiale.....	65
5.16 Oppsummering av funn.....	66
<b>6. Diskusjon og konklusjon .....</b>	<b>69</b>
6.1 Drøfting.....	69
6.1.1 Identitetskonstruksjon.....	70
6.1.2 Retrospeksjon.....	71
6.1.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser.....	72
6.1.4 Det sosiale.....	72
6.1.5 Pågående prosess.....	73
6.1.6 Signaler fra omgivelsene.....	74
6.1.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet.....	75
6.1.8 Sensemaking og emosjoner.....	75
6.1.9 Organisasjonsendring og usikkerhet.....	76
6.1.10 Organisasjonsendring og sensemaking.....	77
6.2 Sterke og svake sider ved studien.....	77
6.3 Implikasjoner.....	78
6.4 Videre forskning.....	79
<b>7. Referanser.....</b>	<b>81</b>
Vedlegg 1 Informasjonsskriv – første intervju.....	83
Vedlegg 2 Intervjuguide – første intervju.....	84
Vedlegg 3 Informasjonsskriv – andre intervju.....	85
Vedlegg 4 Intervjuguide – andre intervju.....	86

# 1. Innledning

## 1.1 Hva er sensemaking?

«Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible» (Weick 1995:16).

Så enkelt kan sensemaking defineres på sitt mest grunnleggende i følge organisasjonsforskeren Karl E. Weick (1995). Han hevder at sensemaking handler om å skape fornuft i en ny virkelighet som er endret i forhold til slik den opplevdes før endringen inntraff. Maitlis og Christianson (2014) utdypet denne prosessen ved å definere sensemaking som:

*«a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn»* (Maitlis og Christianson 2014: 67)

Vi kan forstå dette som en prosess om hvordan mennesker fortolker ulike signaler i sine omgivelser for å kunne skape ny mening i en virkelighet som ser annerledes ut på grunn av brutte forventninger.

Sensemaking kan på norsk forstås som «meningsskaping» og kan beskrives som en prosess som oppstår når vår verden ikke lenger er slik vi forventer at den skal være og våre rutiner brytes. Vi opplever da et ubehag som Weick (1995) refererer til som «kognitiv dissonans», det vil si en slags spenning. Gapet mellom vår forventning om virkeligheten og hvordan den er, kan bare tettes ved at man forkaster den gamle oppfatningen og konstruerer en ny mening om virkeligheten. Når dette er gjort vil ubehaget forsvinne. Det er denne prosessen Weick kaller sensemaking (Weick 1995).

På denne bakgrunn utviklet Weick (1995) et teoretisk rammeverk hvor han beskriver sensemaking som en prosess bestående av syv karakteristikk eller egenskaper. Disse presenteres som retningslinjer ved forskning på sensemaking i den forstand at de betegner hva sensemaking er, hvordan det fungerer og hvor det kan svikte (Weick 1995:17):

1. **Forankret i identitetskonstruksjon**
2. **Retrospektiv**
3. **Opprettelse av fornuftige omgivelser**
4. **Sosial**
5. **Pågående prosess**
6. **Fokus på og av ekstraherte signaler fra omgivelsene**
7. **Drevet av sannsynlighet fremfor nøyaktighet**

## **1.2 Endringer og lederskifter ved Universitetet i Agder**

I forbindelse med rektorvalget ved UiA har det skjedd radikale endringer i ledelsen fra 1. januar 2016. Universitetet har fått ny rektor, nye viserektorer og det har også vært store utskiftninger av dekaner og instituttledere.

Det kan også nevnes at UiA har fått ny assisterende universitetsdirektør, Solveig Roland Svendsberget, som tiltrådte i stillingen fra 1. januar 2016 (Skagestad, M.).

### **1.2.1 Rektoratet**

Det forrige rektoratet bestod av rektor Torunn Lauvdal samt viserektorene Dag Gjerløw Aasland og Marit Aamodt Nielsen (Skagestad, M.).

Fra 1. januar 2016 fikk UiA et helt nytt rektorat bestående av rektor Frank Reichert og viserektorene Stephen Seiler og Anne Birgitte Eggen (uia.no).

Rektor blir som nevnt tilsatt etter valg og selv om viserektorene gjennomgår en ordinær ansettelsesprosess, gjelder ansettelsen for den samme åremålsperioden som rektor er valgt for (Skagestad, M.).

### **1.2.2 Dekaner og instituttledere**

I tillegg til utskiftningene i rektoratet er det også ansatt nye dekaner og instituttledere.

Både dekaner og instituttledere er ansatt i en åremålsperiode på fire år på samme måte som rektor og viserektorer (Greibesland, T.).



Hele fem av totalt syv fakultet har fått nye dekaner fra 1. januar 2016 (Skagestad, M.). Instituttlederne er som nevnt ansatt i en åremålsperiode på fire år, men ikke alle er i fase med de som ble ansatt 1. januar 2016, og er enten ansatt før eller etter denne dato (Greibesland, T). Fra 1. januar 2016 ble det ansatt elleve nye instituttledere.

### **1.3 Tilnærming**

Det har altså skjedd radikale endringer i ledelsen, og det kan eksistere ulike fortolkninger av disse organisasjonsendringene. For å avdekke nyanser i opplevelser og tolkninger av utskiftningene i ledelsen blant de ansatte, vil min innfallsvinkel til forskningen vil være sensemaking. Som nevnt er dette en prosess som går ut på hvordan mennesker fortolker ulike signaler i sine omgivelser for å kunne skape ny mening i en verden som på en eller annen måte er endret. Sensemaking er en tilnærming som vil kunne avdekke nyanser i oppfatninger og få frem hvordan de ansatte opplever og tolker de store endringene i ledelsen ved UiA.

## **2. Problemstilling**

Formålet med denne oppgaven er å beskrive hvordan omfattende lederskifter ved en stor offentlig etat som Universitet i Agder oppleves av de ansatte i organisasjonen.

På denne bakgrunn har jeg formulert følgende problemstilling:

*«Hvordan har de vitenskapelig ansatte ved Universitetet i Agder tolket og opplevd lederskiftene ved universitetet i 2016?»*

Som tidligere nevnt har det vært utskiftninger av ledelsen på alle nivåer ved UiA.

Dette innebærer at det har skjedd radikale endringer og det vil sannsynligvis medføre en ny arbeidssituasjon for mange av de ansatte.

I denne oppgaven fokuserer jeg på hvilke forventninger de ansatte har til den nye ledelsen og hvordan de opplever og fortolker de endringene som lederskiftene innebærer.

Det å bruke sensemaking som analyseverktøy i en forskning som dette er teoretisk interessant fordi man vil kunne avdekke om det eksisterer ulike fortolkninger av endringer i en organisasjon, samt hvilke fortolkninger den enkelte ansatte har til organisasjonsendringene. Man vil også kunne finne ut hvordan mennesker forholder seg til endringer og hvordan ny mening skapes i en verden som er endret.

Forskningen har også praktisk verdi fordi funnene vil kunne gi ledelsen ved UiA innsikt i hvilke forventninger de ansatte har, og hvordan de forholder seg til lederskiftene og de endringene dette innebærer.

## 3. Teori

### 3.1 Sensemaking – historikk og definisjoner

I organisasjonslitteraturen kan sensemaking spores tilbake helt til begynnelsen av 1900-tallet, men det begynte ikke å dukke opp som et tydelig tema i studier før på slutten av 1960 tallet (Maitlis og Christianson 2014: 60).

Den første publiserte omtale av sensemaking i en organisatorisk kontekst var i Weicks (1969) bok «*The Social Psychology of Organizing*».

I denne boka starter Weick (1969) med å oppsummere teorier fra denne perioden som omhandler hvordan organisasjoner etableres, opprettholdes og avvikles. For å undersøke ytterligere spørsmålet om hvordan organisasjoner ser ut, refererer Weick (1969) til den tyske sosiologen Georg Simmel ved å adoptere hans grunnleggende antagelser omkring grupper av mennesker; de «*vacillate less*» det vil si de «vakler mindre» enn enkeltpersoner, de formes omkring primitive saker, de er både like og ulike og de er overveiende emosjonelle (Weick 1969).

Disse antagelsene setter tonen for den videre diskusjonen hvor Weick (1969) blant annet går inn i detaljer om aktuelle problemstillinger i organisasjonsteori og organisasjonsatferd. Han nevner i denne sammenheng at relasjoner innenfor en gruppe danner en rekke gjensidige atferds «loops», en form for «bånd», og at det er disse mekanismene som skaper organisasjoner (Weick 1969).

Videre fremhever han at mening skapes av erfaring fra fortiden, og at årsak og virkning av handlinger først blir synlige etter fullføring, i retrospekt (Weick 1969). Retrospeksjon er noe

han senere innlemmer som en av de syv karakteristikene i sitt teoretiske rammeverk i boka *Sensemaking in organizations* fra 1995.

Weick (1969) advarer mot et fokus på psykologiske forklaringer på organisasjonsatferd fordi han ser på dette som fortolkende og tilbakevirkende og han etterlyser mer empiriske studier av organisering basert på observasjon. Sentrale aspekter i boka inneholder fokus på observerbar atferd, kollektiv struktur og omgivelser. Dette er elementer som Weick (1969) regner som viktige i forhold til sensemaking, og som spiller en viktig rolle i sensemaking prosessen.

På 1960 og 1970 tallet ga ulike strømmer av forskning grunnlag for sensemaking-relatert forskning, spesielt forskning som utfordret forestillinger om en objektiv virkelighet, og i stedet vektla den sosiale konstruksjonen av virkeligheten (Maitlis og Christianson 2014).

Brenda Dervin har anvendt sensemaking i sine studier siden tidlig på 70-tallet og hun fokuserer på hvordan enkeltindividet skaper mening for seg selv (Dervin 1992).

Selv om Dervins (1992) teorier, i likhet med Weicks (1995) teorier, faller innenfor sosialkonstruktivismen hvor man ser virkeligheten som et sosialt konstruert fenomen, har Dervin og Weick ulike oppfatninger om hva som legges i begrepet «sensemaking». Den grunnleggende forskjellen er at Weick anser sensemaking som en kollektiv prosess som starter på individnivå (Weick 1995), mens Dervin fremstiller sensemaking som en individuell prosess (Dervin 1992).

Det ble på denne tiden også gjort metodologiske fremskritt og videreutvikling av metoder for å studere hvordan aktører skapte mening basert på tidligere erfaringer, i retrospekt (Maitlis og Christianson 2014). Retrospeksjon er noe også Weick argumenterer for da han mener at hendelser først blir synlige og kan gis mening etter at de er fullført (Weick 1969).

Psykologer undersøkte også hvordan mennesker skapte mening av motstridende oppfatninger og forsonet (eller ikke klarte å forsones seg med) sine forventninger til deres opplevde virkelighet (Maitlis og Christianson 2014). Man kan se for seg at en slik forskning kanskje kunne dreie seg om hvordan individer på like eller ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen prøver å påvirke andre til en ønsket atferd eller til å endre mening (det som i senere forskning betegnes som sensegiving og sensebreaking).

Det ble også forsket på hvordan handling etter overbevisning og tro kunne begrense fremtidige valg og handlinger (Maitlis og Christianson 2014). Vi kan i denne sammenheng se for oss en form for stivhengighet hvor valg av en bestemt handling reduserer videre valg i fremtiden.

I løpet av 1980 tallet tok forskning innen organisasjonsatferd og strategisk ledelse en mer kognitiv vending. Denne trenden ble reflektert i sensemaking ved at forskere begynte å undersøke fundamentet for sensemaking. De så på hvordan brutte forventninger utløste sensemaking, hvordan stimuli fra omgivelsene ble lagt merke til, tolket, og implementert og hvorfor noen signaler fikk mer oppmerksomhet enn andre (Maitlis og Christianson 2014).

Brutte forventninger kan variere sterkt i styrke ved at de kan være vage; noe føles galt, men man kan ikke sette fingeren på hva det er, eller de kan være sterke; mennesker føler sterkt og dypt at verden ikke lenger er et rasjonelt og oversiktlig system og dette kan følgelig utløse sensemaking.

Signaler fra omgivelsene er ansett å ha stor betydning for sensemaking prosessen og kan også være en «trigger» for at sensemaking oppstår, det vil si en utløsende faktor for sensemaking prosesser. Faren med signaler fra omgivelsene er at noen signaler kan få mer oppmerksomhet enn andre og tillegges mer vekt, selv om de kanskje ikke er viktigere enn andre, og dermed påvirke sensemaking og handling i en bestemt retning. Forskningen viste at konsekvensene av handlinger gjort av mennesker som skapte mening om sine omgivelser kunne endre omgivelsene eller påvirke hendelser, eller i verste fall utløse kriser (Maitlis og Christianson 2014).

På 1990-tallet ble ulike aspekter omkring sensemaking mer utviklet og forskningen på dette temaet ble dypere og bredere. Et av de viktigste fremskrittene på denne tiden var Karl E. Weicks (1995) banebrytende bok «*Sensemaking in Organizations*». Boken oppsummerte status innen forskning omkring sensemaking så langt, og utledet et teoretisk rammeverk for å forstå kjerneaspektene ved sensemaking (Maitlis og Christianson 2014).

Weick (1995) har brukt sensemaking som et begrep for å forstå prosesser hvor mening formes og endres i store fellesskap. Han mener at sensemaking handler om å plassere elementer i et rammeverk, forstå endringer, rette opp overraskelser og deretter konstruere ny mening.

Det handler om samspill i jakten på gjensidig forståelse, samt å danne nye mønstre (Weick 1995).

Weick mener sensemaking kan defineres så enkelt som følgende:

*«Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible»*

(Weick 1995:16)

Sensemaking handler altså om å skape fornuft i en ny virkelighet som er endret i forhold til slik den opplevdes før endringen inntraff. Det å «skape fornuft» kan forstås som at man i samspill med omgivelsene får en felles forståelse av virkeligheten slik den er i dag, og at ny handling gjennomføres basert på den nye forståelsen av virkeligheten.

Fra 2000 og fremover har det vært et økende fokus på den sosiale prosessen der sensemaking oppnås. Forskning på forholdet mellom sensemaking og språk, beretning og diskursiv praksis fortsetter å vokse (Maitlis og Christianson 2014).

Paul og Reddy (2010) hevder at til tross for at det finnes ulike perspektiver på hva sensemaking innebærer, eksisterer det tre fremtredende egenskaper i sensemaking litteraturen.

De mener at sensemaking for det første handler om å generere mening og forståelse. Dette anser de som en kognitiv aktivitet som er en del av sensemakingen, men som skiller seg fra andre kognitive aktiviteter som beslutningstaking, problemløsning, forståelse, kreativitet, oppfattelsesevne og bevissthet (Paul og Reddy 2010).

Det er viktig å poengtere at sensemaking og beslutningstaking ikke er synonyme. Weick (1995) fremhever at mange mistolker sensemaking med beslutningstaking og ser på disse som samme aktivitet, mens han på sin side betegner sensemaking som en prosess som kommer *før* beslutningstakingen, og som bringer orden i en ny virkelighet slik at beslutningstaking blir mulig (Weick 1995). Vi kan dermed si at sensemaking kan ses på som en forutsetning for beslutningstaking.

For det andre er sensemaking et viktig aspekt innen informasjonssøking. De fleste modeller og teorier omkring sensemaking har beskrevet informasjonssøking i sammenheng med å finne, forstå og bruke informasjon (Paul og Reddy 2010).

Den tredje egenskapen er at sensemaking stort sett har blitt sett på som en individuell kognitiv aktivitet som består av at man, i forhold til ny informasjon, iterativt finner informasjon basert på innledende rammeverk eller forestillinger. Deretter endrer man forestillingene eller de rammeverk som anvendes for å tilpasse dette til den nye informasjonen (Paul og Reddy 2010).

Sensemaking har gjennom mange år vært gjenstand for betydelig forskning, og forskningen har blitt ytterligere intensivert det siste tiåret både med tanke på dybde og bredde og ved at forskningen omfatter stadig nye områder (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.2 Weicks sensemaking prosess**

Sensemaking prosessen kan beskrives som den handlingen som utløses hos mennesker når de opplever at verden er endret og de forsøker å skape mening i en verden som ser annerledes ut enn den gjorde før endringen inntraff. Weick (1995) har utarbeidet et teoretisk rammeverk for å forstå sensemaking prosessen.

I følge Weick (1995) kan sensemaking forstås som en prosess bestående av følgende sju karakteristikk eller egenskaper:

1. Forankret i identitetskonstruksjon
2. Retrospektiv
3. Opprettelse av fornuftige omgivelser
4. Sosial
5. Pågående prosess
6. Fokus på og av ekstraherte signaler fra omgivelsene
7. Drevet av sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Disse syv karakteristikkene eller egenskapene fungerer som retningslinjer ved forskning på sensemaking i den forstand at de foreslår hva sensemaking er, hvordan det fungerer og hvor det kan svikte (Weick 1995).

#### **3.2.1 Identitetskonstruksjon**

Weick (1995) hevder at sensemaking er en sosial prosess som alltid starter på individuelt nivå med en sensemaker eller det vi på norsk kan kalle en meningsskaper.

*«How can I know what I think until I see what I say» (Weick 1995: 18).*

Dette utsagnet inneholder fire pronomen som alle peker mot personen som utfører meningsskapingen (Weick 1995).

Weick (1995) mener at alle mennesker har mange ulike identiteter og at dette kan ses på som en styrke, ettersom vi dermed har et stort repertoar å benytte oss av for å finne en passende identitet til meningsskaping i mange ulike situasjoner.

Sensemaking ser både virkeligheten og identitet som et sosialt konstruert fenomen. Identiteten skapes i sosiale prosesser gjennom interaksjon med andre. Avhengig av hvem vi er, vil vår definisjon på hva som finnes ute i verden endres. Det betyr at hvordan mennesker oppfatter seg selv i omgivelsene, danner grunnlaget for hvordan de opptrer og hvordan de tolker hendelser (Weick 1995).

*«The more selves I have access to, the more meaning I should be able to extract and impose in any situation. Furthermore, the more selves I have access to, the less the likelihood that I will ever find myself surprised» (Weick, 1995: 24).*

Helms Mills m.fl. (2010) understreker at identitetskonstruksjon er et viktig og sentralt begrep innen kritisk sensemaking. De fremstiller kritisk sensemaking som en prosess hvor noen identiteter fremheves mer enn andre, og disse identitetene vektlegges som meningsfulle enkeltindivider. De mener at sensemaking er forankret i identitetskonstruksjon og utdyper dette med å fremheve at hvem vi er og hvilke faktorer som har formet våre liv, påvirker hvordan vi ser verden. Vår identitet blir kontinuerlig redefinert som et resultat av våre erfaringer og kontakt med andre (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

De påpeker også at enkeltindivider konstruerer sin forståelse av organisatoriske hendelser ved å forme eller utelate informasjon for å styrke sin selvfølelse og følelse av kontroll. Forklaringer på svikt kan derfor i stor grad pålegges hendelsen som medlemmene forsøker å finne mening i (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Maitlis og Christianson (2014) fremhever også identitetskonstruksjon som en viktig faktor i forhold til sensemaking og påpeker at identitetstrussel er en kraftfull utløsende faktor for sensemaking. Enkeltindivider konstruerer sin identitet på en måte som tilfredsstillende menneskelige behov for blant annet selvforbedring og egen mestringsevne. Når en eller flere

av disse blir truet blir folk trigget til å engasjere seg i sensemaking rundt kildene til trusselen, og opptrer slik at de gjenoppretter sin identitet (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.2.2 Retrospeksjon**

Sensemaking vektlegger tilbakeblikk, det vil si hvordan vi ser tilbake på hendelser og tilskriver de mening. Ifølge Weick (1995) dreier sensemaking seg om at det vi gjør, bare gir mening etter at vi har gjort det. Dermed kan ny handling rasjonaliseres på bakgrunn av meningen som allerede er skapt. Meningsskapingen påvirkes dermed av hva vi legger merke til fra fortiden, hvor langt tilbake i tid vi ser, og hvordan vi husker tidligere hendelser. Sensemaking kan dermed anses som en komparativ prosess (Weick 1995).

Også Helms Mills m.fl. (2010) beskriver retrospeksjon som en komparativ prosess og begrunner dette med at vi er avhengige av tidligere erfaringer for å kunne tolke aktuelle hendelser. For å skape mening av nåtiden sammenligner vi det med en lignende eller kjent hendelse fra vår fortid og stoler på at tidligere hendelser gir mening (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Maitlis og Christianson (2014) påpeker også at mesteparten av det som er skrevet om sensemaking beskriver sensemaking som retrospektiv, men de fremhever i tillegg at noen mener det også kan være en prospektiv prosess. Slike variasjoner i hvordan begrepet sensemaking tolkes, gjenspeiles i en rekke av de ulike definisjonene av sensemaking (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.2.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser**

I følge Weick (1995) fremtrer mening som et resultat av at tanker og handling virker sammen. Weick (1995) mener at de omgivelser vi befinner oss i ikke er noe statisk og fastsatt som eksisterer frakoblet og uavhengig av oss mennesker, men at omgivelsene skapes kollektivt gjennom handling. Mennesker er en del av sine egne omgivelser. Vi skaper omgivelsene og skaper samtidig de begrensninger og muligheter som vi møter. Omgivelsene er med på å forme oss og derfor vil vi til enhver tid kunne se en refleksjon av oss selv i våre omgivelser (Weick 1995).

En lignende oppfatning finner vi også hos Helms Mills m.fl.(2010) som mener at vi formes blant annet av våre omgivelser. I likhet med Weick (1995) mener også de at individet overfører sin identitet inn i sine omgivelser og ser det reflekteres tilbake (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).



### **3.2.4 Det sosiale**

Weick (1995) fremhever at sensemaking er både en individuell og en sosial prosess. Sensemaking begynner som nevnt med individet, en sensemaker, men den sosiale konteksten er helt avgjørende for at meningen skal skapes kollektivt (Weick 1995).

Meningsskapingen blir påvirket av den fysiske tilstedeværelsen av mennesker i en organisasjon og i tillegg påvirkes den av den impliserte og tenkte tilstedeværelsen. Den sosiale konteksten legger føringer for meningen som dannes på flere måter blant annet ved at den påvirker kvaliteten på informasjonen den enkelte mottar, og inneholder normer og forventninger for hvilke meninger som er akseptable (Weick 1995).

