

# En casestudie av et «Flipped Classroom» prosjekt innen Høyere Utdanning:

*Kriterier for å lykkes sett fra et interessentperspektiv*

**Kristoffer Hanstad**

**Veileder**

Øystein Sæbø

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for Økonomi og Administrasjon

Institutt for informasjonssystemer



## FORORD

Denne masteroppgaven er blitt skrevet som en avsluttende oppgave ved Instituttet for Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, våren 2015.

Formålet med studien har vært å kartlegge hvilke aktører som er viktige ved gjennomføringen av et prosjekt i høyere utdanning og hva som er viktig for at et slikt prosjekt lykkes. Personene som er med i studien er alle blitt anonymisert i oppgaven og jeg vil rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å la seg intervju.

I tillegg vil jeg gjerne takke min dyktige veileder, førsteamanuensis Øystein Sæbø for svært god veiledning, støtte og grundige tilbakemeldinger i løpet av denne lærerike og utfordrende prosessen. Jeg setter utrolig pris på de gode tilbakemeldingene jeg har fått underveis.

Jeg vil også takke mine medstudenter for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidsprosessen. Til slutt vil jeg takke samboer, venner og familie for oppmuntring og tålmodighet i en til tider utfordrende tilværelse.

Kristiansand, 2. Juni 2015

*Kristoffer Hanstad*

---

Kristoffer Hanstad



## SAMMENDRAG

Større fleksibilitet representerer en utfordring for de tradisjonelle universitets og høyskolestudiene. Fleksible studier i dag har ofte en omfattende bruk av innspilte forelesninger som er blitt gjort tilgjengelig for studentene på nett.

Prosjektgruppen ved institutt for helse- og sykepleievitenskap ønsker å ta i bruk video i undervisningen i et praksisemne på universitetet i Agder(UiA). Prosjektet består av to prosjektledere og seks faglærere. Prosjektet innebærer en omstrukturering av dagens måte å undervise på. Dette skal de gjøre ved hjelp av blended learning modellen flipped classroom. Et prosjekt i universitets og høyskolesektoren består av flere interessenter, ved å ta i bruk interessentanalyse har jeg undersøkt hvem som er de viktigste aktørene og hva som er viktig for at prosjekt innen høyere utdanning lykkes.

Problemstillingen jeg ønsker å besvare er:

*Hvem er de viktigste aktørene i gjennomføringen av et flipped classroom prosjekt i høyere utdanning og hva er viktig for at et slikt prosjekt lykkes?*

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av Mitchell, Agle og Wood sin «Stakeholder salience model». Modellen blir brukt for å kartlegge hvor viktige interessentene er ut i fra tre egenskaper; makt, legitimitet og urgency.

Studien er gjennomført som en fortolkende kvalitativ studie hvor jeg har studert prosjektgruppen ved institutt for helse-sykepleievitenskap. Jeg har tatt i bruk tre ulike former for datainnsamling; observasjon, intervju og dokumentanalyse. Med bruk av interessentanalyse er studiens viktigste funn:

- Ledelsen har mest makt i prosjektet
- Prosjektledelsen har mangel på makt i prosjektet
- Faglærerne og prosjektledelsen har størst grad av legitimitet
- Ledelsen har lav grad av legitimitet
- Prosjektledelsen har størst grad av urgency
- Ledelsen og faglærerne har en middels til lav grad av urgency
- Ledelsen, faglærerne og prosjektlederne er de viktigste aktørene i prosjektet
- Interessentanalysen avdekker at høy grad av legitimitet erstatter mangel på makt blant prosjektledelsen og er det viktig for at prosjektet lykkes.

Studien bidrar til å belyse sekundære interessenters viktighet ved gjennomføringen av et prosjekt i høyere utdanning og dens organisasjonsstruktur. Jeg har ikke lykkes å finne studier med tilsvarende resultater og kan være et nytt bidrag for forskning på sekundære interessenter i organisasjoner med profesjonelt byråkrati som organisasjonsstruktur.

I videre forskning hadde det vært av stor interesse å finne tilsvarende studier innenfor samme sektor og organisasjonsstruktur for å se om resultatene kan være like eller motstridende fra de resultater jeg presenterer i mitt studie.