Maitlis og Christianson (2014) henviser til Maitlis (2005: 21) hvor organisatorisk sensemaking beskrives som en «fundamental sosial prosess» hvor organisasjonens medlemmer tolker sine omgivelser gjennom interaksjon med hverandre og konstruerer oppfatninger som gjør at de forstår verden og handler kollektivt (Maitlis og Christianson 2014).

Også Helms Mills m.fl. (2010) stadfester at sensemaking prosessen er en sosial prosess som er betinget av vår samhandling med andre, enten vi er fysisk til stede eller ikke. De påpeker også at en organisasjons regler, rutiner, symboler og språk vil ha en innvirkning på den enkeltes sensemaking aktiviteter, og legge føringer for utforming av rutiner og «manus» for passende adferd. Dette anses å være viktig fordi dersom rutiner eller «manus» ikke eksisterer, blir det enkelte medlemmet av organisasjonen etterlatt til å falle tilbake på hans eller hennes egne måter å skape mening på (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### **3.2.5 Pågående prosess**

I følge Weick (1995) starter aldri sensemaking og han begrunner dette med at ren varighet aldri stopper. Han mener at virkeligheten er en kontinuerlig strøm av hendelser, og at det samme gjelder sensemaking fordi vi kontinuerlig oppdaterer vår mening om hvordan virkeligheten er, bevisst eller ubevisst. Følgelig kan vi si at sensemaking skjer med den samme hastigheten våre fortolkninger av virkeligheten må oppdateres.

Weick (1995) mener at å forstå sensemaking er å være følsom for hvordan mennesker «hogger» øyeblikk ut av kontinuerlige strømmer og ekstraksjoner oppstår fra disse øyeblikkene.

Helms Mills m.fl (2010) beskriver også denne pågående prosessen. De uttaler at prosessen med sensemaking er en sekvensiell prosess som aldri stopper fordi sensemaking-strømmer er konstante. Selv om dette ser ut til å motsi påstanden om at sensemaking blir fremprovosert av sjokk, kriser eller tvetydighet, henviser Helms Mills m.fl. (2010) til at Weick (1995) fremhever at vi kontinuerlig skaper mening om hva som skjer rundt oss, men at vi isolerer øyeblikk og signaler fra denne kontinuerlige sensemakingen for å forstå dagens situasjon, noe vi blir "tvunget" til å delta i på grunn av brudd i rutiner (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### **3.2.6 Signaler fra omgivelsene**

Sensemaking innebærer en aktiv utvelgelse og filtrering av informasjon fra omgivelsene slik at man kan konstruere et bilde av hva som skjer. Når man henter ut ett signal fra omgivelsene og bygger en historie rundt dette, gjør vi det på bakgrunn av en intuitiv følelse av hva som er den rette historien (Weick 1995).

Det essensielle ved signaler fra omgivelsene er ikke at disse signalene skal være det viktigste, men heller at man har tillit til dem og bruker de samme signalene som referansepunkter for meningsskapingen. Fravær av, eller mangelfull interaksjon med omgivelsene, fører til at en person eller en organisasjon mister evnen til å danne seg mening om hva som skjer (Weick 1995).

Maitlis og Christianson (2014) mener at når medlemmer av en organisasjon opplever øyeblikk av tvetydighet og usikkerhet, søker de etter å oppklare hva som skjer ved å trekke ut og tolke signaler fra omgivelsene og bruke disse som grunnlag for en plausibel forklaring som gir orden og mening i forhold til hva som har skjedd.

Helms Mills m.fl. (2010) hevder at sensemaking prosessen innebærer at vi fokuserer kun på visse signaler eller elementer, mens vi ignorerer andre for å støtte opp om våre tolkninger av hendelser. De mener at sensemaking prosessen kan tillate enkeltindivider å tolke signaler på måter som støtter deres tro. Ettersom sensemaking anses å være retrospektiv, vil tidligere hendelser påvirke hvilke signaler vi vil trekke ut for å skape mening av den nåværende situasjonen (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### 3.2.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Poenget med at sannsynlighet foretrekkes fremfor nøyaktighet er at sensemaking handler om troverdighet, sammenheng og rimelighet (Weick 1995). Det kan synes som at mennesker foretrekker det sannsynlige og troverdige fremfor det nøyaktige. Weick sier det slik:

*"in an equivocal, postmodern world, infused with the politics of interpretation and conflicting interests and inhabited by people with multiple shifting identities, an obsession with accuracy seems fruitless, and not of much practical help, either"*  
(Weick 1995 s. 61).

I følge Weick (1995) hadde altså nøyaktighet vært bra, men så lenge det ikke er praktisk mulig er det bare sannsynlige fortolkninger av virkeligheten som gir mening. Han mener disse tolkningene er lettere å konstruere og korrigere, samtidig som de har lettere for å få sosial støtte.

Helms Mills m.fl. (2010) påpeker faren ved dette og fremhever at dersom vi foretrekker troverdighet i stedet for nøyaktighet betyr det at vi ikke stoler på nøyaktigheten av våre oppfatninger når vi skaper mening om en hendelse. I stedet ser vi etter signaler som gjør at vår sensemaking virker troverdig. Ved å gjøre det kan vi forvrengte eller eliminere hva som er nøyaktig, og potensielt stole på feil beslutningstaking ved at vi fastslår hva som er rett eller galt på feil grunnlag. Dette kan bidra til inkonsistent sensemaking blant medlemmene i organisasjonen (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### 3.3 Kritikk av Weicks «syv-trinns modell»

Helms Mills m.fl. (2010) kritiserer Weicks (1995) sensemaking prosess og argumenterer for at de syv elementene ikke er like relevante. De mener at *sannsynlighet* og *identitetskonstruksjon* er de mest sentrale forklaringsfaktorene for å forstå sensemaking (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Weick m.fl. (2005) mente i utgangspunktet at alle elementene var like viktige, men har erkjent at noen av de syv elementene i sensemaking prosessen kan være viktigere enn andre (Weick, Sutcliffe, og Obstfeld 2005).

Det var på bakgrunn av denne kritikken at Helms Mills m.fl. (2010) utviklet det de kaller «kritisk sensemaking». De beskriver sensemaking slik:

*“At its most basic, sensemaking is about understanding how different meanings are assigned to the same event”* (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

De mener altså at det grunnleggende i en sensemaking prosess er å forstå hvordan det enkelte individets mening er knyttet til samme hendelse.

Helms Mills m.fl. (2010) argumenterer for at Weick (1995) i liten grad fokuserer på makt, kunnskap, strukturer og tidligere relasjoner for å forklare hvordan organisasjoner fortolker virkeligheten og utviklet derfor en teori om «kritisk sensemaking». Denne teorien er en videreutvikling av Weicks sensemaking, men som i motsetning til Weicks (1995) teorier fokuserer på hvordan makt og dominerende antakelser i en organisasjon medfører at noen typer personligheter eller identiteter dominerer sensemakingen i en organisasjon (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### **3.4 Kritisk sensemaking**

Helms Mills m.fl. (2010) mener at det grunnleggende ved sensemaking er å forstå hvordan ulike individuelle meninger er knyttet til samme hendelse og de understreker at et av de viktigste begrepene innenfor kritisk sensemaking er sentraliteten av identitetskonstruksjon i sensemaking prosesser. Organisatoriske endringer kan medføre at medlemmene stiller seg spørsmål som "hvem er vi?" eller "hvordan gjør vi ting?" Måten individene danner seg mening av disse spørsmålene påvirker deres forståelse av sin egen identitet, og av organisasjonen. Kritisk sensemaking beskriver altså en prosess av identitetskonstruksjon hvor individene overfører sin identitet inn i sine omgivelser og ser det reflekteres tilbake. Gjennom en slik prosess forstår de hva som er meningsfullt i deres egen identitet (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Helms Mills m.fl. (2010) fremstiller videre kritisk sensemaking som en prosess hvor det fokuseres på hvordan organisatorisk makt og dominerende antagelser fremhever noen identiteter mer enn andre, og vektlegger dem som meningsfulle enkeltindivider. For eksempel kan identiteten til en "god medarbeider" fremheves i en organisasjon gjennom tekster, språk, regler, etc. som vektlegger egenskapene til denne identiteten (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Man kan tenke seg at slike «signaler» fremmer kollektiv sensemaking ved at andre medarbeidere påvirkes til å etterleve denne ønskede atferden. En slik prosess vil kunne knyttes til sensegiving som kort forklart går ut på at ledere forsøker å forme sensemakingem til organisasjonens medlemmer ved hjelp av påvirkningsteknikker.

Identitetskonstruksjon kan også omfatte regler om hvordan ansatte skal fungere i organisasjonen og de ansatte kan bli oppfordret til å benytte seg av signaler fra sitt arbeidsmiljø og gjenspeile en identitet som er vektlagt gjennom andre lignende organisasjoner eller i en større sosial kontekst. Som med all sensemaking oppstår denne identitetskonstruksjonen innenfor en sosial og pågående prosess (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

Helms Mills m.fl. (2010) mener at ettersom sensemaking skjer innenfor en sosial kontekst og som en kontinuerlig prosess, og det også forekommer i en bredere kontekst av organisatorisk makt og sosial erfaring, kan «kritisk sensemaking» forstås som en kompleks prosess som skjer innenfor, og som er påvirket av, bredere sosiale omgivelser (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### **3.5 Nyere forskning på sensemaking**

Sally Maitlis og Marlys Christianson skrev i 2014 den dyptgående artikkelen «*Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*» hvor de først gjør et historisk tilbakeblikk på dette forskningsfeltet og deretter gjennomgår og integrerer eksisterende teori og forskning med fokus på to områder:

1. Hvordan sensemaking oppnås. Dette innebærer å studere sensemaking prosessen ved å undersøke hvordan hendelser blir «triggere» for sensemaking, hvordan intersubjektiv mening skapes og hvilken rolle handling har i sensemaking prosessen (Maitlis og Christianson 2014).
2. Hvordan sensemaking bidrar til oppfyllelse av andre viktige organisatoriske prosesser, slik som organisatorisk endring, læring, samt kreativitet og innovasjon (Maitlis og Christianson 2014). Her understreker Maitlis og Christianson (2014) at forholdet mellom sensemaking og innovasjon, endring og læring påvirkes av organisatorisk kontekst.

For å utrede nærmere disse to områdene og få dypere en forståelse av hvordan sensemaking oppnås og hvordan sensemaking bidrar til oppfyllelse av andre viktige organisatoriske prosesser kan man spørre seg; Hvilke hendelser er det som «trigger» sensemaking? Hvordan skapes intersubjektiv mening? Hvilken rolle har handling i sensemaking prosessen? Hvilken betydning har organisatorisk endring, læring, kreativitet og innovasjon for sensemaking?

### **3.5.1 Signaler**

Signaler er ansett som en «trigger» for sensemaking, og slike signaler kan dreie seg om problemer, hendelser eller situasjoner der meningen er tvetydig og/eller utfallet er usikkert. Slike hendelser kan avbryte folks pågående «flyt», forstyrre deres forståelse av verden og skape usikkerhet om hvordan man skal handle. Dette skjer når det er avvik mellom forventninger og virkelighet, enten ved at en uventet hendelse inntreffer eller at en forventet hendelse ikke inntreffer (Maitlis og Christianson 2014).

Det er altså hendelser preget av usikkerhet og «forstyrrelse» av vår forståelse av verden som anses som signaler som kan utløse sensemaking.

### **3.5.2 Intersubjektiv mening**

Når det gjelder intersubjektiv mening og hvordan dette kan skapes i organisasjoner, fremhever Maitlis og Christianson (2014) at mening i organisasjoner er svært omstridt og ofte forhandlet blant et bredt spekter av aktører som kanskje kan forstå en hendelse eller en situasjon på samme måte, men som likevel på grunn av deres ulike posisjoner, interesser og bakgrunn, mest sannsynlig konstruerer ulike meninger.

For å skape intersubjektiv mening i organisasjonen, kan det starte med at sensemakingen som finner sted hos enkeltindivider utvikles til en kollektiv meningsskapning som følge av at disse enkeltindividene argumenterer for et spesielt syn og benytter seg av innflytelsestaktikk for å forme andres forståelse (Maitlis og Christianson 2014).

Motsetningen til denne prosessen er når sensemakingen utspiller seg mellom individene og intersubjektiv mening skapes gjennom en gjensidig samarbeidsprosess hvor organisasjonsmedlemmene engasjerer seg i et problem og sammen bygger en felles forståelse av situasjonen (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.5.3 Handling**

Weick (1988) hevder at handling er en integrert del av sensemaking ved at vi kjenner verden ut i fra at vi handler og ser hva som skjer videre (Weick 1988). Han fremhever tre egenskaper ved handling som viktige for sensemaking prosessen.

For det første er handling viktig fordi det skaper ingredienser for sensemakingen ved å generere stimuli eller signaler. Mer spesifisert kan man si at folk raskt kan lære mer om en situasjon ved å handle og deretter være oppmerksom på de signaler som genereres av handlingen (Weick 1988).

For det andre kan handling brukt mer bevisst, teste en foreløpig forståelse generert gjennom tidligere sensemaking. Det vil si at handling fungerer som «føde» for ny sensemaking samtidig som den gir tilbakemelding om en mening som allerede er skapt (Weick 1988).

For det tredje kan handling forme omgivelsene for sensemaking. Dette fordi de samme handlingene som hjelper folk å skape mening om hva som skjer, også kan endre hva folk opplever, og dermed endre selve situasjonen som førte sensemaking i først omgang (Weick 1988).

## **3.6 Sensemaking og andre organisatoriske prosesser**

Forskning på sensemaking har påvirket organisasjonsstudier på en vesentlig måte gjennom å vise hvordan sensemaking muliggjør andre viktige prosesser og resultater i en organisasjon. Det er i denne sammenheng fokusert på tre fremtredende områder; *strategisk endring*, *organisatorisk læring*, og *innovasjon og kreativitet*. Dette anses å være spesielt interessant fordi det viser at sensemaking også kan legge til rette for prosesser som krever brudd på rutiner (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.6.1 Strategisk endring**

Når det gjelder *strategisk endring* viser forskning at sensemaking på alle nivåer i organisasjonen er viktige for å oppnå endring (Maitlis og Christianson 2014:90).

Engasjement om endringsprosesser kan oppnås når ledere lykkes i påvirke organisasjonsmedlemmenes sensemaking på måter som samsvarer med organisasjonens visjon. Medlemmene blir da motivert til å gjøre endringer i sine egne roller og praksis, og de er også i stand til å påvirke andre ved å forklare visjonen og samarbeide om å omstrukturere

arbeidsmåter slik at de er i samsvar med ledernes redefinerte virkelighet (Maitlis og Christianson 2014).

På denne måten kan sensemaking brukes til å skape en ny orden i form av en guidet visjon og ny mening for organisasjonsmedlemmene. Men dersom hindringer for sensemaking eksisterer i form av en dypt forankret praksis eller toppledelsens oppmerksomhet som er fokusert på alternative problemstillinger, sliter organisasjoner med å engasjere en dyp og varig endringsprosess (Maitlis og Christianson 2014:91).

Helms Mills (2003) utdyper vår forståelse av sensemaking i strategisk endring ved å fremheve påvirkningen av mellommenneskelige, sosiokulturelle og institusjonelle sammenhenger for sensemaking. Hun har utviklet en modell av sensemaking i organisasjonsendring som anerkjenner betydningen av maktforskjeller blant individer. Helms Mills (2003) hevder at mens sensemaking er prosessen der nye måter å tenke og handle på blir innlemmet i organisasjoner, er det som dominerer, og den praksis som blir akseptert, produktet av forhandlinger gjennomført i strukturer som fremhever enkelte aktører fremfor andre.

### **3.6.2 Organisasjonell læring**

Når det gjelder *læring* er sensemaking en viktig prosess i organisasjoner, i team og på individnivå, spesielt når det handler om å lære av feil (Maitlis og Christianson 2014:91).

Forskning viser at sensemaking er spesielt viktig for læring i omgivelser hvor det er stor grad av tvetydighet, enten det dreier seg om en akutt situasjon som følge av en plutselig katastrofe, eller det gjelder egenskaper som knytter seg til driften. Tvetydige kontekster utløser sensemaking, men er ofte vanskelig å forstå fordi signalene ofte er uklare, handlinger er diffuse og meningene er forskjellige (Maitlis og Christianson 2014:92).

### **3.6.3 Kreativitet og innovasjon**

En liten, men økende mengde forskning knytter sensemaking til prosesser av *kreativitet* (produksjon av nye ideer) og *innovasjon* (den vellykkede gjennomføringen av kreative ideer) (Maitlis og Christianson 2014:92).

Sensemaking kan være en positiv drivkraft for kreativitet ved at kreativitetsprosesser aktiviseres av episoder av sensemaking. I en kompleks organisasjon vil det være uunngåelig at det oppstår kriser eller endringer som trigger sensemaking, som igjen kan aktivisere kreativitet. Sensemaking kan dermed anses som en nøkkelmekanisme for utvikling av kreativitetsprosesser (Maitlis og Christianson 2014).



Når det gjelder forholdet mellom sensemaking og innovasjon henviser Maitlis og Christianson til en komparativ studie av mer eller mindre innovative bedrifter gjennomført av Dougherty m.fl (2000). Undersøkelsen viste at de som tilhørte innovative bedrifter så på seg selv som engasjerte i virksomhetsprosesser og de hadde en felles forståelse av organisasjonens mål og dermed samarbeidet de lettere om å skape mening om uforutsette problemer. I motsetning til disse ansatte viste undersøkelsen at de som jobbet i mindre innovative organisasjoner manglet rammer som oppmuntret til kollektiv sensemaking. Problemet her knyttet seg både til en generell mangel på intersubjektiv meningsskaping, og til den forståelsen individene dannet seg av problemene de møtte (Maitlis og Christianson 2014).

### **3.7 Sensemaking prosessen**

Sensemaking har mange definisjoner , og selv når sensemaking er definert er det gitt en rekke betydninger (Maitlis og Christianson 2014).

Disse forskjellige definisjonene avslører viktige underliggende ontologiske antagelser om hva sensemaking innebærer, som igjen har viktige konsekvenser for utvikling av teori. En sentral ontologisk forskjell som gjenspeiles i ulike definisjoner handler om hvorvidt sensemaking skjer *innenfor* eller *mellom* individer (Maitlis og Christianson 2014). Vi kan tenke oss at Dervin (1992) sitt fokus på at enkeltindividet skaper mening for seg selv kan knyttes til at sensemaking skjer *innenfor* individer, mens sensemaking *mellom* individer kan knyttes til Weick (1995) som anser sensemaking som en kollektiv prosess som starter på individnivå.

Noen definisjoner fremstiller sensemaking som en kognitiv prosess med fokus på avgrensning og tolkning, og som er beskrevet i form av utvikling av rammeverk, skjematisk eller mentale modeller. Videre fremstiller noen sensemaking som en individuell, kognitiv prosess, mens andre fremstiller det som en sosial og diskursiv prosess (Maitlis og Christianson 2014).

*“Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectation”* (Maitlis og Christianson 2014: 57).

Maitlis og Christianson (2014) fremhever her at sensemaking er en prosess som handler om at mennesker prøver å forstå hendelser som er tvetydige, forvirrende eller preget av brutte forventninger.

Maitlis og Christianson (2014) har på bakgrunn av sin forskning og historiske tilbakeblikk utledet en mer utdypende definisjon:

*«a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn»* (Maitlis og Christianson 2014:67).

De fremhever altså at sensemaking handler om hvordan brutte forventninger setter i gang en prosess hvor vi, ved hjelp av signaler fra omgivelsene, tolker og agerer for å skape mening om en eller annen form for endring.

Denne definisjonen samsvarer med det som både Weick og flere andre forskere legger i dette begrepet og vi kan se at det eksisterer en konsensus blant forskere i forhold til at sensemaking knyttes til usikkerhet og uforutsigbarhet.

Maitlis og Christianson (2014) fremhever også to begreper som anses å være viktige bidrag for å forstå hvordan sensemaking oppnås, nemlig *«sensegiving»* og *«sensebreaking»*.

*Sensegiving* handler om prosessen med å forsøke å påvirke sensemakingen og andres meningsskaping mot en foretrukket omdefinering av den organisatoriske virkeligheten og er ofte undersøkt i en kontekst hvor organisatoriske ledere strategisk former sensemakingen til organisasjonens medlemmer gjennom bruk av symboler, bilder og andre påvirkningsteknikker (Maitlis og Christianson 2014). Vi kan dermed si at sensegiving har et top-down perspektiv.

*Sensebreaking* defineres som «ødeleggelse og nedbryting av meninger» og handler om at folk kan motiveres til å revurdere den mening de allerede har dannet seg, og at de stiller spørsmål ved sine underliggende forutsetninger, samt at de revurderer sine handlinger (Maitlis og Christianson 2014). En slik motivasjon kan i likhet med sensegiving ha et top-down perspektiv, men kan også forekomme mellom organisasjonsmedlemmer på samme hierarkiske nivå.

Steigenberger (2015) som har skrevet en artikkel om følelser og sensemaking uttaler at endring skaper forstyrrelser og tvinger folk til å revurdere deres nåværende og fremtidige situasjon. Han mener at for å bevare evnen til å handle i forvirrende situasjoner, har mennesker utviklet en subjektiv plausibel historie om hva mening, årsak og konsekvens av en viss utvikling er, og hva den riktige handlemåten ville være. Steigenberger hevder at denne

prosessen med å tolke input og skape mening er det som er viden kjent som sensemaking (Steigenberger 2015).

«Sensemaking is a much used concept, and one for which usage is growing»  
(Maitlis og Christianson 2013:108)

### **3.8 Sensemaking og emosjoner**

I sin artikkel “*Emotions in sensemaking: a change management perspective*” drøfter Norbert Steigenberger (2015) hvordan følelser former sensemaking og dermed former oppfatningen av endringer. Han redegjør for hvordan fire diskrete følelser (sinne, frykt, angst, håp) former innhold og motiverende styrke til sensemaking, og hvordan følelser påvirker sannsynligheten for at en person vil engasjere seg i sensegiving aktiviteter og vil være villig til å akseptere inter-personlige utfall av sensemaking. Følelser er en input til, så vel som et resultat (output) av sensemaking (Steigenberger 2015).

Som input påvirker følelser hva slags sensemaking det er sannsynlig at en person eller gruppe vil utvikle i en gitt situasjon, og hvor sterk motivasjonen til å handle vil bli. Følelser har forutsigbare effekter på sensemaking prosessen og sannsynligheten for at en person vil engasjere seg i sensegiving aktiviteter og være tilbøyelig til å godta mellommenneskelig sensemaking (Steigenberger 2015).

I løpet av de siste to tiårene, har et sterkt teoretisk grunnlag for å forstå denne kognitive prosessen blitt utviklet. Men folk er ikke bare, og ikke engang først og fremst, kognitive vesener, og organisatoriske endringer er ladet med affektive opplevelser som frykt, sinne eller håp. Affektive reaksjoner, spesielt følelser, påvirker hvordan vi opplever en situasjon og hvordan vi tolker informasjon (Steigenberger 2015).

Steigenberger (2015) hevder at sinne og håp fører til sensemaking som medfører besluttsom handling, men mens sinne fører til at sensemakeren blir engasjert og motivert, skaper ikke håp en slik motivasjon til å handle (Steigenberger 2015).

Videre mener Steigenberger (2015) at angst er en følelse som kan utløse unnvikelsesreaksjoner og en tilstand av åpenhet. Det vil derfor være mindre sannsynlig at engstelige individer vil engasjere seg i sensegiving aktiviteter og de vil være mer tilbøyelige til å akseptere andres sensegiving forsøk, sammenlignet med emosjonelt nøytrale personer.

Emosjoner kan dermed anses som viktige faktorer ved implementering av en endring i en organisasjon (Steigenberger 2015).

### **3.9 Organisasjonsendring og sensemaking**

Organisasjoner kan ses på som et komplekst kollektivt nettverk av enkeltpersoner hvor hver person har sine unike ferdigheter, oppfatninger og holdninger som de bringer med seg inn i organisasjonen. Organisasjoner, både i offentlig og privat sektor, er stadig i endring i større eller mindre grad ettersom de må tilpasse seg stadig skiftende omgivelser.

Selv om organisasjonsendringer er vanlig og skjer kontinuerlig, er de ofte preget av usikkerhet. Organisasjonsmedlemmene må hele tiden forholde seg til både de organisatoriske endringene knyttet til selve driften, og endringer i forhold til utskifting av ledere. Dette kan innebære både nye rutiner og opprettelse av nye relasjoner og kan føre til usikkerhet fordi man går fra en kjent tilstand til en ukjent tilstand.

I følge Weick (1995) er usikkerhet en forutsetning for at sensemaking skal skje og han hevder at sensemaking er en prosess som reduserer kompleksiteten og fjerner usikkerheten for organisasjonens medlemmer ved at de skaper en felles fortolkning av endringen. Når verden igjen er forståelig, er det igjen mulig for organisasjonens medlemmer å handle kollektivt. Det kan derfor sies at sensemaking kan forstås som en måte å organisere på (Weick 1995).

I forbindelse med organisatoriske endringer, kan resultat av sensemaking føre til positive eller negative standpunkter mot et endringsforslag, og enda videre, åpenhet eller motstand mot endring (Steigenberger 2015).

### **3.10 Empirisk studie av sensemaking blant rektorer ved høyskoler/ universiteter**

Ledelse av høyere utdanning er et område som er tungt forsket på med et utvalg av publikasjoner som spenner fra en praktisk-orientert til en mer teoretisk behandling av høyskoleledelsen. «The Institutional Leadership Project» (ILP) utførte en longitudinell studie hvor de undersøkte ledelsen ved 32 høyskoler og universiteter fra 1986 til 1991 og la betydelig vekt på kognisjon, det vil si måten lederne tenker på, slik som deres kognitive rammer, strategi og implisitte ledelsesteorier (Smerek 2013).

Smerek (2013) anser funnene fra denne studien som svært relevante for forskning på sensemaking og nye høgskolerektorer.

Ryan E. Smerek (2013) har gjennomført en studie hvor han undersøker sensemaking prosesser i forhold til nye høgskolerektorer. Formålet var å forstå hvordan nye høgskolerektorer utvikler plausible arbeidsbeskrivelser på campus, hvordan de oppfatter sin rolle i organisasjonen og hvordan de genererer handlingsalternativer (Smerek 2013).

I tidligere forskning på høgskoleledelse har det vært forsket på etablerte rektorer, det vil si rektorer som har vært ansatt i organisasjonen en stund, mens det er gjort lite forskning på nye rektorer og de kognitive krav som disse «nykommerne» blir stilt overfor (Smerek 2013).

Selv om Smereks (2013) forskning retter seg mot nye høgskolerektorer og deres rolle i organisasjonen, er funnene likevel interessante for denne oppgaven fordi vi får en forståelse av sensemaking prosessen fra et top-down perspektiv. I denne oppgaven er hovedfokuset «motsatt vei» det vil si fra et «bottom-up» perspektiv.

Det vi vet om høgskoleledelse kommer i stor grad fra to hovedkilder: publikasjoner som følger av en longitudinell studie av høgskolerektorer utført av Robert Birnbaum og kolleger, og i fra memoarene til høgskolerektorer (Smerek 2013).

I 2005 fant «Chronicle of Higher Education» at bare 19% av 764 rektorer var «insiders» i organisasjonen, det vil si at de var ansatt der fra før. Gitt denne høye tilbøyeligheten blant høgskoler og universiteter til å ansette utenforstående som nye rektorer, undersøker Smereks (2013) studie hvordan de skaper mening i sin rolle og i organisasjonen (Smerek 2013).

Smerek (2015) hevder at resultatene av hans forskning kan være med på fremme forståelse av sensemaking i utdanningsinstitusjoner i form av empirisk forankring av begreper og teori basert på erfaringer til nye høgskolerektorer (Smerek 2013).

### **3.10.1 Organisasjonskultur og behov for kollektiv tenkning**

Resultatene av Smereks (2013) studie viser at det eksisterer flere måter som viser hvordan rektorer skaper mening i organisasjonen, forstår sin rolle, og formulerer fremtidsplaner.

For det første viser funnene at rektorer ubevisst benyttet etnografiske metoder for å forstå organisasjonskultur, og at organisasjonens størrelse og kompleksitet førte til kvalitativt forskjellige beskrivelser av rektorenes innsats for å skape mening i forhold til organisasjonen.

Begge disse kategoriene forklarer rektorers søken etter å forstå "*Hva er historien her?*" (Smerek 2013:378).

For det andre uttrykte rektorene behov for kollektiv tenkning i sine administrative team. De støttet seg på kolleger og veiledere for å redusere usikkerhet omkring hvordan man skal håndtere komplekse og nye problemer og de brukte strategiske planleggingsmøter som et middel for å finne ut om gruppens prioriteringer og for å redusere «equivocality» det vil si å minimere sjansen for at det oppsto mange ulike meninger og oppfatninger (Smerek 2013).

Vi kan knytte dette til Weicks (1995) sensemaking og «syv-trinns modell» om retrospeksjon og sosial prosess. For å forstå organisasjonskulturen og skape sin rolle i organisasjonen kan det være nyttig for rektorene å se på hvordan ting har fungert før de tiltrådte i sin stilling, altså få en retrospektiv oversikt. De kan da skape mening ved å se på tidligere hendelser og rasjonalisere ny handling på bakgrunn av mening som allerede er skapt (Weick 1995).

Behovet for kollektiv tenkning kan knyttes til at sensemaking er en sosial prosess hvor man kan tolke sine omgivelser gjennom interaksjon med andre og konstruere oppfatninger som gjør at man forstår verden og handler kollektivt (Maitlis og Christianson 2014).

Vi kan tolke dette dithen at rektorene kan forstå organisasjonskulturen gjennom interaksjon med sine administrative team.

### **3.10.2 Viktigheten av å lytte til organisasjonens medlemmer**

Intervjuene viste en universell omfavnelse blant rektorene av det å lytte, og alle nevnte en eller annen form for måte å lytte på. I noen tilfeller kalte de det faktisk for en «listening tour». I andre tilfeller ble det beskrevet møter med fakultetet, dekaner, visepresidenter, studenter, ansatte, tillitsmenn og medlemmer av lokalsamfunnet (Smerek 2013).

Vi ser her at omgivelsene inkluderes ved at det holdes møter med dem og dette kan vi knytte til sensemaking og signaler fra omgivelsene. Weick (1995) påpeker at det essensielle ved signaler fra omgivelsene er ikke at disse signalene skal være det viktigste, men at man har tillit til dem og bruker de samme signalene som referansepunkter for meningsskapingen (Weick 1995).

I små høgskoler ble det ofte sagt at rektoren hadde møte med hver ansatt, mens i større universiteter ble det fortalt om at rektoren kun hadde møter med dekaner og styremedlemmer. I noen tilfeller arrangerte rektoren svært avanserte og detaljerte ordninger for å møte de

ansatte. For eksempel hadde en rektor ved et av universitetene 75 «lytte økter» der han møtte mennesker basert på hvor lenge de hadde vært ansatt. En annen rektor brukte ett helt år på en «listening tour» hvor han besøkte alle høgskoler og avdelinger som inviterte han. Han stilte da spørsmål som: «Fortell meg om universitet slik du kjenner det», «Hva trenger du fra organisasjonen for å lykkes?» (Smerek 2013:378).

Parallelt med de formelle lyttesesjonene besøkte noen av rektorene fakultetene, eller deltok på avdelingsmøter for å fange opp «den tause» informasjonen. Den kunnskapen de ønsket å oppnå var kontekstuel forankret og de hadde derfor behov for å være i konteksten med de ansatte. Gjennom denne prosessen ønsket de å få innblikk i hvordan de ansatte opplevde organisasjonen. For eksempel hadde en av rektorene individuelle møter med fakultetets medlemmer på et sted som han/hun valgte, og han startet møtet med å si: *"Jeg ønsker å forstå livet som en ansatt her, hva du liker, hva du ikke liker, din kamp, dine prestasjoner. Tilbring tid på å snakke med meg om din virkelighet. Hjelp meg å komme inn i din virkelighet"* (Smerek 2013:379).

En rektor fra et forskningsuniversitet beskrev også hvordan han deltok på uformelle arenaer, f.eks en fotballkamp sammen med studenter, fordi dette hjalp han med å få en uformell, førstehånds kjennskap til institusjonen som han beskrev som *"et helt annet perspektiv på universitetet"* (Smerek 2013:380). En annen rektor understreket også at å skape mening om organisasjonen gjennom øynene til studentene, ga han mest kunnskap og forståelse (Smerek 2013).

I tillegg til at rektorene hadde et funksjonelt behov for å lytte til medlemmene i organisasjonen, innså de også den symbolske viktigheten av denne tilnærmingen for å lære om organisasjonen (Smerek 2013). Her ser vi at sosial interaksjon både på formelle og uformelle arenaer har betydning for rektorenes sensemaking.

### **3.10.3 Betydningen av institusjonens størrelse**

Gjennom intervjuene fremkom det en forskjell i hvordan meningsskaping ble gjennomført blant rektorene avhengig av institusjonens størrelse. I de mindre institusjonene forsøkte rektorene å forstå kjerne identiteten, en samlende visjon og et felles mål for alle på campus. De uttalte eksplisitt et ønske om å *"get everyone on the same page"* (Smerek 2013:383). For eksempel gjentok en av rektorene i et av de mindre universitetene to metaforer hvorav den ene var *«reducing the list in the ship»* og den andre var at *«people need to be pointed in the same direction rather than one person rowing this way and another person rowing that*

way» (Smerek 2013:383). Ingen av rektorene på de større institusjonene nevnte noe om et lignende ønske om å finne en kjerne identitet eller et ønske om å *“get everyone on the same page”* (Smerek 2013).

I denne sammenhengen kan det være relevant å nevne «sensegiving» fordi dette handler om hvordan ledere kan forme sensemakingen i ønsket retning gjennom ulike påvirkningsteknikker og dermed «get everyone on the same page».

Ved mindre institusjoner står rektoren overfor mindre «equivocality» eller variasjon i meninger. Denne forskjellen førte til kvalitativt forskjellige beskrivelser av innsatsen blant rektorene for å forstå organisasjonen (Smerek 2013).

Rektorer i mindre institusjoner kan altså lettere nå en enhetlig tolkning av hvordan organisasjonen fungerer, mens i de større institusjonene kreves det at rektoren forsoner seg med kompleksitet og tvetydighet. En av rektorene ved et universitet med 12.000 studenter uttalte at *“Du må omfavne og elske kompleksitet og tvetydighet for å kunne gjøre denne jobben”* (Smerek 2013:282-283). Sensemaking i mindre organisasjoner kan lettere nå en klar tolkning av “kjerne essensen” eller fellestrekkene i organisasjonen, mens for større organisasjoner innebærer det å omfavne eller å forsoner seg med kompleksitet (Smerek 2013).

En av rektorene ved et av de større universitetene hadde tidligere arbeidet ved et mindre universitet og merket stor forskjell på hele organisasjonskulturen. Ved sin forrige arbeidsplass kunne han navnene på alle på campus og han kunne løse problemer ved å gå direkte til kontoret til vedkommende og spør hvordan de skulle løse problemer etter hvert som de oppsto. Dette kunne han ikke ved det store universitetet fordi det der ble oppfattet som at han trakk på autoriteten til viserektorer og dekaner (Smerek 2013).

Det var ikke bare problemløsning som var vanskeligere i større organisasjoner for en rektor som kom fra en mindre organisasjon, men det var også en utfordring å være i stand til å kommunisere i en så stor organisasjon. En av rektorene fortalte at han måtte lære å snakke om sin visjon på en måte som gjorde at den «overlevde» fem nivåer ned. På samme måte var det en utfordring å få informasjon fra frontlinjen og opp. For å håndtere denne utfordringen laget rektoren en rekke korte videoer om hva han mente var viktig for institusjonen, som han spredte ut til hele organisasjonen. På denne måten mente han at informasjonen kunne *«survive the retelling as it gets directly out there»* (Smerek 2013:383).



Denne erfaringen illustrerer ikke bare «equivocality» i store organisasjoner og forsøk på å overvinne variasjon i meninger, men også det som oppfattes som vanskeligheten med en slik oppgave når man kommer fra en mye mindre organisasjon (Smerek 2013).

Størrelse og kompleksitet utgjorde dermed en forskjell i de kvalitative beskrivelsene av sensemaking og var spesielt fremtredende for rektorer som var kommet fra større eller mindre institusjoner (Smerek 2013).

Vi ser av disse funnene at institusjonens størrelse har relativt stor betydning for sensemaking prosessen. Naturlig nok er en mindre institusjon mer oversiktlig enn et stort universitet og dermed er det kanskje lettere å få alle «med på laget».

#### **3.10.4 Administrative team og sensemaking**

Nesten alle rektorene understreket viktigheten av å bygge administrative team og mente det var viktig å få de rette personene «med på laget». Dette elementet fremhever den relasjonelle eller sosiale konteksten der sensemaking skjer. Når usikkerheten er høy og kontekstuell kunnskap er lav, stoler rektoren på tenkning og tilbakemeldinger fra sine administrative team (Smerek 2013).

Alle rektorene, uavhengig av institusjonens størrelse eller rektorens bakgrunn, nevnte sosiale egenskaper ved sensemaking – at en felles gruppe er nødvendig for å kunne drive organisasjonen forsvarlig. Rektoren er avhengig av gruppens samlede kompetanse og anså det som et viktig første skritt å utvelge et team (Smerek 2013).

#### **3.10.5 Barrierer og sensemaking**

Gjennom intervjuene dukket flere aspekter av rektorens rolle opp som potensielle hindringer for sensemaking prosessen. Den første barrieren var at det var liten sannsynlighet for at rektorens underordnede ville dele informasjon som kunne sette rektoren i et dårlig lys. I en slik sammenheng var de underordnede nølende til å verbalt delta eller uttrykke uenighet med rektoren som jo er deres sjef (Smerek 2013).

Den andre barrieren er kjent for de som jobber i det offentlige, nemlig en manglende evne til å tenke høyt. En rektors ord ofte blir tildelt større vekt, og ideer blir tatt som faktum. Disse faktorene sier mindre om rektoren enn de gjør om de som er følgere. Det er imidlertid normalt å anta at de som innehar lederstillinger rasjonelt og strategisk har planlagt hver ide.

I tillegg står rektorer overfor en konstant strøm av møter, banketter og interaksjoner og har et tempo som hindrer deres evne til å konstruere mening i ettertid, det vil si retrospektiv sensemaking (Smerek 2013).

### **3.11 Case – Sensemaking i forbindelse med lederskifter ved Universitet i Agder**

Ved Universitet i Agder (UiA) har det skjedd store endringer i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen. Det har vært rektorskifte og i tillegg har det vært utskiftninger av viserektorer, dekaner og instituttledere.

Den nye rektoren, Frank Reichert, er valgt for perioden 1. januar 2016 - 31. august 2019. Han vant rektorvalget med svært knapp margin over Sigbjørn Sødal (uia.no).

Det endelige resultatet viste at Frank Reichert fikk 49,48 % av stemmene, mens Sigbjørn Sødal fikk 49,29 % av stemmene. De resterende stemmene - 1,24 % - var blanke (uia.no).

Selve valget foregikk elektronisk og gjennom tre stemmekretser; vitenskapelig ansatte, administrativt ansatte og studenter ved UiA og blant disse var det 1931 personer som ga sin stemme (uia.no).

Stemmene var fordelt slik:

- Vitenskapelige ansatte: 476 personer som utgjør 71,45 prosent av de vitenskapelig ansatte
  - Administrativt ansatte: 304 personer som utgjør 77,75 prosent av de administrativt ansatte
  - Studenter: 1151 personer som utgjør 11,77 prosent av studentene
- (uia.no)

UiA har også fått ny assisterende universitetsdirektør, Solveig Roland Svendsberget. Hun tiltrådte i stillingen fra 1. januar 2016 (Skagestad, M.).

Det nye rektoratet består av rektor Frank Reichert og viserektorene Stephen Seiler og Astrid Birgitte Eggen.

Frank Reichert kom fra stillingen som dekan ved «Fakultet for teknologi og realfag» ved UiA, en stilling han ble ansatt i fra 2007. Han har vært ansatt ved UiA siden 2005 da han begynte som professor i mobile systemer (uia.no).

Stephen Seiler ble ansatt som viserektor for forskning, formidling og nyskaping for perioden 1. januar 2016 – 31. august 2019. Hans forgjenger var Dag Gjerløw Aasland (Skagestad, M.). Seiler var ansatt ved UiA da han fikk stillingen som viserektor og han har arbeidet ved «Fakultet for helse- og idrettsvitenskap» ved UiA siden juli 1996, de siste fire årene som dekan (Skagestad, M.).

Astrid Birgitte Eggen ble ansatt som viserektor for utdanning, studiekvalitet og læringsmiljø ved UiA for perioden 1. januar 2016 - 31. august 2019 (uia.no). Hennes forgjenger var Marit Aamodt Nielsen (Skagestad, M.). Eggen har arbeidet ved UiA siden august 2009 (Skagestad, M.) og som instituttleder ved «Institutt for pedagogikk» ved UiA i perioden 2011 til 2014 (uia.no).

I tillegg til utskiftningene i rektoratet er det også ansatt nye dekaner og instituttledere. Både dekaner og instituttledere er ansatt i en åremålsperiode på fire år på samme måte som rektor og viserektorer (Greibesland, T.).

Hele fem av totalt syv fakultet har fått nye dekaner fra 1. januar 2016 (Skagestad, M.).

Nedenfor følger en oversikt over de nye dekanene og hvilket fakultet de tilhører:

Anders J.W. Andersen - Fakultet for helse- og idrettsvitenskap

Jaques Koreman - Fakultet for humaniora og pedagogikk

Anne Halvorsen - Fakultet for samfunnsvitenskap

Michael Rygaard Hansen - Fakultet for teknologi og realfag

Kristin Wallevik - Handelshøyskolen ved UiA

(Skagestad, M.)

Instituttlederne er som nevnt ansatt i en åremålsperiode på fire år, men ikke alle er i fase med de som ble ansatt 1. januar 2016, og er enten ansatt før eller etter denne dato (Greibesland, T).

De som er ansatt fra 1. januar 2016 er følgende:

Even Lynne ved Institutt for visuelle og sceniske fag

Siri Håvås Haugland ved Institutt for psykososial helse

Irene Trysnes ved Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

Liv Bente H. Friestad ved Institutt for økonomi

Ingvill Helland ved Institutt for rettsvitenskap

Roger Henning Normann ved Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Hans Hodne ved Institutt for religion, filosofi og historie  
Ole Letnes ved Institutt for fremmedspråk og oversetting  
Ingrid Marie Dalehefte ved Institutt for pedagogikk  
Folke Haugland ved Institutt for informasjons- og kommunikasjonsteknologi  
Kristian Andersen, Studieleder GLU ved Lærerutdanningene  
(Greibesland, T.)

Denne oppgaven søker å belyse hvilke sensemakingprosesser de omfattende lederskiftene har medført blant de ansatte i organisasjonen.

I store endringsprosesser er det vanlig at ansatte i ulike deler av organisasjonen har ulike oppfatninger av hva som skjer og det kan oppstå mange ulike fortolkninger.

*"People in organizations are in different locations and are familiar with different domains, which means they have different interpretations of common events"*  
(Weick 1995: 53).

Weick (1995) fremhever her at vi kan oppleve flertydighet blant ansatte i en organisasjon i forhold til hvordan de fortolker det som skjer.

Nettopp på grunn av denne flertydigheten og muligheten for ulike fortolkninger vil sensemaking være et hensiktsmessig analyseverktøy i denne forskningen hvor formålet er å undersøke hvordan den enkelte ansatte tenker, føler og skaper mening i forhold til organisasjonsendringene de står overfor, og fordi jeg ønsker å finne ut om det eksisterer like eller ulike fortolkninger av organisasjonsendringene. Ofte er det usikkerhet knyttet til organisasjonsendringer, selv ved planlagte endringer, og jeg vil utdype hvilken rolle sensemaking har i en slik endringsprosess.