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema for oppgave.....	2
1.2	Motivasjon.....	2
1.3	Disposisjon av oppgaven .....	2
2	Tidligere forskning.....	3
2.1	Blended learning.....	3
2.2	Flipped classroom.....	6
2.2.1	Caseresultater fra flipped classroom i høyere utdanning .....	8
2.3	Interessenteori.....	9
2.4	Mintzbergs organisasjonsstruktur .....	14
3	Forskningsmetode.....	17
3.1	Forskningsdesign .....	17
3.1.1	Filosofisk perspektiv .....	17
3.2	Forskningsstrategi .....	18
3.3	Datainnsamling.....	20
3.3.1	Intervjuguide og intervju .....	21
3.4	Dataanalyse .....	21
3.5	Validitet .....	22
3.5.1	Etiske problemstillinger .....	23
4	Casebeskrivelse .....	25
4.1	Bakgrunn for prosjektet .....	25
4.2	Beskrivelse av interessenter .....	26
4.3	Universitetet i Agder .....	26
4.3.1	Institutt for helse- og sykepleievitenskap .....	28
4.3.2	Mediesenteret .....	29
4.4	Prosjektbeskrivelse.....	29
4.5	Målet med prosjektet.....	30
5	Resultater .....	31
5.1	Ledelsen.....	31
5.2	Prosjektleder 1-2 .....	32
5.2.1	Makt .....	33
5.2.2	Legitimitet.....	33
5.2.3	Urgency.....	34
5.2.4	Viktighet .....	35

5.2.5	Oppsummering prosjektleder .....	36
5.3	Faglærer.....	36
5.3.1	Makt .....	36
5.3.2	Legitimitet.....	37
5.3.3	Urgency.....	37
5.3.4	Viktighet .....	38
5.3.5	Oppsummering.....	38
5.4	Support til prosjektgruppen .....	39
5.4.1	Makt .....	39
5.4.2	Legitimitet.....	40
5.4.3	Urgency.....	40
5.4.4	Viktighet .....	41
5.4.5	Oppsummering: support .....	41
5.5	Oppsummering av makt, legitimitet, urgency og viktighet i prosjektgruppen .....	42
5.6	Identifisering av interessent.....	46
6	Diskusjon .....	47
6.1	Interessentegenskapene – Hvem har mest makt, legitimitet, urgency og hvem er viktigst?47	
6.2	Ledelsen.....	48
6.3	Prosjektleder .....	48
6.4	Faglærer.....	49
6.5	Support til prosjektgruppen .....	49
6.6	Resultater knyttet opp mot litteratur .....	50
7	Konklusjon .....	53
7.1	Begrensninger.....	53
7.2	Implikasjoner .....	54
7.3	Videre forskning .....	54
8	Referanser .....	55
9	Vedlegg .....	59
	Vedlegg A – Mailutsendelse respondenter .....	59
	Vedlegg B – Intervjuguide for prosjektleder og faglærer.....	60
	Vedlegg C – Intervjuguide for support 1 .....	61
	Vedlegg D – Intervjuguide for support 2 og 3 .....	62



## Figuroversikt

Figur 1: De fire viktigste blended learning modellene ifølge Khan academy (Academy, 2015) .....	3
Figur 2: E-Learning model(Garrison & Kanuka, 2004) .....	4
Figur 3: Interessent typologi: en, to, eller tre attributter tilstede(Mitchell et al., 1997).....	11
Figur 4: Mintzbergs five parts model (Mintzberg, 1979) .....	14
Figur 5: Forskningsaktiviteter inspirert av (Dubé & Robey, 1999) og (Moseid-Vårhus & Bærø, 2012)	19
Figur 6: Analysetrinn basert på Jacobsen (2000) .....	22
Figur 7: Organisasjonskart UiA .....	27