For å avgrense oppgaven har jeg valgt å utforske nærmere hvordan lederskiftene oppfattes av *de vitenskapelig ansatte* ved UiA.

*De vitenskapelig ansatte* er betegnelsen på de som underviser og forsker ved UiA. Det at oppgaven avgrenses til å handle om de vitenskapelige ansatte begrunnes med at de dekker svært viktige arbeidsområder ved universitetet, og det er derfor interessant å undersøke nærmere hvordan nettopp disse ansatte forholder seg til lederskiftene og de

endringene dette innebærer. Man kan si at det er de vitenskapelig ansatte som står for «produksjon» og «resultat» ved UiA ved at de «produserer» uteksaminerte studenter som jo er det overordnede målet ved et universitet, samtidig som de produserer forskning som også er et viktig område for et universitet.

## 4. Metode/gjennomføring

Når man har bestemt seg for *hva* man vil undersøke vil neste skritt være å finne ut *hvordan* man skal undersøke dette, det vil si man må bestemme seg for hvilken forskningsdesign som er hensiktsmessig å anvende. Forskningsdesign er en plan eller skisse som beskriver retningslinjer for hvordan man tenker seg å utføre prosjektet, og bestemmes ut i fra hvilken problemstilling man har valgt (Thagaard 2013).

Viktige stikkord her er *hvem, hva, hvor og hvordan*; hvem er aktuelle deltakere, hva skal undersøkelsen fokusere på, hvor og hvordan skal undersøkelsen utføres (Thagaard 2013).

For å avgjøre hvilken forskningsdesign man bør velge, er det i følge Jacobsen (2005) tre forhold som først må vurderes:

- er problemstillingen klar eller uklar
- er problemstillingen forklarende eller beskrivende
- ønsker man å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2005).

Videre beskriver Jacobsen (2005) tre typer problemstillinger; *eksplorerende problemstilling* hvor hensikten er å utvikle ny kunnskap eller avdekke hyppigheten/omfanget av et fenomen, *beskrivende problemstilling* som benyttes når man ønsker å undersøke hvordan et fenomen er f.eks. at man beskriver en tilstand på et bestemt tidspunkt, og *kausalt problemstilling* som har til hensikt å forklare årsakssammenhenger (Jacobsen, 2005).

### 4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en tilnærming som benyttes når vi søker en forståelse av sosiale fenomener, prosesser og mening, som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser (Thagaard 2013:17).

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ metode fordi jeg ønsker å få en forståelse av hvordan de vitenskapelig ansatte ved UiA opplever og erfarer endringer som er knyttet til rektorskiftet og endringene i den øvrige ledelsen ved UiA. Kvalitativ metode er egnet for en slik forskning ettersom undersøkelsen innebærer å forstå prosesser og mening som skal tolkes i lys av den konteksten de inngår i.

#### **4.1.1 Kvalitativ metode vs. kvantitativ metode**

De prinsipielle skillelinjene på kvalitativ metode og kvantitativ metode er at kvalitative metoder søker å gå i dybden, mens kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall (Thagaard 2013).

Grønmo (2004) fremhever noen sentrale forskjeller på kvalitativ og kvantitativ metode. Han hevder at kvalitativ metode er fleksibelt og kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen, mens kvantitativ metode er preget av sterk strukturering. Han mener også at kvalitative metoder handler om analytiske beskrivelser, mens kvantitative metoder dreier seg om statistiske generaliseringer (Grønmo 2004).

Kvalitative metoder preges av nærhet mellom forsker og kilde, mens kvalitative metoder er preget av større avstand (Grønmo 2004). Dette kommer av at de mest utbredte kvalitative metodene er deltakende observasjon og intervju hvor man er i direkte kontakt med de personene man studerer, mens kvalitativ metode er basert på mer avstand fordi man gjerne benytter spørreskjema og følgelig er det ikke noen direkte kontakt mellom forsker og deltakere (Thagaard 2013).

#### **4.1.2 Vitenskapsteoretisk grunnlag for kvalitativ metode**

Den vitenskapsteoretiske forankringen som velges i en forskning har betydning for hva man søker informasjon om og danner et utgangspunkt for den forståelsen man utvikler i forhold til hva man undersøker (Thagaard 2013). Det innebærer at det teoretiske grunnlaget man velger å knytte empirien opp mot, vil påvirke vår tolkning av funnene.

Symbolsk interaksjonisme er en empiribasert tilnærming som anses å være relevant i studier av hvordan mennesker samhandler med hverandre. En slik tilnærming går ut på at man søker å forstå den symbolske meningen som handlinger og begivenheter har for de menneskene som

samhandler med hverandre og denne tilnærmingen har som formål å forstå omverdenen slik som de menneskene vi studerer oppfatter den (Thagaard 2013).

Sentrale begreper i denne tilnærmingen er *mening*, *interaksjon* og *fortolkning* (Esterberg 2002). Esterberg fremhever de nevnte tre premissene som grunnleggende for symbolsk interaksjonisme. Hun hevder at vi forholder oss til ting ut i fra den *mening* de har for oss og at vi utvikler meningsinnhold gjennom *interaksjon* med andre. Deretter går vi igjennom en prosess hvor vi utvikler vårt forhold til ting gjennom *fortolkninger* som vi foretar i sosiale situasjoner (Esterberg 2002).

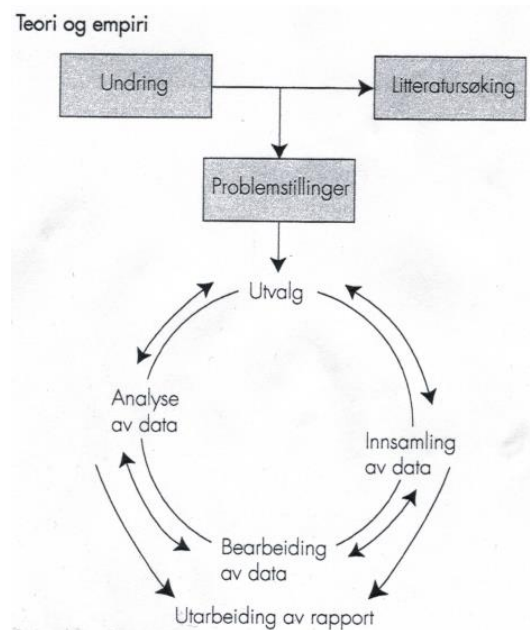
Etnometodologi er en annen tilnærming som i likhet med symbolsk interaksjonisme baserer seg på studier av hvordan mennesker opplever og forstår omverdenen. Formålet med en etnometodologisk tilnærming er å forstå hvilke spilleregler som styrer menneskers atferd, og denne tilnærmingen vektlegger hvordan mennesker samhandler med hverandre i det daglige (Thagaard 2013).

Både symbolsk interaksjonisme og etnometodologi baserer seg på en fenomenologisk vitenskapssyn. Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til enkeltindivider og søker å forstå den dypere meningen i deres erfaringer. Fenomenologiske studier utforsker den mening som mennesker tillegger sine erfaringer av et fenomen eller en hendelse (Thagaard 2013:40).

Det handler altså om å beskrive omverdenen slik de menneskene vi studerer erfarer den. Vi kan se at begge disse tilnærmingene kan knyttes til teorier omkring sensemaking som også handler om meningsmaking i forhold til hvordan mennesker opplever og forstår omverdenen.

## **4.2 Gjennomføring**

Modellen under er hentet fra Monica Dalens (2004) bok *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* og illustrerer forskningsprosessen i kvalitative studier. Modellen gir et godt bilde av hvordan man går i fra undring og litteratursøking, til utforming av problemstilling og deretter gjennomføring av selve forskningsprosessen. Med utgangspunkt i denne modellen vil jeg utdype hvordan jeg har gjennomført forskningsprosessen i denne undersøkelsen.



(Dalen, M. 2004:28)

#### 4.2.1 Utvalg

Utvalg handler om *hvem* vi ønsker å få informasjon fra og utvalget må velges ut i fra den problemstillingen undersøkelsen baserer seg på (Thagaard 2013). Det finnes ulike typer utvalg og man velger den typen som er hensiktsmessig for undersøkelsen.

*«Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver»* (Thagaard 2013: 60).

Denne oppgaven er basert på strategisk valg av informanter. Ettersom problemstillingen knytter seg til de vitenskapelig ansatte ved UiA består utvalget nødvendigvis av de som underviser og forsker ved universitetet. Jeg vurderte utvalgets utforming og størrelse i forhold til de analytiske målene med prosjektet og endte opp med fjorten informanter. Antall deltakere bør ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser (Thagaard, 2013).

Utvalget i denne undersøkelsen er vilkårlig valgt fra tre fakulteter ved UiA. Av anonymitetshensyn identifiserer jeg ikke hvilke fakulteter informantene er hentet fra, men har i stedet valgt å kalle fakultetene for fakultet A, B og C.



Før jeg sendte forespørsel til aktuelle informanter, utformet jeg et informasjonsskriv som blant annet inneholdt beskrivelse av prosjektet og formålet med undersøkelsen, samt informasjon om konfidensialitet og anonymisering. Informasjonsskrivet ble sendt til informantene sammen med forespørsel om å delta.

Etter å ha forespurt aktuelle informanter om å delta i prosjektet, endte jeg opp med fjorten informanter fordelt på instituttledere, professorer og førsteamanuensiser fra hvert av fakultetene. Jeg har valgt vilkårlig fra de ulike instituttene innenfor de tre valgte fakultetene, men har tatt hensyn til at alle de tre profesjonene skal være representert. Jeg lyktes med å få til at alle tre profesjonene er representert fra hvert av fakultetene. Totalt består utvalget av fem instituttledere, fem professorer og fire førsteamanuensiser.

Jeg prøvde også å få en lik fordeling mellom kjønn, men oppnådde ikke dette og endte opp med ni menn og fem kvinner. Ved utvelgelsen har jeg ikke tatt hensyn til alder da jeg har antatt at alder ikke vil ha vesentlig betydning i denne sammenheng.

Det er stor spredning blant informantene i forhold til hvor lenge de har vært ansatt ved UiA, helt i fra nyansatt til de som har vært ansatt over 10 år. Hovedtyngden har vært ansatt over 10 år og kun en informant er nyansatt. Det kan se ut til at lengden på ansettelsesforholdet ikke har stor betydning i forhold til informantenes meninger ettersom det er svært stor variasjon i svarene deres uavhengig av lengden på ansettelsesforholdet.

Størrelsen på utvalget har betydning for tolkning og forståelse og Thagaard (2013) fremhever at størrelsen på et utvalg når et «metningspunkt» og betraktes som tilstrekkelig stort når studier av flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene vi studerer (Thagaard 2013).

I denne oppgaven er utvalgets størrelse basert på at det skal kunne anses å være tilstrekkelig stort til å kunne gi en forståelse av det jeg ønsker å studere, og ikke på et representativitetsprinsipp som er mer vanlig i kvantitative studier.

#### **4.2.2 Innsamling av data – intervju**

I denne kvalitative forskningen har jeg valgt å anvende intervju som analyseverktøy. Dette begrunnes med at jeg ønsker å få kjennskap til den subjektive opplevelsen av rektorskiftet og endringene i den øvrige ledelsen ved UiA, eller mer spesifisert; hvordan informantene erfarer og opplever disse endringene og hvilke tanker og meninger de har rundt dette temaet.

Et forskningsintervju kan utformes på ulike måter og det kreves blant annet kompetanse på hvordan man kan presentere gode spørsmål, hvordan man skaper god relasjon til dem som intervjues og hvordan man kan lytte oppmerksomt til det intervjupersonen forteller (Thagaard 2013).

En intervjuguide inneholder emnene som skal tas opp i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de skal ha (Kvale 2009). Ved utforming av intervjuguide er det viktig å formulere spørsmålene på en måte som inviterer intervjupersonen til å reflektere over det man spør om og at de blir oppmuntret til å gi fylldige kommentarer (Thagaard 2013). Spørsmålene bør være lette og forstå, korte og fri for akademisk sjargong (Kvale 2009).

I mitt prosjekt har jeg valgt semistrukturert intervju hvor intervjuguiden består av få og åpne spørsmål. Min intensjon var at intervjuet skulle bære preg av å være en «samtale» mellom informanten og meg som intervjuer, samt at åpne spørsmål bidrar til at informanten forteller om sin egen opplevelse av virkeligheten og ikke ledes av meg som intervjuer.

Ved å velge semistrukturert intervju er det en større åpenhet for at jeg som forsker kan følge intervjupersonens fortelling, men allikevel passe på at alle temaene blir diskutert i løpet av intervjuet (Thagaard 2013). En annen fordel ved semistrukturert intervju, i motsetning til en strukturert intervjuform, er at forskeren kan avdekke og undersøke nye ting underveis gjennom hele intervjuet fordi antakelser ikke er fastlagte på forhånd, og det er lagt opp til en viss grad av fleksibilitet.

Gjennom denne måten å intervju på, må jeg som forsker være åpen for at intervjupersonen kan ta opp temaer som ikke var planlagt på forhånd (Thagaard, 2013). Det kan altså dukke opp emner under intervjuene som man ikke har reflektert over på forhånd, men som likevel kan få betydning for forskningen, hvilket er tilfellet i denne oppgaven.

Intervjuer inneholder hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober (Thagaard 2013:100). Hovedspørsmål er de spørsmålene som introduserer de temaene vi ønsker å få besvart, mens oppfølgingsspørsmål dreier seg om å få mer utdypende informasjon. Man kan for eksempel

stille oppfølgingsspørsmål som «hva mener du med det...» eller «kan du fortelle mer om det...» for å få enda mer utfyllende svar. Prober er spørsmål eller respons fra intervjueren som har til hensikt å skape flyt i samtalen og kan være et nikk, et «ja...» eller «hmm...» for å signalisere interesse for det som blir sagt, eller for å oppmuntre til å få mer informasjon (Thagaard 2013).

Selve hovedspørsmålene i denne undersøkelsen handler om hvordan intervjupersonene har opplevd lederskiftene, hvilke oppfatninger og forventninger de har til den nye ledelsen, hvordan de vil forholde seg/forholder seg til den nye ledelsen og hvordan de tror deres nærmeste kolleger ville svart på de samme spørsmålene.

Hensikten med å spørre om hvordan informantene tror de nærmeste kollegene ville svart på de samme spørsmålene, er å finne ut om de opplever at kollegene har en felles oppfatning omkring endringene i ledelsen ved UiA eller om de opplever at det eksisterer ulike meninger innenfor fakultetet. Informasjon vedrørende dette kan bidra til å gi en pekepinn på om det eksisterer kollektiv sensemaking.

Intervjuene har ellers bestått av både oppfølgingsspørsmål og prober og jeg opplevde å få utfyllende informasjon av informantene, samt en god relasjon der samtalen forløp lett og uanstrengt. Målet mitt var ved intervjusituasjonen å skape tillit og en fortrolig atmosfære. Dette kan bidra til at informanten forteller mer åpent om det jeg stiller spørsmål om (Thagaard 2013).

Intervjuene er gjennomført i to omganger. Første intervjurunde er gjennomført i januar/februar og andre intervjurunde i midten av september. Årsaken til at intervjuene ble gjennomført i to omganger, er at jeg vil undersøke om informantenes meninger og oppfatninger av ledelsen har endret seg etter hvert som endringene trer i kraft, og om ledelsen og endringene har blitt slik som informantene forventet. Første intervju er derfor gjennomført kort tid etter den nye rektorens og de nye ledernes tiltredelse for å fange opp inntrykk og forventninger i en tidlig fase, mens andre intervju ble gjennomført en stund etter at den nye strategiplanen ble iverksatt. Dette gir et godt grunnlag for å sammenligne tolkninger og meninger på to ulike tidspunkt.

Intervju gir et godt grunnlag for å få innsikt i menneskers tanker, følelser og erfaringer, og man kan få fyldig og omfattende informasjon om hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard 2013).

Jeg startet intervjuene med å presentere meg selv og prosjektet. Deretter gjentok jeg litt av den informasjonen som jeg hadde sendt på forhånd, spesielt det som omhandlet samtykke, anonymisering av informantene og formålet med oppgaven.

Det ble benyttet opptaker under intervjuene. Informantene ble orientert om at jeg ville bruke opptaker under intervjuene i informasjonsskrivet de mottok sammen med forespørsel om å delta. Ved å si ja til å delta samtykket de dermed samtidig til at intervjuet ble tatt opp på bånd. Fordelen med å benytte opptak er at alt som sies blir bevart og forskeren kan konsentrere seg om intervjupersonen og dennes reaksjoner (Thagaard 2013).

Opptak er også en fordel dersom man ønsker å benytte sitater ettersom disse er bevart ordrett. Ved ikke å bruke opptaker og kun notere underveis, vil datamengden bli redusert ettersom det ikke er mulig å skrive ned alt som blir sagt (Thagaard 2013). Jeg valgte derfor å bruke opptaker for at datamaterialet skulle bli så korrekt som mulig.

Det er viktig å være oppmerksom på konfidensialitet, og for å ivareta dette ble ikke informantens navn nevnt mens opptakeren sto på. Hver informant ble gitt ett nummer (fra 1 til 14) som jeg startet med å si etter at jeg hadde slått på opptakeren. På denne måten hadde jeg oversikt over hvem jeg intervjuet på opptaksbåndet.

#### **4.2.3 Bearbeiding av data**

Etter at intervjuene er gjennomført begynner organiseringen og bearbeidingen av det innsamlede datamaterialet (Dalen 2004). Ettersom det ble benyttet opptak under intervjuene, ble disse transkribert.

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen. I denne sammenhengen innebærer det oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet blir til tekstform blir det mer oversiktlig og det blir lettere å se helheten, samt at struktureringen i seg selv er en begynnelse på analysen (Kvale 2009).

Etter at intervjuene var transkribert sto jeg overfor en stor mengde data som skulle systematiseres og funnene ble kategorisert i flere omganger. Funnene ble først grovsortert i en matrise på samme måte som illustrert i eksempelet til Miles m.fl (2014) under.

Effects Matrix: Assistance Location and Types (Masepa Case)

Location	User's Assessment	Types Provided	Short-Run Effects (User's 'State')	Longer-Run Consequences
<b>Building Administration</b>	++ ++ - +	1. authorizes changes 2. eases schedules 3. controls fidelity 4. consults, offers solutions	1. relieves pressure, encourages 2. helps early implementation 3. feeling policed 4. feeling backed-up, substantially helped	users are helped administratively and substantively, feel obliged to do ECRI with minor adaptations
<b>Central Office Administration</b>	+ ++	1. promotes ECRI 2. answers building administration, trainers' requests	1. pressures non-users 2. building administrators have material, administrative support	program is perceived as supported, assisted, 'protected' by central office
<b>Helping Teacher</b>	++ + ++ ++ ±	1. provides materials 2. demonstrates, models 3. answers requests 4. encourages 5. circulates, controls	1. reduces effort, increases repertoire 2. trains, facilitates use 3. problems solved rapidly 4. maintains level of effort 5. ambivalent: helped yet coerced	new, experienced users receive systematic instruction, follow-up, materials; stay with program and are careful about making changes in it
<b>User-Helping Teacher Meetings</b>	++ + + +	1. comparing practices with others 2. debugging, complaining 3. learning about: new parts 4. encouragement	1. encourages, regulates 2. cathartic, solves short-run problems 3. expands repertoire 4. gets through rough moments	creates reference group, gives users a voice, solves ongoing problems and lowers anxiety
<b>Teacher-Users in Other Schools: Target Schools</b>	+ + +	1. sharing materials 2. exchanging tips, solutions 3. comparing, encouraging	1. increases stock 2. new ideas, practices; problems solved 3. motivates, stimulates	increases commitment, regulates use (decreases deviance)
<b>Trainers in Target School, Other School</b>	++ ++ + +	1. tips for presentations 2. solution to short-term problems 3. encourages 4. serves as successful model	1. facilitates practice 2. helps expand beyond core format 3. maintains effort 4. stimulates	reliable, unthreatening backup provided in school

**Legend**

++ = very effective  
+ = effective  
± = mixed effective  
- = ineffective

(Miles, Matthew m.fl. 2014: 110)

Deretter ble funnene systematisert i matriser for hvert tema. I disse matrisene fremkommer det hvor mange som har svart, hva de har svart, hva de tror nærmeste kolleger ville svart, hvilken profesjon de har og hvilket fakultet de er ansatt ved. På denne måten fikk jeg en god oversikt over hva den enkelte informant svarte på de ulike spørsmålene under begge intervjuene, og jeg kunne begynne å analysere datamengden.

#### 4.2.4 Analyse av data

Datamaterialet ble nøye vurdert ved at matrisene ble studert samtidig som jeg hadde alle intervjuene foran meg, og jeg begynte å se etter sammenhenger, likheter og ulikheter i svarene

fra informantene. Jeg analyserte de ulike variablene for å se etter «trender» innenfor de ulike emnene og det er resultatet av denne analysen som kan leses i denne oppgaven.

#### **4.2.5 Reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning**

Reliabilitet og validitet er sentrale begreper i diskusjoner om forskningens troverdighet. Reliabilitet kan knyttes til om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard 2013). Det handler altså om tillit til forskningen og dens troverdighet. I utgangspunktet refererer begrepet «reliabilitet» til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene, ville kommet til samme resultat (Thagaard 2013: 202).

For å argumentere for prosjektets reliabilitet må forskeren redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen og vurdere hvor gode dataene er, samt overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen og dermed også verdien av resultatene (Thagaard 2013).

Seal (1999) skiller mellom *intern* og *ekstern* reliabilitet. Intern reliabilitet handler om at vi kan styrke troverdigheten ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Det innebærer å gi en detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen slik at den kan vurderes av andre trinn for trinn (Seal 1999).

I denne oppgaven har jeg utdypet og beskrevet forskningsprosessen detaljert trinn for trinn med intensjon om å bidra til å styrke reliabiliteten.

Ekstern reliabilitet knytter seg til spørsmålet om repliserbarhet, det vil si om undersøkelsen kan gjentas av andre forskere i en annen situasjon (Seal 1999). Seal (1999) konkluderer imidlertid med at ekstern reliabilitet er vanskelig å oppnå i kvalitative studier.

Når det gjelder repliserbarhet kan en undersøkelse som dette kan gjerne gjennomføres i en annen situasjon, for eksempel ved andre fakulteter ved UiA, et annet universitet eller en annen offentlig organisasjon, men det er ikke gitt at resultatet vil bli det samme.

En annen måte å styrke reliabiliteten på er å involvere flere forskere i prosjektet som samarbeider og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen (Thagaard 2013). Det har ikke vært aktuelt å involvere flere forskere i denne undersøkelsen ettersom dette er et «enmannsprosjekt».

Validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til og kan vurderes med henblikk på spørsmålet om resultatene presenterer den virkeligheten vi har studert (Thagaard 2013: 204).

Seal (1999) skiller mellom *intern* og *ekstern* validitet og knytter intern validitet til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. Ekstern validitet knyttes til overførbarhet, det vil si hvorvidt forståelsen som utvikles i en studie også kan være gyldig i andre sammenhenger (Seal 1999). Forskningens validitet kan styrkes ved at man tydeliggjør grunnlaget for alle fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner man har kommet frem til (Thagaard 2013).

I denne oppgaven har jeg redegjort for hvordan jeg har analysert empirien og hvordan jeg har kommet frem til konklusjoner av funnene med intensjon om at undersøkelsen skal fremstå som valid.

### **4.3 Ethiske retningslinjer**

«De nasjonale forskningsetiske komiteer» beskriver særskilte etiske forholdsregler som gjelder for studier som innebærer behandling av personopplysninger og Thagaard (2013) fremhever at den nære kontakten som kan oppstå mellom forsker og de personer som studeres, stiller spesielle krav til forskerens etiske ansvar (Thagaard 2013). Hun nevner tre prinsipper i forhold til etiske retningslinjer for forskning:

#### 1. Informert samtykke

*«Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem»* (Thagaard 2013:26).

Kvale (2009) beskriver at «informert samtykke» innebærer at intervjupersonen deltar på frivillig basis og også han fremhever at intervjupersonen kan trekke seg når som helst. Videre understreker han at dette er viktige momenter for å forhindre utilbørlig påvirkning og tvang.

#### 2. Konfidensialitet

*«De som gjøres til gjenstand for forskning har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt. Forskeren skal hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det*

*må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres» (Thagaard 2013:28).*

Kvale (2009) poengterer også at man ikke skal offentliggjøre data som kan avsløre intervjupersonens identitet, men hevder videre at dersom man offentliggjør informasjon som andre har mulighet for å gjenkjenne, må intervjupersonen gi sitt samtykke til at denne informasjonen frigis (Kvale 2009). Han antyder altså at en slik type informasjon kan offentliggjøres dersom intervjupersonen tillater det.

### 3. Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter

*«Forskeren har ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger» (Thagaard 2013:30).* I denne forbindelse fremhever Kvale (2009) at det er viktig å tenke gjennom konsekvensene, ikke bare for den personen som intervjues, men også for den større gruppen de representerer.

I dette prosjektet er disse prinsippene ivaretatt og informantene har, samtidig med forespørsel om å delta, mottatt informasjonsskriv hvor de blant annet er blitt informert om samtykke, rett til å avbryte uten begrunnelse, anonymisering og konfidensialitet.

Det kan også legges til at prosjektet er godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS).

## 5. Resultater

### 5.1 Opplevelse av prosessen frem mot rektorvalg/lederskifter

Fire informanter fordelt på fakultet A og B forteller at de har opplevd prosessen frem mot rektorvalg og lederskiftene som kaotiske og turbulente, og de mener også at deres nærmeste kolleger er av samme oppfatning. En av disse informantene beskriver prosessen som *«uryddig og lukket»*. En annen forteller at *«Jeg har opplevd prosessen frem til lederskiftene som veldig kaotiske»*, og ytterligere en annen informant sier om lederskiftene at *«I forhold til prosessen der dette ble avgjort har jeg opplevd som ganske turbulent og kaotisk der det har vært stilt ganske mange spørsmål om hva som faktisk skjer og hvorfor»*.



I denne sammenheng kan det nevnes at flere informanter opplyste at rektor under valgkampen oppga navngitte personer han ville ha som viserektorer dersom han ble valgt. Etter valget var gjennomført viste det seg imidlertid at det ikke ble slik som rektor hadde «lovet».

En informant som ga sin stemme til Reichert følte seg lurt av «valgløftene» som gjaldt utvelgelse av viserektorer og ville ha valgt annerledes dersom denne personen visste det vedkommende vet i dag: «*Jeg føler jeg har valgt på feil premisser*», forteller informanten. Felles for flere av informantene ved fakultet A er at de setter spørsmålstejn ved prosessene omkring ansettelse av viserektorer og dekaner, og mener at godt kvalifiserte søkere er blitt forbigått uten at dette er blitt saklig begrunnet.

## **5.2 Kjenner til endringer i ledelsen/merket organisatoriske endringer – første intervju**

De fleste informantene opplyser at de kjenner til endringer i ledelsen. Åtte av fjorten informanter på tvers av fakultet og profesjon har svart «svært godt» og fire av disse (også fordelt på de tre fakultetene) tror kollegene ville svart det samme.

Selv om informanter fra hvert av fakultetene har opplyst at de kjenner «svært godt» til endringene i ledelsen, er det en overvekt blant disse fra fakultet A. Det kan i denne sammenheng nevnes at de informantene fra dette fakultetet som opplyser at de kjenner «svært godt» til endringene, er de samme som opplyser at de har opplevd prosessen frem mot lederskiftene som kaotiske og uryddige. Vi finner informanter som opplyser at de har god kjennskap til lederskiftene både blant de som uttrykker skepsis og de som uttrykker velvilje, mens de som forholder seg nøytralt/avventende opplyser at de ikke har satt seg så godt inn i hva som skjer i ledelsen.

Fem informanter har svart at de kjenner «noe» til endringene og også i denne kategorien er alle profesjoner og fakulteter representert. Tre av disse fem informantene fordelt på fakultet A og B tror at nærmeste kolleger ville svart det samme, mens informantene fra fakultet C ikke har opplyst noe om hva de tror at nærmeste kolleger ville svart.

Funnene viser at informantene i mer eller mindre grad har engasjert seg i å tilegne seg kunnskap om endringene i ledelsen. En av informantene som opplyste om svært god

kjennskap til endringene uttalte følgende:

*«Jeg tror det har vært et veldig stort engasjement rundt dette. Jeg tror det er mange som egentlig har fulgt nokså godt med. Det har vært et ganske vanlig samtaleemne i forskjellige uformelle og for så vidt formelle arenaer».*

På spørsmål om hvordan de har opplevd lederskiftene frem til tidspunktet for første intervju, svarer de fleste at de har merket lite eller ingenting til noen endringer foreløpig. En informant uttalte at *«Foreløpig har det ikke skjedd noe egentlig»*, en oppfatning som var relativt felles blant informantene.

### **5.2.1 Merket organisatoriske endringer – andre intervju**

Totalt åtte av fjorten informanter fordelt på alle de tre fakultetene har opplyst at de merker lite eller ingenting til endringer, og samtlige av disse tror at nærmeste kolleger mener det samme. Flere mener at det fortsatt er for tidlig i prosessen til at det bør være merkbare endringer. Noen mener at på den tiden som har gått fra tiltredelse i januar og frem til september, har toppledelsen kun hatt tid til å utforme strategiplanen, og noen synes de har brukt vel mye tid på den. Dette gjelder i stor grad de informantene som har uttrykt skepsis til ledelsen. Når det gjelder forventninger til endringer poengterer et par av informantene at strategiplaner er langsiktige og at det tar opptil flere år før man ser noen resultater.

Fem informanter fordelt på fakultet A og B sier at de opplever «noe» endringer. To av disse tror at nærmeste kolleger er av samme oppfatning, og de andre tre tror at nærmeste kolleger merker lite til at det har skjedd noen endringer. En av disse informantene fra fakultet A uttaler at *«de grepene de har tatt har vært vellykkede grep»* og fremhever at et av de vellykkede grepene er at studenter kan trekkes med inn i forskningsgrupper. Dette synet deler informanten med flere andre informanter som også har fremhevet at det å inkludere studenter i forskningsgrupper er svært positivt.

Ellers har utsagnet «business as usual» blitt nevnt av flere informanter. Noen har med dette referert til at de har opplevd situasjonen som turbulent i starten, men at det nå har roet seg, mens andre refererer til at de ikke har opplevd noen endringer i forbindelse med lederskiftene og at arbeidshverdagen går sin vante gang.

En av informantene opplever at det er en allmenn avslappet holdning til lederskiftene på fakultetet og tror at folk tenker «*ja ja, nå er det et skifte til og det forandrer ikke så mye likevel*».

### **5.3 Oppfatning av den nye rektoren og den øvrige toppledelsen – første intervju**

Når det gjelder tillit til den nye rektoren er det svært delte meninger. Fire informanter fra fakultet A forteller at de har liten tillit til den nye rektoren og tre av disse mener at deres nærmeste kolleger ville sagt det samme. To informanter, også disse fra dette fakultetet, har «noe tillit» og mener at nærmeste kolleger er av samme oppfatning. Fra fakultet B sier fire informanter at de har full tillit til den nye rektoren og de tror at deres nærmeste kolleger mener det samme. Informantene fra fakultet C varierer mellom «full tillit» og «noe tillit».

Her fremkommer det et skille mellom fakultet A og fakultet B og C hvor fakultet A uttrykker mest skepsis, fakultet B har stor tro på at Reichert kan gjøre en god jobb som rektor, og ved fakultet C er noen svært positive og andre litt mer moderate i sine forventninger.

I denne sammenheng er det nok riktig å understreke at Reichert var dekan ved fakultet B før han tiltrådte som rektor.

Informantene som tidligere har hatt Reichert som dekan, uttrykker at de har vært svært fornøyd med den jobben han har gjort som dekan og har tro på at han kan utvikle UiA videre. En av informantene fra dette fakultetet uttaler at «*Mitt inntrykk er at han har god oppslutning. På dette instituttet har han, vil jeg tro, 99 prosent støtte. Så får vi håpe at han gjør en like god jobb der som han nå er kommet, som han har gjort her*». En annen informant fra samme fakultet sier at «*Jeg har stor tro på at han kommer til å gjøre en kjempejobb der han er. Jeg tror UiA skal få en blomstringstid, men samtidig så er jeg veldig klar på at skal vi spille en rolle i dette, så må vi kjempe oss til den rollen. Vi får ikke noe medvind. Men han er strateg og vet hva som har betydning, så han vil bistå der vi er gode og så vil han forvente at vi godtar at han også bruker ressurser der UiA ikke er veldig god*».

Flere av informantene på tvers av fakultetene beskriver Reichert som en «næringslivsleder» både som en positiv og en negativ ting.

På den positive siden ses dette på som nytt og spennende, at det kan føre til endringer som er positive for universitetet, samt at endringer kan skje litt raskere enn hva man er vant til i et «traust, akademisk miljø» som en av informantene uttrykker det. En informant fra fakultet A sier at «Jeg tror det blir en god «drive», et litt annet perspektiv, et litt annet fokus og det tror jeg er bra. Og det gjelder jo å henge med som universitet. Jeg tror at UiA kan profitere på den dynamikken som dette her fører med seg...at det blir forandringer.

På den negative siden uttrykkes det bekymring for om dette er måten å lede et universitet på, samt at det bryter med den akademiske lederen man har vært vant med. En av informantene som har liten tillit til Reichert uttaler at «Jeg tror nok at vi kommer til å oppleve en veldig ledelsesinteressert person som ønsker å være en tydelig og klar leder og ønsker å få gjennomslag for sine ting veldig fort og raskt og effektivt. Jeg tror nok folk opplever han, eller ser på han, som en person som VIL ha endring og som ikke har problemer med å presse endring i gjennom selv om den skulle møte litt motstand», mens en annen sier at «Ingen tvil om at den nye rektoren er litt sånn utradisjonell type som går litt sine egne veier, og noen ganger i litt for stor grad spør du meg, men jeg tror han er en kar som er veldig flink til å tenke nytt og han har jo et stort engasjement som jeg tenker er veldig viktig».

Det store flertallet, på tvers av fakultet og profesjon, uttrykker at de har «noe tillit» til rektoratet og de mener at nærmeste kolleger føler det samme. Det er likevel stor variasjon i svarene fra «liten tillit» til «full tillit». En informant som har uttrykt liten tillit uttaler at «Å si til noen at du ikke har tillit, det kan ikke jeg si, men tilliten er ganske begrenset. Den har fått seg en knekk. Spesielt i forhold til tilsettingsprosessene som har vært».

To informanter, en fra fakultet B og en fra C, sier de har full tillit til toppledelsen og informanten fra fakultet B mener at nærmeste kolleger også har full tillit. Denne informanten tror det vil bli en bedre fremtid for UiA med den nye ledelsen fordi de er mer offensive og utadrettet enn den forrige. Nok en gang får vi en bekreftelse på at en av de som tidligere har hatt Reichert som leder, har stor tillit til at han vil kunne gjøre en god jobb som rektor.

### **5.3.1 Oppfatning av den nye rektoren og den øvrige toppledelsen – andre intervju**

Ni av totalt fjorten informanter fordelt på alle de tre fakultetene, men med overvekt på fakultet B, har en positiv holdning til de nye lederne, og fem av disse tror at nærmeste

kolleger er av samme oppfatning. En av informantene fra fakultet B uttaler at vedkommende er veldig positiv til den nye toppledelsen og opplever at *«de har godt hånd om lederoppgavene de har, sånn at organisasjonen seiler støtt videre»*. I denne sammenheng uttaler informanten også at *«Vi føler at UiA går fremover. Dette gjelder både for meg og mine kolleger»*.

En annen informant fra fakultet B sier at *«de er sympatiske, dyktige og lydhøre målbevisste folk som har fått til noe tidligere så derfor har jeg grunn til å tro at de får til det her også. Jeg har egentlig bare godt å si om dem»*.

Fire av de ni informantene som har en positiv holdning til de nye lederne, også fordelt på alle de tre fakultetene, opplever at det er variasjon i meningene blant nærmeste kolleger og tror ikke at det eksisterer noen felles oppfatning omkring dette.

Tre informanter, alle fra fakultet A, svarer «variert» på spørsmål om holdninger til ledelsen. To av disse informantene utdyper dette med at de har positive holdninger i forhold til instituttleder, men ingen formening om toppledelse. Den tredje av disse informantene opplyser om positiv holdning til toppledelsen, men negativ til dekan. Disse tre informantene var blant de som opplyste at de var skeptiske til toppledelsen under første intervju.

Ytterligere to informanter fra dette fakultetet har negative holdninger til de nye lederne og mener at nærmeste kolleger føler det samme. En av disse informantene fremhever at dette i stor grad gjelder fakultetsledelse, men vedkommende mener også at de ansatte føler at universitetsledelsen fjerner seg fra produksjonslinjen. Begge disse informantene var skeptiske til rektoratet under første intervju, men var positivt innstilt til dekanen. De har dermed endret holdning i forhold til dekanen i løpet av tiden som er gått mellom første og andre intervju. Den andre av disse to informantene forteller at *«som mennesker synes jeg litt synd på dem for jeg synes ikke de har fått noen enkel start»* og sier videre at *«jeg tror jeg må oppsummere med at jeg har et litt distansert forhold til den nye ledelsen»*.

#### **5.4 Forventninger til den nye toppledelsen – første intervju**

Når det gjelder forventninger til den nye toppledelsen var det stor spredning i svarene, alt i fra «stor skepsis» til «stor velvilje», med overvekt på «stor velvilje». Kun to informanter opplyste at de forholdt seg «nøytralt avventende».

Blant de som har uttrykt stor velvilje finner vi utsagn som «*Jeg tror de er veldig dyktige*», «*Jeg har inntrykk av at det er kompetente mennesker som fyller de rollene*», mens de informantene som uttrykte stor skepsis blant annet fortalte at de var bekymret for at det ble en top-down styring. En av dem uttalte at «*Jeg er nok redd for at styringstrykket blir sterkere enn det jeg ønsker. At de ønsker å styre og har tro på at det er ledelse som må til for å få denne institusjonen til å bli god, mens min tanke er nok heller at en må legge forholdene til rette for at endring og initiativ og ideer kan komme nedenfra*».

En annen informant mente at «*I noen bransjer og noen sammenhenger kan det være bra med en top-down styring, men i universitets- og høyskolesammenheng er jeg veldig skeptisk til det*».

I denne sammenhengen uttalte en informant som uttrykte «noe skepsis» at «*dette er en type organisasjon hvor vi som blir ledet egentlig føler oss på lik linje med de som leder*». Informanten fortalte videre at en kollega humoristisk hadde sagt at «*Du vet at akademikere, de vil ikke ledes, de vil administreres. De vil lede seg selv*». Flere av informantene fremhevet at de vitenskapelig ansatte ved UiA er vant til å jobbe selvstendig og i stor grad styre sin egen arbeidshverdag.

Blant de som ga uttrykk for mest skepsis fremkom det at noe av årsaken til deres skepsis bunnet i selve valgprosessen og tilsettingsprosessene og måten dette ble gjennomført på. Etter å ha snakket en del om dette med en av informantene uttalte vedkommende at «*det er ingen tvil om at jeg tilhører et institutt der det store flertallet er veldig skeptisk til den nye ledelsen, og det henger sammen med mye av det som vi har snakket om nå*».

#### **5.4.1 Har de nye topplederne levd opp til forventningene – andre intervju**

Totalt ni av de fjorten informantene fordelt på alle tre fakulteter opplyser at de nye lederne har levd opp til deres forventninger. Av disse er det imidlertid fire informanter likt fordelt på fakultet A og B som opplyser at forventningene var lave. «*Det kommer jo an på hvilke forventninger man hadde i utgangspunktet*» svarer en av informantene på dette spørsmålet, mens en annen svarer at «*de har jo dessverre det*» og utdyper dette med at vedkommende var skeptisk i utgangspunktet og forventningene var deretter. Disse fire informantene har alle uttrykt skepsis i første intervju og er fortsatt preget av dette. De har ikke forandret sine

holdninger til ledelsen og er fortsatt skeptiske til hvordan fremtiden vil bli på UiA. Informantene fra fakultet C hadde positive og nøytrale forventninger til topplederne under første intervju. Under andre intervju opplever en informant at de har levd opp til forventningene, mens to sier de ikke har noen formening om dette enda. Alle informantene fra fakultet C tror at nærmeste kolleger har samme oppfatning som den de selv har. De fleste av de ni informantene som mener at de nye lederne har levd opp til forventningene, tror at deres nærmeste kolleger har samme oppfatning. De som ikke har svart at de tror nærmeste kolleger er av samme oppfatning, har svart at de opplever variasjon blant kollegenes meninger, og at det dermed ikke er noen felles oppfatning om dette på deres institutt. En av disse informantene uttalte at *«Det kommer an på hvem du spør. Noen vil jo alltid være negative, mens andre er positive»*.

Fire av de fem informantene som har svart et klart og positivt «ja» til at lederne har levd opp til deres forventninger er ansatt ved fakultet B, altså der hvor Frank Reichert tidligere var dekan. Disse informantene uttrykte under først intervju at de hadde positive forventninger til de nye lederne og spesielt til den nye rektoren. En av disse informantene opplever at *«de engasjerer seg veldig i oppgavene»* og forteller videre at *«det viktige er jo at UiA som organisasjon holder fremdriften, altså har fremgang og vekst og det oppfatter jeg høy grad av at vi har»*.

Funnene viser at noen av de som tidligere har hatt Reichert som leder, har andre forventninger til han og hans rolle som rektor enn noen av de informantene som er ansatt ved andre fakultet. De uttrykker positivitet og velvilje i forhold til den jobben Reichert gjorde som dekan og har forventninger til at han også vil gjøre det bra som rektor. Det må imidlertid understrekes at det også innenfor dette fakultetet er variasjon i svarene og to av informantene svarte *«ja, men lave forventninger»* på dette spørsmålet.

To informanter fra fakultet A og C opplyser at de nye lederne «delvis» har levd opp til forventningene. For å utdype hva informantene mener med «delvis», vil jeg forklare nærmere hva informantene la i dette; Informanten fra fakultet A mente at rektoratet ble slik som vedkommende hadde forventninger om under første intervju, men ikke dekanen. Denne informanten hadde lave forventninger til rektoratet under første intervju og sier under andre intervju at *«det har jo i hvert fall ikke vært noen suksess for å si det sånn»*. Når det gjelder dekanen fortalte informanten under første intervju at vedkommende var optimistisk og hadde

tro på at dekanen kunne gjøre en god jobb. Under andre intervju har informanten endret oppfatning av dekanen i negativ retning, og vedkommende deler denne oppfatningen med flere andre informanter ved fakultetet. Disse informantene opplever at det er en allmenn oppfatning ved fakultetet at dekanen har kommet dårlig i gang og en av dem uttaler at *«det er allment og har skapt et veldig engasjement»*.

Den andre informanten som opplever at lederne «delvis» har levd opp til forventningene er fra fakultet C og opplyser at; *«det er tatt litt fatt i ting og det er bra, men jeg hadde vel kanskje spent forventningene litt høyere til at det skulle skje større endringer»*.

Kun en informant svarte «nei» på dette spørsmålet og mener dette er en allmenn oppfatning blant nærmeste kolleger, men legger til at *«Jeg kjenner ikke alle like godt, men en søker jo ofte sammen og snakker sammen med folk som deler oppfatning. Sånn vil det jo ofte være, i hvert fall i pressede situasjoner»*. Om de nye lederne uttaler denne informanten at *«jeg tror mange har en oppfatning om at det er et alt for stort gap mellom de som vil lede og de som blir ledet. De holder på med sitt og vi med vårt»*.

## **5.5 Tiltro til medbestemmelse og å «bli hørt» av toppledelsen – første intervju**

Når det gjelder tiltro til å «bli hørt» av ledelsen og mulighet for medbestemmelse er også meningene svært delte fra «liten tiltro» til «full tiltro».