## Tabelloversikt

Tabell 1: Eksempel på flipped classroom modell av Bergmann og Sams (2012) .....	6
Tabell 2: Definisjon av Mitchell et al.(Mitchell et al., 1997) interessentegenskaper .....	10
Tabell 3: Interessentklassifisering (Mitchell et al., 1997) .....	14
Tabell 4: Kjennetegn og forklaring på et fortolkende verdensbilde (Oates, 2006).....	18
Tabell 5: Intervjuoversikt.....	21
Tabell 6: Oversikt over styringsformen på UiA(Forskerforbundet, 2014).....	28
Tabell 7: Opprinnelig fremdriftsplan oppgitt i søknad til DDU (DDU, 2014).....	29
Tabell 8: Oppsummering av egenskapen makt .....	42
Tabell 9: Oppsummering av egenskapen legitimitet.....	43
Tabell 10: Oppsummering av egenskapen urgency .....	44
Tabell 11: Oppsummering av egenskapen viktighet .....	45
Tabell 12: Oppsummering av interessent identifikasjon.....	46
Tabell 13: Oppsummert Interessent identifikasjon.....	47



# 1 Innledning

De siste årene har det skjedd en rask og betydelig utvikling og fleksibilisering av studier(Ørnes & Breivik, 2011) dette har ført til en økning blant nettstudenter og det kan diskuteres i hvor stor grad studentene trenger å være på campus nå jamført med tidligere. Bruk av video til undervisning og generell nettundervisning har fått et større fokus de siste årene, en britisk rapport fra 2013 med tittelen «An Avalanche is Coming» slår fast at skoler som ikke makter å tilpasse seg den nye hverdagen med nettundervisning vil bli slukt i den globale konkurransen(Barber Michael, Donnelly Katelyn, & Saad, 2013).

Større fleksibilitet representerer en utfordring for de tradisjonelle universitets og høyskolestudiene. Fleksible studier i dag har ofte en omfattende bruk av innspilte forelesninger som er blitt gjort tilgjengelig for studentene på nett, men det kan stilles spørsmålstegn ved om kvaliteten er god nok(Utviklingscenter, 2014).

Det digitale universitetet(DDU) ønsker å digitalisere universitetene mer for å holde følge med den teknologiske utviklingen vi ser i dag(Utviklingscenter, 2014). DDU innvilget høsten 2014 midler for å bedre kvaliteten på videoforelesning. Utlysningen var lokalt på Universitetet i Agder(UiA).

Bachelorprogram for sykepleie ved Institutt for helse- og sykepleievitenskap på UiA søkte og fikk innvilget midler til å videreutvikle praksisemnet SY-110 (UiA, 2015a) til å omfatte mer digitale arbeidsformer. Dette ønsker de å gjøre med *blended learning* modellen *flipped classroom*. Midlene som er utlyst er øremerket til bruk av video i undervisningen. Målet med prosjektet er å filme alle praksisprosedyrene studentene skal gjennomføre i løpet av semesteret i korte filmsekvenser som studentene kan se hjemme før forelesning og at de slik kan bruke tiden i forelesning til å få veiledning av faglærer som er tilstede.

Blended learning er en blanding av flere undervisningstilnærminger, der av ordet «blend». Blended learning kan ses på som en integrering av ansikt til ansikts læring og bruk av internett og teknologi(Garrison & Kanuka, 2004). Det er gjort forskning om bruken av internett eller blended learning har potensial til å styrke læringen av ferdighetstrening blant studenter i sykepleie(DeAmicis, 1996; Jang, Hwang, Park, Kim, & Kim, 2005; Jeffries, 2001; Jeffries, Woolf, & Linde, 2003; Kaveevivitchai et al., 2009; Kim, Chang, Lee, Jun, & Kim, 2003; McCutcheon, Lohan, Traynor, & Martin, 2015). Noen studier viser at det styrker læringen blant studenter (Jeffries, 2001; Kaveevivitchai et al., 2009; Kim et al., 2003), mens andre studier viser at det ikke har vært en signifikant forskjell fra læringen blant studenter (DeAmicis, 1996; Jang et al., 2005; Jeffries et al., 2003). Bruk av blended learning innenfor sykepleieutdanning er en læringsmetode det er nødvendig med mer forskning innen for å fastslå om det er en tilnærming som bør tas i bruk eller ikke(McCutcheon et al., 2015).