To informanter fra fakultet A har liten tiltro og de mener at deres nærmeste kolleger føler det samme. Tre informanter fra fakultet A og en fra B har «noe tiltro» og tre av disse tror kollegene mener det samme. Fire informanter fra fakultet B og tre fra fakultet C har full tiltro til at de blir hørt av ledelsen, og en av disse, fra fakultet C, tror kollegene mener det samme. En av informantene som har liten tiltro sier at rektor gir uttrykk for at han er interessert i hva andre mener, men informanten har en skepsis til hvor dypt denne interessen for medvirkning stikker. En annen informant med full tiltro uttaler at *«Ja hvis man virkelig er uenig så sier man i fra og da blir man hørt. Det føler jeg meg ganske trygg på. Vi har jo nok av kanaler man kan bruke»*.



### 5.5.1 Opplevelse av medbestemmelse og å «bli hørt» av toppledelsen – andre intervju

Hele tolv av de fjorten informantene opplever «stor grad» av mulighet for medbestemmelse og at de blir hørt av ledelsen og seks av disse tror at nærmeste kolleger mener det samme. De andre seks har svart forskjellig der noen tror at nærmeste kolleger har ulike oppfatninger rundt dette, mens andre opplyser at de ikke vet hva de nærmeste kollegene ville svart.

Det må i denne sammenheng understrekes at når det gjelder «å bli hørt», refererer flere av informantene til nærmeste leder og ikke til toppledelsen. Flere informanter opplyser at de føler avstand til toppledelsen og at de forholder seg mer til nærmeste leder.

Når det gjelder medbestemmelse i forhold til strategiplanen opplyser de fleste av disse tolv informantene at det ikke har vært mangel på invitasjoner og anledninger til å involvere seg, men noen opplyser at de til tross for dette likevel ikke har engasjert seg i toppledelsens arbeid av ulike årsaker. Noen av årsakene til manglende engasjement utdypes nærmere under punkt 5.12 «Engasjement og involvering i strategiplanen» lenger nede i oppgaven.

De fleste informantene mener at de har en reell mulighet til medvirkning i forhold til strategiplanen, men et par informanter har ikke tro på at de blir hørt til tross for invitasjoner fra ledelsen om å komme med innspill. En av disse kaller det «*skinndemokrati*» og var også skeptisk til mulighet for reell medbestemmelse under første intervju.

To informanter fra samme fakultet opplever «ingen grad» av medbestemmelse og «å bli hørt», og refererer i denne sammenheng til strategiplanen og påvirkning på denne og ikke til sin nærmeste leder. En av disse informantene opplyser tvert i mot at vedkommende føler seg både hørt og sett av sin instituttleder. Denne informanten opplyste under første intervju at vedkommende er svært fornøyd med instituttlederen, men føler stor avstand til dekan og til rektoratet og er fortsatt av samme oppfatning.

Den andre informanten opplever, i likhet med det store flertallet, at det er blitt lagt til rette mange arenaer der en kan delta, men føler at en må delta på systemets premisser og utdyper dette med at det oppleves som at de tingene som skal diskuteres er lagt ferdig. Informanten mener at «*det er viktig å drive prosesser nedenfra i stedet for ovenifra og jeg synes at veldig mye av det som skjer nå blir drevet ovenifra*». Informanten hadde samme oppfatning også under første intervju.

## 5.6 Lojalitet til toppledelsens beslutninger

På spørsmål om hvordan de ville forholde seg til den nye ledelsen svarte samtlige av informantene at de ville være lojale overfor ledelsens beslutninger, men fem av informantene fordelt på fakultet A og B uttrykte skepsis i forhold til hva ledelsen vil beslutte, og mener også at deres nærmeste kolleger føler det samme. Disse fem informantene uttaler følgende:

1. *«Nei det må en jo bare forholde seg til å gjøre det beste ut av. En er jo lojal mot den ledelsen som er»*
2. *«Jeg synes jo det er en ærlig sak å gi dem en sjanse»*
3. *«I utgangspunktet er en selvfølgelig lojal og vil følge opp det som kommer fra ledelsen og så vil en si fra når en er uenig»*
4. *«Mitt inntrykk er at folk er skeptiske, men de er jo lojale. Vi har ikke tradisjon for noen sånn veldig opprørsk stemning her, men jeg skulle nok kanskje ønske at folk på UiA var tøffere til å si i fra»*
5. *«Jeg må jo bare akseptere at tingene er som de er og være positiv og spille inn mine forslag. Det er ikke mer jeg kan gjøre»*

Informantene som uttrykker full lojalitet er fordelt på alle de tre fakultetene. En av informantene som opplyser at vedkommende helt klart er lojal mot ledelsen sier at *«De er jo valgt og utnevnt og vi støtter opp om ledelsen»*.

De resterende informantene som uttrykker full lojalitet, forholder seg «positivt avventende» til hva ledelsen vil beslutte.

## 5.7 Toppledelsens betydning for arbeidshverdagen

Ni informanter har uttalt seg om toppledelsens betydning for arbeidshverdagen og hele syv av disse, fordelt på alle de tre fakultetene, mener at toppledelsen har liten betydning i det daglige arbeidet. Samtlige av disse syv mener at deres nærmeste kolleger er av samme oppfatning. De fleste uttaler at det er stor avstand til toppledelsen og at det er nærmeste leder som har mest betydning for arbeidshverdagen.

To informanter, begge fra fakultet A, mener toppledelsen har noe betydning for arbeidshverdagen og en av disse uttaler at *«det skal jo være en virkeliggjøring av strategiplanen nedover i organisasjonen som får konsekvenser for hva jeg kan gjøre og hva*

*jeg ikke kan gjøre», men forteller videre at det som betyr mest i hverdagen er samarbeid med kolleger om undervisning og forskning.*

Funnene viser dermed at informantene har en relativt felles oppfatning om at toppledelsen ikke er den mest betydningsfulle i forhold til innflytelse på arbeidshverdagen.

## **5.8 Oppfatning av fakultetsledelse – første intervju**

Det var ingen informanter som opplyste at de hadde noen form for skepsis i forhold til fakultetsledelsen. To informanter forholdt seg «nøytralt avventende» og en av dem opplyste i forhold til dekan at *«Noen er veldig tydelige og andre er litt utydelige. Vi ønsker oss vel noe sånn midt i mellom kanskje; tydelig nok men ikke autoritær».*

Ellers var det åtte av totalt fjorten informanter som uttrykte at de hadde en god oppfatning av fakultetsledelsen, alle disse på tvers av fakultet og profesjon. Samtlige av disse informantene tror at deres nærmeste kolleger er av samme oppfatning. En av dem uttalte at *«Det er store forventninger til at vi skal få til et godt samarbeid med dekanen».* På spørsmål om hva nærmeste kolleger ville svart sier denne informanten at *«Jeg tror de er positive og synes det var et bra valg. Vi fikk NN som dekan så det tror vi kan bli bra».*

### **5.8.1 Oppfatning av fakultetsledelse – andre intervju**

Seks informanter på tvers av fakultet opplyser at de fortsatt har en god oppfatning av fakultetsledelsen og samtlige av disse tror at nærmeste kolleger har samme oppfatning.

Fire informanter fordelt på fakultet A og B opplyser at de ikke har noen formening om fakultetsledelsen og mener at nærmeste kolleger er av samme oppfatning. De begrunner dette med at de ikke har så nært forhold til dekanen, men at de heller forholder seg til instituttleder.

Tre informanter tilhørende fakultet A har under andre intervju en dårlig oppfatning av dekan i sin rolle og de mener også at nærmeste kolleger er av samme oppfatning. Under første intervju forholdt en av disse informantene seg «nøytralt avventende», mens de andre to hadde positive forventninger. Vi ser altså at disse informantene har endret oppfatning av sin dekan i negativ retning i tiden som har gått mellom de to intervjuene og de mener dette er en allmenn oppfatning på fakultetet.

I denne sammenhengen vurderes det som riktig å nevne bakgrunnen for disse oppfatningene blant informantene fordi det har skapt såpass stort engasjement ved fakultetet, og det er også en sak som har vært omtalt i media:

Det fremkommer av funnene at fakultetet har fått ny dekan, og at det har vært en del konflikter omkring denne dekanen knyttet til at vedkommende ønsket å innføre et nytt studium ved fakultetet, hvor vedkommende selv var tiltenkt en fast stilling etter åremålsperioden som dekan. Dette forslaget fikk ikke støtte i fagmiljøet og førte til store samarbeidsproblemer. Flere informanter opplevde at dette studiet ble forsøkt «tredd nedover hodet» på dem og at den faglige kompetansen for et slikt studium ikke var til stede ved fakultetet. Denne saken preger flere av informantenes oppfatning av dekanen og de opplever at nærmeste kolleger har samme oppfatning.

## **5.9 Oppfatning av instituttleder – første intervju**

Når det gjelder forventninger til instituttleder var det ikke så mange informanter som nevnte noe om dette, men de som uttalte seg uttrykte velvilje og var positivt innstilt. De mente også at nærmeste kolleger var av samme oppfatning. Disse informantene er fordelt på alle de tre fakultetene.

En av informantene beskriver instituttleder som en rolig og varm person og fremhever viktigheten av gode mellommenneskelige forhold mellom ledere og ansatte.

En annen informant tror at folk har forventninger om at deres nye instituttleder vil være mer samlende enn den forrige. Disse informantene mente at instituttet trengte en ny leder.

### **5.9.1 Oppfatning av instituttleder – andre intervju**

Under andre intervju var det flere informanter som uttalte seg om sin instituttleder og tre av disse, to fra fakultet A og en fra C, opplyser at de har «svært god» oppfatning av sin instituttleder. Disse informantene var også positivt innstilt under første intervju. To av disse tror nærmeste kolleger mener det samme, mens den tredje tror at nærmeste kolleger har en «god» oppfatning av instituttlederen.

Fem informanter på tvers av alle de tre fakultetene har en «god» oppfatning av instituttlederen og samtlige av disse opplever at nærmeste kolleger er av samme oppfatning.

Ingen informanter har opplyst om dårlig oppfatning eller misnøye med sin instituttleder.

De fleste av informantene fremhever instituttleder som den viktigste lederen for deres arbeidshverdag og begrunner dette med at dekan og toppledelse blir «*litt fjerne*».

### **5.10 Nærmeste leders betydning for arbeidshverdagen**

I denne kategorien er det liten spredning i svarene. Flertallet av de som har uttalt seg om nærmeste leders betydning for arbeidshverdagen har svart at den er stor, og de mener at nærmeste kolleger mener det samme. Dette gjelder åtte informanter fordelt på alle de tre fakultetene.

En av informantene sier at «*For meg er det viktig å ha et godt samarbeid med min nærmeste leder. Jeg trenger ikke å være synlig for toppledelsen*». Denne informanten har under begge intervjuene uttalt at vedkommende er svært fornøyd med nærmeste leder og mener at det blir for stor avstand til toppledelsen. Mange av informantene deler oppfatningen om at det eksisterer en viss avstand til toppledelsen.

To informanter mener nærmeste leder kun har «noe betydning», og de begrunner dette med at de jobber selvstendig og i stor grad styrer sin egen hverdag. De opplever at nærmeste leder kun blir en person man konfererer med i forhold til tillatelse i forbindelse med forskning og undervisningsopplegg.

Vi ser også her at funnene viser at informantene opplever nærmeste leder som viktigere enn toppledelsen når det gjelder deres arbeidshverdag.

### **5.11 Samhold og samarbeid med kolleger – første intervju**

Seks av informantene på tvers av alle de tre fakultetene uttalte seg uoppfordret om samhold og samarbeid med sine nærmeste kolleger.

Kun en informant opplyste at samholdet og samarbeidet på instituttet var dårlig. *«Vi sitter i båsene våre med hver våre prosjekter og vårt fokusområde. Vi må ha noen felles visjoner, noen felles verdier og arbeidsmåter. Hvis vi strider i alle retninger vil vi aldri få en sterk faglig profil. Vi har ikke sterkt nok team. Vi er bare enkeltindivider».*

En annen informant fra samme fakultet men fra et annet institutt forteller at vedkommende synes det er en flott arbeidsplass både faglig og sosialt. Funnene viser dermed at innenfor samme fakultet strekker svarene seg fra den ene ytterligheten til den andre.

En av informantene fra fakultet C som opplyste om godt samarbeid og samhold uttalte at *«Jeg har en veldig god arbeidssituasjon. Godt arbeidsmiljø og godt fagmiljø».*

### **5.11.1 Samhold og samarbeid med kolleger – andre intervju**

Også i andre intervjurunde finner vi stor spredning i svarene i denne kategorien.

To informanter, en fra fakultet A og en fra B, opplever at det er dårlig samarbeid med kollegene, mens to informanter fra fakultet C opplever at de har et middels bra samarbeid.

En av informantene som opplever at samarbeidet med kolleger er dårlig uttaler at *«for meg så er det ikke noe samarbeid», «det finnes ikke noe samspill her» og «det er ikke noe felles deling av kunnskap».* Dette er den samme informanten som under første intervju etterlyste mer felles verdier og arbeidsmåter, og vi ser at det ikke har skjedd noen endringer i informantens oppfatning på dette området.

Når det gjelder de som opplever middels bra samarbeid uttaler en av disse fra fakultet C at *«det er lite samarbeid på tvers, men mer internt på instituttet. Det varierer naturligvis, men jeg tror i hvert fall det er en vilje til samarbeid».*

Fem informanter fordelt på alle de tre profesjonene og på fakultet A og B opplever at de har et «bra» samarbeid med sine kolleger, mens fire informanter på tvers av alle de tre fakultetene opplyser at samarbeidet med kolleger er «svært bra». De forteller blant annet om *«godt kollegaskap», «mye prosjektsamarbeid og mye undervisningssamarbeid»* og en av dem uttaler at *«jeg jobber sammen med kompetente og dyktige kolleger».*

Når det gjelder arbeidsmiljø er det stor variasjon i svarene fra «dårlig» til «svært godt».

To informanter, en fra fakultet A og en fra fakultet B, opplever at arbeidsmiljøet og samholdet

på arbeidsplassen er «dårlig», mens to fra fakultet A opplever det som «middels godt». Fire informanter, hvor alle profesjoner og fakultet er representert, forteller at de har et godt arbeidsmiljø og et godt samhold på sitt institutt, og fem informanter på tvers av alle de tre fakultetene opplever et «svært godt» arbeidsmiljø på sitt institutt.

En av informantene som opplever at arbeidsmiljøet er dårlig og som hadde samme oppfatning under første intervju, mener at nærmeste leder har en utfordrende rolle med å bygge relasjoner og få til noe sosialt; *«jeg tenker at NN (nærmeste leder) butter litt i mot en vegg»*. Informanten mener det er mye å ta tak i for nærmeste leder og at det er en vanskelig institusjon å lede.

En av informantene som opplyser om middels godt arbeidsmiljø, forteller at dette er noe som har endret seg det siste året og at arbeidsmiljøet har vært svært bra tidligere. Informanten opplever at årsaken til at arbeidsmiljøet ikke er så bra som det var, er turbulens og «støy» i forbindelse med hele prosessen med utskiftninger av ledelsen.

Blant informantene som opplyser at arbeidsmiljøet er svært godt fortelles det at *«vi trives med hverandre»*, *«jeg synes det er et helt supert miljø her»*, *«veldig jovialt og hyggelig»* og *«det er hyggelige mennesker alle sammen»*.

Ikke alle informantene uttalte seg om arbeidsmiljøet under første intervju og det er derfor usikkert hvilken oppfatning de hadde på det tidspunktet. Funnene viser imidlertid at de som uttalte seg om dette under første intervju fortsatt mener det samme. Det vil si at de som i første intervju opplevde arbeidsmiljøet som bra, fortsatt opplever det som bra, og de som mente arbeidsmiljøet var dårlig, fortsatt opplever det som dårlig.

## **5.12 Engasjement og involvering i strategiplanen**

Kun to informanter, begge fra fakultet A, opplyser at de i stor grad er engasjert i strategiplanen. Den ene av disse forteller at vedkommende absolutt føler seg engasjert og involvert i strategiplanen og at lederne har gjort en bra jobb så langt i forhold til strategiprosessen.

Den andre mener at strategiprosessen har vært helt spesiell til å være på universitetsnivå ved at de ansatte har blitt trukket inn i en slik prosess. Informanten er godt fornøyd med å bli hørt og vurdert, men mener også at det er klart at ikke alle kan få viljen sin. Oppfatningen om at ikke alle kan få viljen sin deler vedkommende med flere av de andre informantene. De ser det som en selvfølgelighet at med så mange ansatte er det umulig at alle *kan* ha medbestemmelse, eller at alle *ønsker* å ha medbestemmelse.

To informanter, en fra fakultet B og en fra C, opplyser om «noen grad» av engasjement og involvering, mens seks informanter, de fleste fra fakultet A, opplever «ingen grad». Flere av disse opplyser at de ikke har tid til å gå på møter og samlinger fordi de har en travel arbeidshverdag og ønsker å bruke den tiden de har til rådighet til å fokusere på undervisning og forskning. En informant uttaler at «*Jeg har fått alle muligheter til å være med, men jeg har valgt å ikke delta*» og vedkommende begrunner valget med en hektisk arbeidshverdag. Når det gjelder ledernes arbeid med strategiplanen understreker denne informanten at «*jeg verdsetter absolutt deres jobb, men har altså valgt å ikke involvere meg så mye i prosessen som har vært nå*».

En annen av informantene som opplyser om «ingen grad» av engasjement og involvering i strategiplanen sier at «*det har jeg rett og slett ikke tid til*». Videre sier informanten at «*jeg føler virkelig at ledelsen har prøvd å inkludere alle og da er det jo alltid noen som hiver seg på litt mer enn andre. Jeg føler at jeg ikke har vært så aktiv i strategiprosessen, men det må jeg ta ansvaret for selv*».

Flere informanter fordelt på alle de tre fakultetene uttaler at de ikke har engasjert seg i strategiplanen fordi de har en travel arbeidshverdag, og de vil heller bruke arbeidstiden sin på forskning og undervisning fremfor å gå på møter om strategiplanen.

### **5.13 Oppfatning av strategiplanen**

Når det gjelder oppfatning av strategiplanen er det stor spredning i svarene som varierer fra «dårlig» til «svært bra». Kun en informant, som tilhører fakultet A, har svart at strategiplanen er svært bra, men vedkommende tror at man blant nærmeste kolleger vil finne «*den ene ytterligheten til den andre*» og mener med det at noen ikke har interessert seg så mye for det,



mens andre har engasjert seg veldig. Denne informanten er blant de som under første intervju hadde positive forventninger til ledelsen. Ellers mener informanten at strategiplanen høres fornuftig ut og at den har rom for veldig mange; *«jeg tror mange vil føle at de kan knytte seg opp til den»*. I tillegg synes informanten at *«det med samskaping høres veldig positivt ut»*.

Når det gjelder «samskaping av kunnskap» uttaler noen informanter at de oppfatter dette som selvfølgeligheter og mener strategiplanen preges av *«generelle formuleringer»*.

Fire informanter, fordelt på fakultet A og C, er av denne oppfatning og en av disse uttaler at *«den er kanskje litt bred, gir litt lite retning»*. Disse informantene savner en større grad av konkretisering av planen.

Tre informanter, en fra hvert fakultet, synes at noe er bra og noe er dårlig. En av disse, tilhørende fakultet C, synes strategiplanen har mangler i forhold til forskning og at planen er for mye opptatt av ledelsesutdanning og formidling av kompetanse, og for lite om innholdet i det som formidles, men uttaler videre at *«ellers er den grei nok. En strategi skal være veldig overordnet»*.

Tre informanter fordelt på fakultet B og C mener strategiplanen er bra og to informanter, en fra fakultet A og en fra B, mener at strategiplanen er dårlig. Den ene av informantene som synes strategiplanen er dårlig, opplyser at dette er en allmenn oppfatning blant kollegene på fakultetet. Informanten forteller humoristisk at det har florert en *«mystisk»* tegneserie på fakultetet som har en kritisk fremstilling av både strategiprosessen og strategiplanen; *«Når vi har kommet her om morgenen så har det ligget en ny side til tegneserien, så jeg tar jo det som et tydelig tegn på at man har et litt sarkastisk og ironisk forhold til den»*. Flere informanter fra dette fakultetet fortalte litt lattermildt om denne *«føljetongen»*. En av disse informantene mente at *«kanskje det er en måte å beskytte seg på, få en humoristisk vri på ting.»*

## **5.14 Trivsel og opplevelse av jobben**

Det store flertallet av informantene på tvers av fakultet og profesjon forteller at de trives godt på jobben. Ingen av informantene opplyser om mistrivsel på jobben. En informant forteller at man er stolt over å jobbe på Universitetet i Agder og en annen mener at *«dette er drømmejobben»*.

Det er liten spredning i svarene når det gjelder opplevelse av jobben, og de fleste informantene opplyser at de opplever jobben sin som spennende og interessant. Informantene fremstår svært engasjerte når de forteller om sin arbeidshverdag og de forteller om stor frihet og selvstendighet i arbeidet. De fleste synes arbeidshverdagen er travel, men flere synes det er greit og trives med nye utfordringer.

En stor del av informantene uttrykker imidlertid et ønske om en bedre fordeling mellom tiden de har til undervisning og tiden de har til forskning, og da med tanke på mer tid til forskning. En av informantene fra fakultet C sier at «*Hvis en skal overleve i dette systemet så må du ha forskningen både som jobb og hobby for å si det sånn*». En informant fra fakultet B sier at «*Jeg synes det er veldig moro og undervise, men det er bare det at jeg burde fått mer tid til forskning. Det er en mangel og det er jeg ikke så godt fornøyd med*».

Men i store trekk er informantene tilfredse med jobben sin til tross for at flere av dem er skeptiske til hva som foregår i forbindelse med valg av ny rektor og utskiftningene av dekaner og instituttledere. Når det gjelder lederskiftene viser funnene at flere informanter opplever dette som «*sidestilt*» og de har størst fokus på jobben sin. En av informantene forteller at «*jeg føler meg privilegert som får jobbe ved UiA*», en oppfatning som deles av flere.

## **5.15 Analyse av empirisk materiale**

For å analysere datamaterialet har jeg sett etter sammenhenger, likheter og ulikheter i svarene fra informantene. Jeg har analysert de ulike variablene for å se etter «*trender*» innenfor de ulike emnene.

Ved å sammenligne de tre fakultetene viser funnene at det eksisterer en viss konsensus innenfor hvert fakultet, men det er viktig å understreke at ingen av fakultetene fremstår som klart homogene i meninger og oppfatninger.

Det empiriske materialet viser at sensemakingen i størst grad knytter seg til tidligere erfaringer (retrospeksjon) og uventede forløp (brutte forventninger). Sensemakingen har også sammenheng med hvilket fakultet informantene tilhører. Felles for de fleste av informantene, på tvers av fakultet, er at de tror at deres nærmeste kolleger har den samme oppfatningen som de selv har i forhold til meninger og opplevelse av lederskiftene.

Funnene viser imidlertid at noen også har svart «vet ikke» eller «varierte» når de har blitt spurt om hva de tror nærmeste kolleger ville svart og dette indikerer at ikke alle har samme mening selv om de tilhører samme fakultet.

Videre fremkommer det av empirien at profesjon ikke har vesentlig betydning i denne sammenhengen; For eksempel at instituttlederne svarer likt uavhengig av fakultet eller at de svarer annerledes enn de øvrige vitenskapelig ansatte.

Funnene peker heller ikke i retning av at kjønn eller alder har betydning for informantenes meninger. En av informantene tror imidlertid at alder kan ha betydning. Informanten utdyper dette med å fortelle at vedkommende tror at de yngre ansatte har tro på endring til det bedre og at lederskifter er spennende, mens de som har vært ansatt lenge og som har sett utskiftninger av ledelsen opptil flere ganger uten at de har opplevd noen radikale endringer, kanskje er mer nøktern i sin holdning. Oppfatningen om at det kan være forskjeller på unge og eldre ansatte kan kanskje være aktuelt for videre forskning, men vil ikke utdypes nærmere i denne oppgaven.

Når det gjelder lengden på ansettelsesforholdet er det lite som tyder på at dette har vesentlig betydning i forhold til hvordan informantene opplever lederskiftene. Som nevnt tidligere har kun to informanter, som har vært ansatt over 10 år, uttalt at de ikke tror det kommer til å skje de store endringene, noe de baserer på tidligere erfaringer.

Det er ellers stor variasjon i informantenes meninger fra stor skepsis til stor velvilje, uavhengig om de har vært ansatt kort tid eller lang tid. Dette tilsier at lengden på ansettelsesforholdet ikke er av stor betydning i denne sammenhengen.

## **5.16 Oppsummering av funn**

Fakultet A fremstår som det fakultetet hvor det eksisterer størst skepsis i forhold til utskiftningene i ledelsen, men vi finner også de som er positive til de nye lederne. Noen av informantene fra dette fakultetet opplyser at de har opplevd prosessen frem mot rektorvalget og ansettelse av viserektorer som uryddige og kaotiske og de opplyser at dette har vært med på å påvirke deres tillit til ledelsen. Både under første og andre intervju uttrykker en stor del av informantene liten tillit og skepsis til den nye rektoren og til den øvrige toppledelsen.

Det eksisterer imidlertid variasjon i meninger og oppfatninger og det finnes også informanter fra dette fakultetet som uttrykker tillit og tiltro til rektor og øvrig toppledelse, og de som forholder seg «lojale og nøytralt avventende». Det understrekes derfor at det ikke er en homogen oppfatning når det gjelder skepsis og mistillit.

Ved fakultet B opplyser samtlige informanter at de har full tillit til den nye rektoren og alle uttrykker velvilje (i større eller mindre grad) når det gjelder holdninger til den nye toppledelsen, men vi finner også de som har svart at de er «lojale, men skeptiske» til toppledelsen og de som forholder seg «nøytralt avventende». Flere informanter ved dette fakultetet omtaler rektor som en person som får ting til og forteller at han har gjort en god jobb som dekan. Etersom Reichert var dekan ved fakultet B før han tiltrådte som rektor, er det interessant å se at det er informantene fra dette fakultetet, altså de som har erfaring med samarbeid med Reichert fra før, som er positivt innstilt til at han kan gjøre en god jobb som rektor.

Fakultet C fremstår som det mest homogene fakultetet der alle informantene uttrykker lojalitet, tillit og velvilje (i større eller mindre grad) eller er «nøytralt avventende». Det er ingen av informantene fra dette fakultetet som uttrykker noen form for skepsis, men vi finner imidlertid informanter som forholder seg nøytrale og avventende. Ved dette fakultetet uttaler to av informantene, som begge uttrykte velvilje til toppledelsen i første intervju, at de ikke har noen formening om toppledelsen i sine roller. Informantene føler at det blir litt for stor avstand mellom dem som vitenskapelig ansatte og toppledelsen.

Når det gjelder fakultetsledelse er meningene delte og ved fakultet A er det kun en informant som oppfatter dekanen i sin rolle som god. To informanter sier de ikke har noen formening om dekan og opplyser at de i stor grad forholder seg til instituttleder. Resten av informantene ved dette fakultetet forteller at de opplever dekanen i sin rolle som dårlig, til tross for at noen av disse under første intervju opplyste om velvilje eller at de forholdt seg «nøytralt avventende». Vi ser altså at noen informanter har endret oppfatning av dekanen på tiden som har gått mellom første og andre intervju. Dette henger sammen med den tidligere omtalte saken hvor dekanen ønsket å opprette et nytt studium. Denne saken førte til konflikter og samarbeidsproblemer på fakultetet. Når det gjelder instituttleder opplyser flere av informantene om positive opplevelser og meninger når det gjelder forventninger, tillit og oppfatning, og dette gjelder på tvers av instituttene innenfor fakultet A.

Ved fakultet B opplyser informantene om positive holdninger til ledelsen på alle nivåer og tror, med unntak av en informant, at nærmeste kolleger er av samme oppfatning. Det er imidlertid noe variasjon i svarene i forhold til hvilket ledelsesnivå det er snakk om. For eksempel svarer en informant at vedkommende ikke har noen formening om lederne på universitets- og fakultetsnivå, men opplever at instituttleder er kommet godt i gang i sin rolle. I likhet med flere informanter fra de andre fakultetene opplever også denne informanten avstand til toppledelsen og forholder seg mer til instituttleder.

Ved fakultet C har ikke informantene uttalt seg om fakultetsledelsen, men samtlige opplyser at de har en god oppfatning av instituttleder. En av informantene mener imidlertid at instituttleder er lite synlig og tilstede og etterlyser mer tilstedeværelse.

Når det gjelder tiltro til medbestemmelse og «å bli hørt» opplever de fleste på tvers av fakultet at det ikke har vært mangel på invitasjoner, men av ulike årsaker har ikke alle vært like engasjert. Det er derfor stor variasjon i svarene som gjelder engasjement og involvering i strategiplanen fra «ingen grad» til «stor grad». Alle informantene opplyser imidlertid at de vil forholde seg lojale til ledelsens beslutninger, men noen har en skeptisk holdning. Når det gjelder de informantene som uttrykker størst skepsis er det interessant å se at flere av disse opplyser at de har satt seg godt inn i, og kjenner svært godt til endringene i lederskiftene. De har imidlertid ikke engasjert seg i vesentlig grad i strategiplanen.

Funnene ved fakultet A kan oppsummeres med at det er ved dette fakultetet det eksisterer størst heterogenitet blant informantenes meninger. Ved fakultet B kan det se ut til at det eksisterer en viss grad av homogenitet fordi flere informanter uttrykker positivitet og velvilje, men vi finner imidlertid varierte meninger blant informantene innenfor fakultetet og også her eksisterer noe skepsis. Ved fakultet C fremstår informantene stort sett som positive og avventende i forhold til hva utskiftningene i ledelsen vil innebære og det er ved dette fakultetet det eksisterer størst grad av homogenitet.

Empirien viser altså at det eksisterer ulike fortolkninger av endringene ved UiA og følgelig at sensemakingen er forskjellig blant informantene i forhold til hva slags oppfatning de har av virkeligheten. Disse forskjellene kan, i hvert fall delvis, forklares av at noen har opplevd hele prosessen som kaotisk og turbulent, og dermed har inntatt en skeptisk holdning som utgangspunkt. Disse informantene har fulgt med på hva som skjer i forbindelse med

lederskiftene, og noen har følt at de *må* følge med fordi de opplever at prosesser ikke har blitt gjennomført etter gjeldene retningslinjer og prosedyrer. Dette gjelder spesielt ansettelsesprosesser både av viserektorer og dekaner.

Andre har hatt en litt mer «tilbakelemt» holdning til lederskiftene fordi de ikke reflekterer så mye over hva som foregår i toppledelsen. De opplever at det blir litt «fjernt», og mener at det ikke har vesentlig betydning for deres arbeidshverdag. Ytterligere andre har positive erfaringer fra fortiden som de tar med seg videre og bruker som grunnlag for sensemaking av den nåværende virkeligheten.

## **6. Diskusjon og konklusjon**

I dette kapittelet vil det empiriske materialet knyttes opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven og drøftes opp mot problemstillingen. Jeg vil også belyse de ulike tolkningene og opplevelsene av lederskiftene og de endringene det innebærer.

Når det gjelder problemstillingen vil jeg drøfte hvilke sensemakingprosesser de vitenskapelig ansatte har opplevd i forbindelse med de store endringene i ledelsen ved UiA, og belyse hvordan de har skapt mening i en endret virkelighet. Jeg vil også diskutere hva som kan være årsaken til de ulike fortolkningene og hvorfor de ansatte opplever endringene på ulike måter. Dette vil kunne bidra til å gjøre besvarelsen av oppgavens problemstilling mer analytisk og troverdig. Utgangspunktet for drøftingen vil være Weicks (1995) syvtrinnsmodell, men empirien vil også knyttes opp mot andre forskeres teorier.

### **6.1 Drøfting**

Formålet med min studie var å undersøke hvordan de ansatte i en stor offentlig organisasjon som UiA opplever og fortolker omfattende lederskifter og de endringene det innebærer, samt å få en dypere innsikt i hvilken betydning slike endringsprosesser har for de ansatte.

Problemstillingene i denne oppgaven har vært å beskrive hvordan de vitenskapelig ansatte ved UiA har opplevd og fortolket utskiftningene i ledelsen.

For å besvare min problemstilling vil jeg knytte empirien til Weicks syv-trinns modell og belyse at det har eksistert både individuell og kollektiv sensemaking. Funnene viser at det er ulike oppfatninger blant informantene av hva som er virkeligheten og følgelig er sensemakingen forskjellig. Vi har sett av funnene at hovedskillet mellom opplevelse og oppfatning omkring lederskiftene knytter seg til fakultet.

Hovedfunn i denne studien viser at sensemakingen i størst grad knytter seg til to kategorier: tidligere erfaringer (retrospeksjon) og uventede forløp (brutte forventninger).

Dette utdypes nærmere når empirien drøftes mot Weicks teoretiske rammeverk. Funnene viser ellers at selv om lederskiftene oppleves forskjellig blant informantene, både positivt og negativt, er deres hovedfokus undervisning og forskning. Vi kan dermed si at lederskiftene ikke har en høy grad av viktighet i forhold til informantenes arbeidshverdag.

### **6.1.1 Identitetskonstruksjon**

Alle mennesker har mange ulike identiteter og dette kan ses på som en styrke, ettersom vi dermed har et stort repertoar å benytte oss av for å finne en passende identitet til meningsskaping i mange ulike situasjoner (Weick 1995).

Informantene fremstår som profesjonelle og svært engasjerte i sitt arbeid, samt at de i stor grad identifiserer seg med universitetets grunnleggende verdier. De forteller engasjert om sin arbeidshverdag og jeg sitter igjen med et inntrykk av at de er svært selvstendige mennesker med høy arbeidsmoral og stor ansvarsfølelse.

Sensemaking ser både virkeligheten og identitet som et sosialt konstruert fenomen. Identiteten skapes i sosiale prosesser gjennom interaksjon med andre (Weick 1995). Dette kan vi gjenkjenne i det empiriske materialet hvor informantene, i tillegg til at de forteller hvordan de selv oppfatter sin rolle og identitet i organisasjonen, også forteller hvordan de tror nærmeste kolleger forholder seg til lederskiftene og de endringene det innebærer. Dette tilsier at de har diskutert endringene med kollegene sine og dermed konstruert en identitet gjennom en sosial prosess.

Ved å sammenligne informantenes holdninger på to ulike tidspunkt, i dette tilfellet første og andre intervju, kan vi se at identitetskonstruksjon har funnet sted. Vi ser dette ved at informantene har inntatt en holdning, eller konstruert en identitet, i organisasjonen på et tidlig stadium i prosessen (første intervju) ved at noen forteller at de har opplevd valgprosessen og

tilsettingsprosessene som «uryddige» og «lukket» og de har dermed utviklet en skeptisk holdning til ledelsen som et utgangspunkt. Andre har hatt positive preferanser som de har lagt til grunn for sin holdning til den nye ledelsen, som for eksempel informantene fra fakultet B som har gode erfaringer med samarbeid med nåværende rektor som tidligere var deres dekan.

Vår identitet blir kontinuerlig redefinert som et resultat av våre erfaringer og kontakt med andre (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010) og vi kan se at informantene tilpasser sin identitet til hvordan de oppfatter sine omgivelser.

Identitetstrussel er en kraftfull utløsende faktor for sensemaking (Maitlis og Christianson 2014). Funnene peker i retning av at flere av informantene føler en slik trussel i forbindelse med utskiftningene i ledelsen. De er usikre på hva lederskiftene vil innebære av endringer som vil berøre dem direkte, og hva endringene vil ha å si for deres arbeidshverdag.

### **6.1.2 Retrospeksjon**

Sensemaking vektlegger tilbakeblikk, det vil si hvordan vi ser tilbake på hendelser og tilskriver de mening. Meningsskapingen påvirkes av hva vi legger merke til fra fortiden, hvor langt tilbake i tid vi ser, og hvordan vi husker tidligere hendelser. Sensemaking kan dermed anses som en komparativ prosess (Weick 1995).

Flere av informantene sammenligner nåtidens virkelighet med hendelser fra fortiden.

Vi ser for eksempel at de informantene som har hatt Reichert som dekan, forteller at han har gjort en god jobb på fakultetet og de tror dermed at han også vil kunne gjøre en god jobb som rektor. De har altså skapt en forventning, og har rasjonalisert ny handling på bakgrunn av mening som allerede er skapt. Disse informantenes handling preges av positive holdninger til den nye rektoren og de ønsker å støtte opp om den nye ledelsen.

For å skape mening av nåtiden sammenligner vi det med en lignende eller kjent hendelse fra vår fortid og stoler på at tidligere hendelser gir mening (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010). Dette gjenkjenner vi i empirien blant informantene som har vært ansatt ved UiA over flere år. De har opplevd lederskifter før, og har etter lederskiftene i januar 2016 brukt retrospeksjon som en komparativ prosess og deretter skapt mening om virkeligheten slik den er nå. Disse informantene har dannet seg en mening om at lederskiftene ikke vil medføre vesentlige endringer, noe de baserer på tidligere erfaringer.



### **6.1.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser**

De omgivelsene vi befinner oss i er ikke noe statisk og fastsatt som eksisterer frakoblet og uavhengig av oss mennesker, men er noe som skapes kollektivt gjennom handling. Vi skaper omgivelsene og skaper samtidig de begrensninger og muligheter som vi møter (Weick 1995). Ettersom omgivelsene avhenger av samspillet mellom menneskene i organisasjonen, vil sensemakingen i stor grad avgjøres av hvert individs identitet og hvilke egenskaper de bringer med seg inn i organisasjonen.

For at organisasjonsmedlemmene skal kunne «opprette fornuftige omgivelser» kan man anta at det må være en forutsetning at de føler seg hørt og sett, og at de har en følelse av innflytelse og medbestemmelse. Funnene viser at det er delte oppfatninger i forhold til dette, men flertallet av informantene opplever stor grad av mulighet for medbestemmelse og flere tror at nærmeste kolleger også føler det på samme måte.

Ettersom omgivelsene er med på å forme oss og vi derfor til enhver tid vil kunne se en refleksjon av oss selv i våre omgivelser (Weick 1995), vil hvordan vi selv opptrer og handler i organisasjonen, påvirke hvordan omgivelsene blir. Det kan derfor tenkes at de informantene som selv er positive, vil ha en opplevelse av at omgivelsene også er det, og motsatt for de som har en skeptisk eller negativ holdning.

Av empirien fremkommer det at de interne omgivelsene oppfattes svært ulikt blant informantene og svarene strekker seg fra den ene ytterligheten til den andre. Med det menes at noen (de fleste) oppfatter omgivelsene som gode og opplever at de samarbeider med dyktige og kompetente mennesker, mens andre opplever omgivelsene på en negativ måte der samarbeid er ikke-eksisterende.

### **6.1.4 Det sosiale**

Sensemaking er både en individuell og en sosial prosess (Weick 1995). Organisatorisk sensemaking beskrives som en «fundamental sosial prosess» hvor organisasjonens medlemmer tolker sine omgivelser gjennom interaksjon med hverandre og konstruerer oppfatninger som gjør at de forstår verden og handler kollektivt (Maitlis og Christianson 2014).

Blant informantene finner vi stor grad av individuell sensemaking og de forteller åpent om hvordan de opplever og forholder seg til de store endringene i ledelsen. Den kollektive sensemakingen derimot er mindre tydelig, men likevel eksisterende. Vi kan se dette ved at

flere av informantene opplyser at de tror at den meningen eller opplevelsen de selv har, er en allmenn oppfatning innenfor sitt fakultet. På bakgrunn av informantenes uttalelser om hva de tror nærmeste kolleger opplever og tenker, tilsier dette at det eksisterer kollektiv sensemaking. Følgende uttalelse av en informant underbygger at kollektiv sensemaking har funnet sted: «*en søker jo ofte sammen og snakker med folk som deler oppfatning*». Denne uttalelsen sier implisitt at endringene diskuteres og at meninger utveksles. Dette vitner om at endringene ved UiA har vært et tema blant de ansatte i organisasjonen og at de har skapt en felles oppfatning.

Flere av informantene forteller at prosessen før, under og etter rektorvalget og de øvrige lederskiftene har vært et samtaleemne både på formelle og på uformelle arenaer. De forteller at i tillegg til at lederskiftene har vært diskutert på møter og andre formelle arenaer, har det også vært et «hett tema» i lunsjpausene. Vi kan på denne bakgrunn se for oss at sensemakingen skjer både *innenfor individer*, ved at informantene skaper mening for seg selv, og *mellom individer* gjennom informantenes interaksjon med sine kolleger.

Et interessant funn i denne sammenheng er den «mystiske føljetongen» som har versert på et av fakultetene. Flere informanter fortalte om en tegneserie som inneholdt en kritisk fremstilling av både strategiprosessen og strategiplanen og at det «dukket opp» en ny side av denne tegneserien når de kom på jobb om morgenen. Dette kan vi tolke som en form for kollektiv sensemaking. Informantene opplevde dette som humoristisk og en av dem mente at «*kanskje det er en måte å beskytte seg på, få en humoristisk vri på ting*».

Også Helms Mills m.fl. (2010) stadfester at sensemaking prosessen er en sosial prosess som er betinget av vår samhandling med andre, og empirien underbygger at det foregår en slik sosial prosess på fakultetene.

### **6.1.5 Pågående prosess**

Weick (1995) mener at sensemaking aldri starter og begrunner dette med at ren varighet aldri stopper. Han mener at virkeligheten er en kontinuerlig strøm av hendelser, og at det samme gjelder sensemaking fordi vi kontinuerlig oppdaterer vår mening om hvordan virkeligheten er, bevisst eller ubevisst. Følgelig kan vi si at sensemaking skjer med den samme hastigheten våre fortolkninger av virkeligheten må oppdateres (Weick 1995).

I forbindelse med lederskiftene ved UiA må de ansatte ikke bare forholde seg til nye ledere, men også de organisatoriske endringene som lederskiftene innebærer, for eksempel at den nye ledelsen har utarbeidet ny strategiplan for hvordan universitetet skal drives og hva som skal

være de fremtidige satsingsområdene. De ansatte må dermed kontinuerlig skape ny mening etter hvert som endringene implementeres i organisasjonen, og også når det gjelder strategiplan og satsingsområder er meningene delte: Flere informanter uttrykker bekymring for at den nye ledelsen vil styre etter et top-down perspektiv, mens de mener at det tradisjonelle i akademia er at ideer og innspill kommer nedenfra i hierarkiet. Disse informantenes oppfatning omkring dette kan knyttes til *sensegiving*.

Sensegiving anses å ha et top-down perspektiv og handler om prosessen med å forsøke å påvirke sensemakingen og andres meningsskapning mot en foretrukket omdefinering av den organisatoriske virkeligheten gjennom bruk av påvirkningsteknikker (Maitlis og Christianson 2014). En av informantene som uttaler at vedkommende er redd for at det fremover vil bli en top-down styring begrunner dette med at vedkommende ser på rektor som en ledelsesinteressert person som ikke er redd for å presse igjennom endring selv om han skulle møte motstand.

Som nevnt er meningene blant informantene delte og vi finner også de som er positive både til ledelse og strategiplan. Disse informantene har dannet seg positive forventninger og tror at UiA nå vil få en blomstringstid.

### **6.1.6 Signaler fra omgivelsene**

Signaler fra omgivelsene er ansett å være en «trigger» for sensemaking, og slike signaler kan dreie seg om problemer, hendelser eller situasjoner der meningen er tvetydig og/eller utfallet er usikkert. Slike hendelser kan avbryte folks pågående «flyt», forstyrre deres forståelse av verden og skape usikkerhet om hvordan man skal handle. Dette skjer når det er avvik mellom forventninger og virkelighet, enten ved at en uventet hendelse inntreffer eller at en forventet hendelse ikke inntreffer (Maitlis og Christianson 2014).