Flipped classroom er en blended learning modell som innebærer å snu om på undervisningen slik den er i dag. Å snu opp ned på undervisningen vil si at undervisningen som vanligvis ble gjort på skolen nå gjøres hjemme ved bruk av teknologi, eksempelvis video(Bergmann & Sams, 2012). Oppgaver som ble gjort hjemme gjøres i stedet i undervisningstiden på skolen. Flipped classroom frigjør derfor læreren til å veilede elevene med oppgaver når de er på skolen og målet er at det skal gi økt læring for elever og studenter (Bergmann & Sams, 2012).Prosjektgruppen som består av to prosjektledere og 6 faglærere ved institutt for helse- og sykepleievitenskap ønsker å filme alle praksisprosedyrene slik at studentene kan se prosedyrene hjemme slik at faglærerne heller kan bruke tiden på skolen til å veilede studentene(Bergmann & Sams, 2012).

«*Flipped Classroom er noe som sprer seg. Det er jeg helt sikker på (support 2).*»

## 1.1 Tema for oppgave

Temaet for denne oppgaven er å undersøke gjennomføringen av et flipped classroom prosjekt på UiA. Gjennom en interessentanalyse vil jeg se nærmere på hvilke aktører som er avgjørende for at et slikt prosjekt blir gjennomført og hva som er viktig for at et slikt prosjekt lykkes.

Min problemstilling er:

*Hvem er de viktigste aktørene i gjennomføringen av et flipped classroom prosjekt i høyere utdanning og hva er viktig for at et slikt prosjekt lykkes?*

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av Mitchell, Agle og Wood (1997) sin «Stakeholder salience model». Modellen blir brukt for å kartlegge hvor viktige interessentene er ut i fra tre egenskaper; makt, legitimitet og urgency. Jeg har valgt å bruke denne modellen fordi den gir et godt bilde av hvem og hva betyr noe, det er i tillegg en velkjent modell som er blitt brukt i flere interessentanalyser tidligere.

En interessent kan være personer, grupper, nabolag, organisasjoner, institusjoner, samfunn, og til og med naturlige miljøer kvalifiserer som en aktuell eller potensiell interessent (Mitchell et al., 1997). Etter kartleggingen av interessentene blir vil jeg analysere hvordan aktørene kan påvirke organisasjonens mål.

## 1.2 Motivasjon

Det er blitt gjort en rekke interessentanalyser innenfor forskjellige disipliner innenfor informasjonssystemer (Adelakun & Jennex, 2002; McAulay, Doherty, & Keval, 2002; Pan, 2005) og forskning innenfor organisasjoner (Axelsson, Melin, & Lindgren, 2013; Benneworth & Jongbloed, 2010; Donaldson & Preston, 1995; Parent & Deephouse, 2007; Sæbø, Flak, & Sein, 2011). Jeg ønsket å ta i bruk i interessentanalyse for å identifisere hvem som er viktig i et prosjekt i høyere utdanning og hva som er viktig for at et prosjekt med en flat organisasjonsstruktur med en lite definert ledelse lykkes.

Min personlige motivasjon for valg av tema og oppgave er en generell interesse for bruk av teknologi på skolen og da særlig i høyere utdanning. Min oppfatning av høyere utdanning i dag er at universiteter og høyskoler bruker digitale verktøy i undervisningen i mindre grad enn på grunnskolen og videregående skole. Når det kommer til bruk av digitale verktøy på skolen. Når det ble utlyst midler for bruk av video i undervisningen var det interessant å fokusere på interessentene i et slikt prosjekt og undersøke på hva som skal til for at et prosjekt i høyere utdanning skal lykkes.

## 1.3 Disposisjon av oppgaven

Videre i oppgaven vil jeg i kapittel 2 presentere tidligere forskning innenfor blended learning, flipped classroom, interessentteori og Mintzbergs organisasjonsstruktur. I kapittel 3 presenterer jeg forskningsmetode etterfulgt av casebeskrivelse i kapittel 4. I kapittel 5 presenterer jeg funn fra studiet og i kapittel 6 diskuterer jeg funn som undersøkes mot eksisterende teori. Avslutningsvis oppsummeres de viktigste funnene i konklusjonen i kapittel 7 med studiens begrensninger, studiens implikasjoner og videre forskning.