Funnene viser at lederskiftene uten tvil har skapt tvetydighet i organisasjonen og for noen av informantene har enkelte signaler som de har trukket ut, tolket og deretter handlet etter, ført til brutte forventninger:

To informanter uttaler at nåværende rektor under valgkampen ga klare signaler blant annet på hvordan han ville utforme rektoratet. Informantene hadde tillit til disse signalene og dette var med på å påvirke deres handling under rektorvalget ved at de ga sin stemme til Reichert. Det viste seg imidlertid at rektoratet ikke ble slik som Reichert «lovet» under valgkampen, og dette medførte at informantenes tillit til Reichert fikk en «knekk». En av disse informantene

uttaler at «*jeg føler jeg har valgt på feil premisser*». Vi ser dermed at det ble et avvik mellom informantenes forventninger og virkeligheten ved at en forventet hendelse ikke inntraff og at følgene av dette ble at informantene inntok en skeptisk holdning til ledelsen.

Vi kan tenke oss at de brutte forventninger informantene opplevde i forbindelse med rektorvalget vil påvirke hvilke signaler de senere vil vektlegge i en sensemakingprosess. Ettersom sensemaking anses å være retrospektiv, vil tidligere hendelser påvirke hvilke signaler vi vil trekke ut for å skape mening av den nåværende situasjonen (Helms Mills, Thurlow og Mills 2010).

### **6.1.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet**

Poenget med at sannsynlighet foretrekkes fremfor nøyaktighet er at sensemaking handler om troverdighet, sammenheng og rimelighet (Weick 1995). Det kan synes som at mennesker foretrekker det sannsynlige og troverdige fremfor det nøyaktige.

I forhold til meningsskapning omkring lederskiftene i denne studien, finner vi imidlertid ikke at informantene i stor grad preges av sannsynlige fortolkninger av virkeligheten, men heller av nøyaktighet eller riktighet. Dette kan utdypes ved å fremheve at det ikke eksisterer ulike oppfatninger om *hva* som skjer ved UiA, men mer om *hvordan* det skjer.

Alle forholder seg til de faktiske forholdene; at det har skjedd store utskiftninger i ledelsen, men dette gjør de på ulike måter basert på sin identitet, sine holdninger og sine opplevelser knyttet til endringene. Vi kan si at informantene har skapt mening om endringene på ulikt grunnlag og dermed har de skapt ulike fortolkninger av virkeligheten.

### **6.1.8 Sensemaking og emosjoner**

Følelser former sensemaking og de former dermed oppfatningen av endringer. Affektive reaksjoner påvirker hvordan vi opplever en situasjon og hvordan vi tolker informasjon, og følelsene sinne, frykt, angst og håp former innhold og motiverende styrke til sensemaking (Steigenberger 2015).

Funnene peker ikke i retning av at noen av informantene føler sinne, frykt eller angst, mens håp derimot, er det flere som nevner. I denne sammenheng kan det nevnes at flere informanter uttrykker frustrasjon og skuffelse over hendelser som har oppstått i denne prosessen, men ikke i så sterk grad at det etter min tolkning kan karakteriseres som sinne, frykt eller angst.

Uavhengig om de er skeptiske eller positive til ledelsen, uttrykker flere informanter et håp om at de blir hørt av ledelsen og at de vitenskapelige ansatte får lov til å utvikle sine ideer og sitt faglige engasjement.

Smereks (2013) longitudinelle studie av sensemaking blant rektorer ved høyskoler og universiteter, understreker viktigheten av å lytte til organisasjonens medlemmer (Smerek 2013). De informantene som opplever stor grad av mulighet for å bli hørt og komme med innspill mener at muligheten for medbestemmelse er reell, men at med så mange ansatte hverken *kan* eller *ønsker* alle å bidra med innspill.

Flere informanter uttrykte også håp om at UiA skal være et universitet som stadig er i utvikling, som blir «satt på kartet» og som samarbeider med andre samfunnsaktører både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Noen informanter uttrykker bekymring for en top-down styring og omtaler Reichert som en næringslivsleder. De mener det ikke er tradisjon for en slik lederstil i akademia og er skeptiske til at dette kan bli en realitet ved UiA.

Følelser kan også påvirke sannsynligheten for at en person vil engasjere seg i sensegiving aktiviteter (Steigenberger 2015), men empirien viser ikke noen klare tegn til dette.

### **6.1.9 Organisasjonsendring og usikkerhet**

De store endringene i ledelsen ved UiA har skapt en ny virkelighet for organisasjonens medlemmer og det er vanlig at endringer fører til usikkerhet fordi man går fra en kjent tilstand til en ukjent tilstand.

Alle de ansatte ved UiA er klar over at de vil stå overfor endringer i ledelsen hvert fjerde år.

De vet at det vil være rektorvalg og at dette innebærer utskiftninger i ledelsen.

Også viserektorer, dekaner og instituttledere er ansatt i åremålsperioder på fire år, men ikke alle disse er i fase med rektorvalget. Det vil derfor variere hvor store utskiftningene i ledelsen blir i forbindelse med hvert rektorvalg. I januar 2016 var utskiftningene svært store på alle nivåer i ledelsen og dette har medført ulike reaksjoner blant de ansatte.

Selv om vi kan si at organisasjonen står overfor en planlagt endring og ikke en uforutsett hendelse eller krise, ser vi av empirien at de ansatte likevel kan oppleve usikkerhet, brutte forventninger, samt hendelser og problemstillinger som kan være overraskende, komplekse eller forvirrende. Vi ser også av empirien at noen ser på endringene i ledelsen som en

hendelse de vet kommer hvert fjerde år, men som de ikke engasjerer seg vesentlig i eller har så sterke formeninger om.

Weick (1995) mener at sensemaking fjerner usikkerheten for organisasjonsmedlemmene ved at de skaper en felles fortolkning av endringen, og når verden igjen er forståelig er det mulig for organisasjonsmedlemmene å handle kollektivt (Weick 1995). Empirien viser at kollektiv sensemaking har funnet sted og informantene forteller at de snakker sammen om det som skjer både på formelle og uformelle arenaer. De utveksler meninger og skaper ny mening omkring endringene de står overfor, og dette indikerer at det eksisterer kollektiv sensemaking.

#### **6.1.10 Organisasjonsendring og sensemaking**

I forbindelse med organisatoriske endringer, kan resultat av sensemaking føre til positive eller negative standpunkter mot et endringsforslag, og enda videre, åpenhet eller motstand mot endring (Steigenberger 2015).

I de fleste endringsprosesser oppleves både oppslutning om endring og motstand mot endring og man vil kunne oppleve at det eksisterer ulike fortolkninger blant de ansatte i en og samme organisasjon om hva som skjer. Det er også tilfellet i denne undersøkelsen der vi ser av empirien at endringene ved UiA har medført både motstand og oppslutning blant de vitenskapelig ansatte, og vi ser at det eksisterer en flertydighet i forhold til hva de opplever og hvilken mening de har dannet seg av endringene.

I litteraturen om organisasjonsendringer foreligger det mange eksempler på hvordan mennesker individuelt og som grupper tolker endringsforslag på en bestemt og ofte utilsiktet måte, som forårsaker at det lykkes eller mislykkes (Steigenberger 2015). Tiden fremover vil vise hvordan dette vil arte seg ved UiA og om de som uttrykker skepsis, men likevel lojalitet til ledelsens beslutninger, vil støtte og slutte opp om de endringene ledelsen foreslår i sin nye strategiplan.

## **6.2 Sterke og svake sider ved studien**

For å undersøke hvordan de vitenskapelig ansatte ved UiA opplever og fortolker lederskiftene og de endringene det innebærer, har jeg benyttet sensemaking som analyseverktøy, noe som anses som svært velegnet for en slik type forskning og dermed kan anses som en sterk side ved denne studien. Sensemaking er spesielt godt egnet når det er snakk om så store

forandringer og man får avdekket den enkelte informants subjektive mening om endringene, samt om det eksisterer ulike fortolkninger av endringene.

En annen sterk side ved denne studien er at informantene ble intervjuet to ganger med noen måneders mellomrom. Første intervju ble gjennomført i januar/februar, altså på et tidlig stadium i prosessen, mens andre intervju ble gjennomført i september, det vil si en stund etter at den nye strategiplanen ble iverksatt i juni. Ettersom informantene er intervjuet i to omganger får man mer bredde i undersøkelsen fordi man kan sammenligne informantenes meninger på to ulike tidspunkt.

Første intervju avdekket hvilke forventninger informantene hadde til ledelsen på et tidlig stadium i prosessen og hvilken oppfatning de hadde av virkeligheten på dette tidspunktet. I andre intervjurunde kunne jeg sammenligne svarene fra første intervju for å se om deres holdninger hadde endret seg eller om de fortsatt hadde samme oppfatning som de hadde på tidspunktet for første intervju. På denne måten får man avdekket om informantene har skapt ny mening om virkeligheten, og i tilfelle hvordan de har skapt mening i en ny virkelighet.

Studiens svake sider kan knyttes til utvalg og antall informanter. Det er begrenset hvor mange informanter man kan ha, og det er usikkert om resultatet ville blitt det samme dersom jeg hadde valgt andre fakultet og følgelig andre informanter. Det er dermed vanskelig å bruke studiens funn til å si noe om andre lignende tilfeller. Studien har altså begrenset overførbarhet.

### **6.3 Implikasjoner**

Denne studien har avdekket at det blant de vitenskapelige ansatte ved UiA eksisterer ulike oppfatninger og fortolkninger av lederskiftene. Studien kan gi dermed gi lederne ved UiA innsikt i, og forståelse av, de ansattes tolkning av endringsprosesser og hvordan disse håndteres. Ut fra teori og funn i denne studien vil det være en klar anbefaling til rektor og øvrig toppledelse å innrette seg etter de sensemakingprosessene som skjer i organisasjonen underveis. Det er viktig at ledelsen har støtte blant de ansatte for at alle skal føle forpliktelse til å bidra til å oppnå organisasjonens målsettinger, og de bør derfor ta på alvor at flere av de ansatte føler skuffelse og misnøye med hele prosessen rundt lederskiftene.

Funnene viser at sensemakingen blant informantene i størst grad knytter seg til tidligere erfaringer og uventede forløp. Studien kan derfor si noe om hvordan holdninger og forventninger påvirker sensemakingen i en endringsprosess. Brutte forventninger og mistillit kan påvirke sensemakingen i negativ retning. Positiv sensgiving kan være et tiltak for å påvirke sensemakingen i ønsket retning.

Studiens funn bekrefter også forskning som viser at det å la de ansatte delta i endringsprosessen og at de føler seg hørt i forhold til innspill og ideer, kan medvirke til positive oppfatninger av ledelsen, og dette kan være med å bidra til oppslutning om endringen.

Ettersom empirien også viser at flere av informantene føler avstand til toppledelsen vil det være en anbefaling til toppledelsen at beslutningsansvar for saker som direkte berører arbeidshverdagen til de vitenskapelig ansatte delegeres nedover hierarkisk i organisasjonen.

I henhold til de funn som er gjort i forhold til fakultetsledelse vil det kunne anbefales at planlagte endringer innenfor fakultetet, diskuteres av toppledelse, dekan og instituttledere og at beslutninger fattes i samarbeid mellom disse.

En stor del av informantene anser instituttleder som den lederen de forholder seg mest til, og som har størst betydning for deres arbeidshverdag. Det anbefales derfor at instituttlederne lar de vitenskapelige ansatte få utvikle og bruke sin faglige kreativitet og at det gis handlingsrom for ideer og innspill.

## **6.4 Videre forskning**

For å få større klarhet i hvordan de vitenskapelig ansatte ved UiA opplever og fortolker endringene i forbindelse med utskiftingene i ledelsen, kan det være nyttig å gjennomføre samme undersøkelse ved andre fakulteter og følgelig med andre informanter. Ved å sammenligne resultatene fra flere fakulteter, vil man kunne få et bredere bilde av hvordan holdningene er blant organisasjonsmedlemmer og dermed kanskje kunne avdekke hva som er «den allmenne oppfatning».

Det kan også gi et klarere resultat dersom man gjentar samme undersøkelse etter 1-2 år fordi strategiplanen og de endringene som skal implementeres har fått «virke» en stund og



organisasjonsmedlemmene har kanskje fått et bedre bilde av hva endringene innebærer for dem i deres arbeidshverdag?

Det kan også være interessant å utforske andre variabler for å se om disse har betydning for resultatet. En av informantene uttalte at vedkommende trodde at alder hadde betydning ved at de unge var positive og forventningsfulle til endringene, mens de eldre hadde en mer «avslappet» holdning som gikk ut på at de har sett ledere komme og gå, og det har ikke medført de store endringene. Det kunne derfor vært interessant å forske på om alder har betydning for hvordan lederskiftene oppleves blant de ansatte.

Videre kan det være interessant å undersøke om kjønn eller fagområde har betydning for resultatet. Er det ulike meninger mellom menn og kvinner? Vil for eksempel de som har matematikk som fagområde svare annerledes enn de som har idrett som fagområde? Er personlighet og meningsskaping knyttet til hvilket fagområde man har valgt å jobbe med? Sagt med andre ord; sier valg av fagområde noe om hva slags mennesketype vi er og videre; hvordan vil dette påvirke en sensmakingprosess?

I lys av de funnene som denne studien har avdekket kan det også være interessant å forske videre på om organisasjonsmedlemmene har endret atferd som følge av sensmakingen ved lederskiftene i januar 2016. For eksempel om motivasjon og innsats er endret?

## 7. Referanser

Dalen, Monica (2004) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming 2. utgave*. Oslo. Universitetsforlaget

Dervin, Brenda (1992) *From the mind's eye of the user: The sense-making qualitative-quantitative methodolog* – Bok kapittel: Glazier, Jack D og Powell, Ronald R *Qualitative research in information management 61-84*. Englewood, Colo. Libraries Unlimited

Esterberg, Kristin G. (2002) *Qualitative Methods in Social Research*. Boston. McGraw-Hill

Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metode*. Bergen. Fagbokforlaget

Helms Mills, Jean (2003) *Making sense of organizational change*. New York. Routledge

Helms Mills, Jean, Thurlow, Amy & Mills, Albert J. (2010) *Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5 Iss 2 pp. 182 – 195

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. 2. utgave*. Bergen. Fagbokforlaget

Kvale, Steinar (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS

Maitlis, Sally og Christianson, Marlys (2014) *Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*. *The Academy of Management Annals*, 2014 Vol. 8, No. 1, 57–125

Miles Matthew B., Huberman, A. Michael og Saldana, Johnny (2014) *Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook Edition 3*. Los Angeles. SAGE Publications

Paul, Sharoda A., og Reddy, Madhu C. (2010) *Understanding Together: Sensemaking in Collaborative Information Seeking*. In *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 321-330)

Seale, Clive (1999) *The Quality of Qualitative Research*. London. SAGE Publications

Smerek, Ryan E. (2013) *Sensemaking and New College Presidents: A Conceptual Study of the Transition Process*. *The Review of Higher Education*, Volume 36, Number 3, Spring 2013, pp. 371-403. Association for the Study of Higher Education

Steigenberger, Norbert (2015) *Emotions in sensemaking: a change management perspective*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss 3 pp. 432 – 451

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode. 4. Utgave*. Bergen. Fagbokforlaget

Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass. Addison-Wesley

Weick, Karl E. (1988) *Enacted sensemaking in crisis situations*. *Journal of Management Studies*, Vol.25(4), pp.305-317

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks. SAGE Publications

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. og Obstfeld, David (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, Vol.16(4), p.409-421

Greibesland, Trygve - Rådgiver, Personal- og organisasjonsavdelingen ved UiA

Skagestad, Marianne - Rådgiver, Personal- og organisasjonsavdelingen ved UiA

#### **Nettsider:**

uia.no - <http://www.uia.no/nyheter/frank-reichert-blir-uia-nye-rektor>

uia.no - <http://www.uia.no/om-uia/organisasjon/leiing-og-administrasjon/ledelsen>

uia.no - [uia.no - uia.no/nyheter/1931-stemte-i-rektorvalget](http://www.uia.no/nyheter/1931-stemte-i-rektorvalget)

## **Vedlegg 1: Informasjonsskriv første intervju**

Universitet i Agder gjennomgår for tiden store endringer i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen. Dette er tema for min masteroppgave i statsvitenskap og ledelse.

### **Hva skal jeg undersøke?**

I masteroppgaven vil jeg fokusere på hvilke forventninger de vitenskapelig ansatte har til den nye ledelsen og hvordan de opplever de endringer som det nye skiftet innebærer. Min veileder er førsteamanuensis ved UiA Helge Hernes.

### **Hvorfor?**

Formålet med denne forskningen er å dokumentere hva et omfattende lederskifte i en stor offentlig etat som UiA innebærer, og hvordan dette påvirker de ansatte, organisasjonen og driften.

### **Når og hvor?**

Jeg håper at du vil være en av mine informanter i dette svært interessante prosjektet.

#### Intervjuene gjennomføres i to omganger.

Første intervju ønskes gjennomført så snart som mulig (senest innen utgangen av januar).

Andre intervju ønskes gjennomført i månedsskifte mars/april (rett etter påske).

Det settes av 1 time til hvert intervju. Under intervjuet vil jeg benytte opptaksbånd.

Tid og sted for intervju avtales nærmere.

### **Frivillighet og anonymitet**

Det er helt frivillig å være med og du har mulighet å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette.

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres i oppgaven.

Det vil etterstrebes at ingen personer vil kunne gjenkjennes i den endelige oppgaven.

Opptakene av intervjuene slettes når intervjuet blir skrevet ned. Etter at oppgaven er ferdig vil notatene fra intervjuene makuleres. Dette vil skje i desember 2016.

### **Svar/tilbakemelding**

Dersom du har spørsmål, kan du kontakte min veileder Helge Hernes eller meg via e-post eller mobiltelefon:

[Helge.Hernes@uia.no](mailto:Helge.Hernes@uia.no) mobiltelefon. 90 91 82 71

[lkhell01@student.uia.no](mailto:lkhell01@student.uia.no) mobiltelefon. 91 54 75 86.

Jeg ville være svært takknemlig dersom du kunne tenke deg å bidra med empirisk materiale til min masteroppgave og ser fram til å motta din bekreftelse som svar på denne e-posten så snart som mulig.

Med vennlig hilsen  
Kristin Helle

## **Vedlegg 2: Intervjuguide første intervju**

**Fortell om jobben din og om hvordan du oppfatter jobben din for tiden**

**Hvilke endringer i ledelsen (lederskifter) ved UiA kjenner du til?**

(valg av rektor, ansettelse av viserektorer, ansettelse av dekaner, ansettelse av instituttledere)

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Hvordan har du opplevd disse lederskiftene frem til nå?**

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Hvilket inntrykk har du av de nye lederne?**

(valg av rektor, ansettelse i lederstillinger og andre stillinger)

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Hvilke forventninger har du til de nye lederne ved UiA?**

(ta det punktvis: rektor, viserektor, dekaner, instituttledere)

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Hvordan vil du forholde deg mht. lederskiftene ved universitetet i tiden som kommer?**

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Er det noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?**

### **Vedlegg 3: Informasjonsskriv andre intervju**

Tusen takk for at du har deltatt i intervju ifm min masteroppgave. Som nevnt tidligere gjennomføres intervjuene i to omganger og nå nærmer tiden seg for andre intervju.

#### **Hva undersøker jeg?**

Universitet i Agder har gjennomgått store endringer i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen. Dette er tema for min masteroppgave i statsvitenskap og ledelse som leveres i desember 2016. I masteroppgaven fokuserer jeg på hvilke forventninger de vitenskapelig ansatte har til den nye ledelsen og hvordan de opplever de endringer som det nye skiftet innebærer. Min veileder er førsteamanuensis ved UiA Helge Hernes.

#### **Hvorfor?**

Formålet med denne forskningen er å dokumentere hva et omfattende lederskifte i en stor offentlig etat som UiA innebærer, og hvordan dette påvirker de ansatte, organisasjonen og driften.

#### **Når og hvor?**

Andre intervju ønskes gjennomført i løpet av september 2016. Det settes av 1 time til hvert intervju. Under intervjuet vil jeg benytte opptaksbånd som sist. Tid og sted for intervju avtales nærmere. Jeg sender forslag til tidspunkt via e-post som avtalt under første intervju.

#### **Frivillighet og anonymitet**

Det er fremdeles helt frivillig å være med og du har mulighet å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette.

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres i oppgaven.

Det vil etterstrebtes at ingen personer vil kunne gjenkjennes i den endelige oppgaven.

Opptakene av intervjuene slettes når intervjuet blir skrevet ned (alle opptak fra første intervju er nå slettet). Etter at oppgaven er ferdig vil notatene fra intervjuene makuleres. Dette vil skje i desember 2016.

#### **Svar/tilbakemelding**

Dersom du har spørsmål, kan du kontakte min veileder Helge Hernes eller meg via e-post eller mobiltlf:

[Helge.Hernes@uia.no](mailto:Helge.Hernes@uia.no) mobiltlf. 90 91 82 71

[lkhell01@student.uia.no](mailto:lkhell01@student.uia.no) mobiltlf. 91 54 75 86.

Jeg er svært takknemlig for at du bidrar med empirisk materiale til min masteroppgave og ser frem til å gjennomføre andre intervju.

Med vennlig hilsen  
Kristin Helle

## **Vedlegg 4: Intervjuguide andre intervju**

**Fortell om jobben din og om hvordan du oppfatter jobben din for tiden**

**Hvordan opplever du de nye lederne og hvordan de har «kommet i gang» i sine stillinger?**

(rektor, viserektorer, dekan, instituttledere)

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Har de nye lederne ved UiA levd opp til dine forventninger så langt?**

(ta det punktvis: rektor, viserektor, dekaner, instituttledere)

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Hvordan har du forholdt deg/hvordan forholder du deg til lederskiftene ved UiA?**

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Føler du deg inkludert som ansatt mtp medbestemmelse og det å bli hørt?**

Faktadel: Hva vet du om strategiplanen? (hva går den ut på? hva er vedtatt)

Vurderingsdel: Hva synes du om strategiplanen?

**Hvordan tror du dine nærmeste kolleger ville svart på dette spørsmålet?**

**Er det noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?**