## 2 Tidligere forskning

I dette kapittelet beskrives relevant tidligere forskning knyttet til *blended learning*, *flipped classroom*, *interessentteori* og *Mintzbergs organisasjonsstruktur*. Blended learning og flipped classroom presenterer jeg for å få en helhetlig forståelse av prosjektet som skal gjennomføres og hva det omhandler. Interessentteorien vil knyttes opp mot prosjektet for å se nærmere på hvilke aktører som er de kritiske ved gjennomføringen av et prosjekt innen høyere utdanning. Mintzbergs organisasjonsstruktur trekker jeg inn for å beskrive hvilken organisasjonsstruktur UiA har.

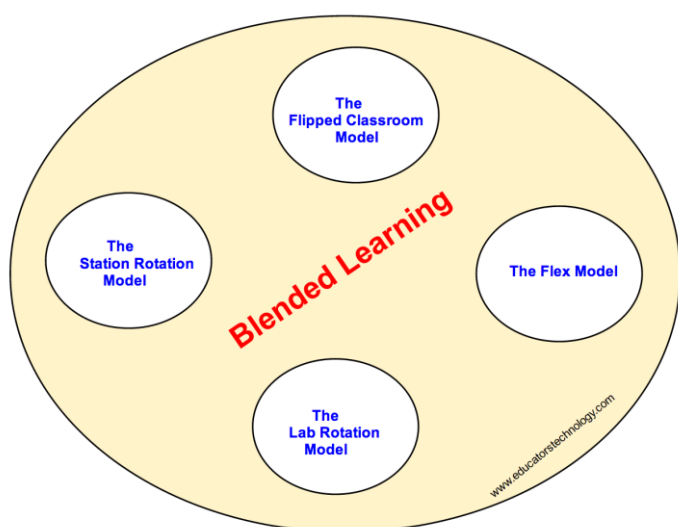
Prosjektet jeg ser nærmere på skal snu om på undervisningen ved å benytte seg av den pedagogiske læringsmodellen flipped classroom. I forkant av interessentanalyse er det viktig å få en forståelse av hva prosjektet går ut på å få en forståelse av prosjektets innhold. Ved å bruke en Interessent analyse vil jeg kunne identifisere rollene til de ulike aktørene og avdekke hvor «skoen» trykker når et prosjekt som dette skal gjennomføres.

### 2.1 Blended learning

Definisjonen på begrepet blended learning har ingen klar enighet(Tham & Tham, 2013), men den mest generelle enigheten er at blended learning er en kombinasjon av forskjellige undervisningstilnærminger(Tham & Tham, 2013). Det å gjenkjenne blended learning er ikke åpenbart, det kan ses på som en sammenkobling av ansikt-til-ansikt læring og e-læring og har som mål at muntlig undervisning og skriftlig kommunikasjon på internett blir optimalt integrert slik at de styrker hverandre og på en slik måte skaper en «Blend» eller miks av tilnærmingene for å styrke læringen(Garrison & Vaughan, 2008).

Eksempler på kjente blended learning tilnærminger er:

- Kombinasjon av online læring med ansikt-til-ansikt læring (e.g. flipped classroom) (Driscoll, 2002; Fahlvik, n.d; Tham & Tham, 2013)
- Å kombinere ulike metoder av web-basert teknologi(e.g. Virtuelle klasserom, strømming av video, lyd og tekst)(Driscoll, 2002).
- Blande eller kombinere undervisningsteknologi med arbeidsoppgaver for å skape en harmonisk effekt av både læring og jobbing.(Driscoll, 2002)
- Figur 1 viser de fire viktigste blended learning modellene ifølge Khan academy(Academy, 2015);



Figur 1: De fire viktigste blended learning modellene ifølge Khan academy (Academy, 2015)

Den pedagogiske læringsmodellen «The flipped classroom model» er modellen eller læringsstilnærmingen som blir brukt i prosjektet.

Garrison og Kanuka (2004) har sett nærmere på potensialet som blended learning gir i de utfordringer man møter i høyere utdanning. Først og fremst er det viktig å skille blended learning fra andre former av læring som innarbeider muligheter på internett. Garrison og Kanuka deler E-learning(e-læring) i tre kategorier: *enhanced*, *blended* og *online*. Blended learning skiller seg ut ved at den ikke spesialisere seg på kun én ting, som både enhanced(forbedret) og online(internett) læring gjør(Garrison & Kanuka, 2004). Figur 2 viser e-lærings modellen til Garrison og Kanuka(Garrison & Kanuka, 2004).



Figur 2: E-Learning model(Garrison & Kanuka, 2004)

- Enhanced fokuserer på å forbedre klasserommet ved bruk av teknologi.
- Online fokuserer på å gi en full online læringsopplevelse.
- Blended befinner seg et sted midt mellom den vanlige type læring og læring på internett

Den store testen for blended learning er den effektive integreringen av de to hovedkomponentene som er ansikt til ansikts læring og internett teknologi sånn at man ikke bare legger til rette for den dominerende måten eller metoden (f.eks et klasserom som ikke bruker teknologi, men legger til teknologiske verktøy for å bedre det litt). Et blended learning design representerer noe som ikke stammer fra verken forsterket(enhanced) læring eller læring på internett. Den representerer heller en reorganisering av undervisning og læringsdynamikk. Det som gjør det kompleks er at ingen blended learning design er like og derfor blir det problematisk å standardisere det.(Garrison & Kanuka, 2004).

Det å kombinere ansikt til ansikt med bruk av læringsaktiviteter på internett kan gi gode effekter. Garrison og Kanuka (2004) konkluderer i sin undersøkelse at blended learning er konsistent med de verdiene tradisjonelle høyere utdanningsinstitusjoner har og det er et bevist potensial til å styrke både effektiviteten og virkningsgraden av meningsfulle læringsopplevelser.

McCutcheon et al.(2015) har utført en litteraturstudie som har undersøkt om bruken av internett eller blended learning har potensial til å styrke læringen av ferdighetstrening blant studenter i sykepleie. Det er flere studier gjort på bruken av blended learning blant sykepleiestudenter og hvilken oppfatning de har av blended learning. (DeAmicis, 1996; Jang et al., 2005; Jeffries, 2001; Jeffries et al., 2003; Kaveevivitchai et al., 2009; Kim et al., 2003; McCutcheon et al., 2015). Noen studier viser at blended learning styrker læringen blant studenter (Jeffries, 2001; Kaveevivitchai et al., 2009; Kim et al., 2003), mens andre studier viser at det ikke har vært en signifikant forskjell mellom læringen blant studenter(DeAmicis, 1996; Jang et al., 2005; Jeffries et al., 2003). McCutcheon et als.(2015) resultater av studien viser at læring over internett ikke er mindre effektivt enn tradisjonelle måter, men litteraturgjennomgangen viser at det er mangel på bevis i forhold til implementering av en blended learning tilnærming i sykepleieutdanning og at det er nødvendig med mer forskning for å få en forståelse av denne måten å lære på;

«Highlighted by this review is the lack of available evidence on the implementation of a blended learning approach to teaching clinical skills in undergraduate nurse education. Further research is required to assess the effectiveness of this teaching methodology.(McCutcheon et al., 2015, p. 255) »

Mangel på implementering av en blended learning tilnærming innenfor sykepleieutdanning kan vise seg å være problematisk for prosjektgruppen som ikke har erfaring fra dette tidligere og effekten av denne måten å lære på vil vise seg først etter det har blitt tatt i bruk.

Tham og Tham (2013) undersøkte og evaluerte implementasjonen av blended learning i høyere utdanning i Kina, Japan, Sør Korea og Singapore. Resultatet derifra viser at det er fortsatt er mange uløste problemer når det kommer til kvantiteten og kvaliteten til blended learning. Det er særlig forskjeller i undervisning og læringsstiler som er nøkkelfordringene. Det mangler forskning som ser på hvordan forskjellige pedagogikker blir oppfattet i forskjellige kulturer og hvordan forskjellige pedagogikker kan bli inkorporert i undervisning på internett uten å skape kulturelle problemer. (Tham & Tham, 2013)

Hoic-Bozic og Mornar (2009) gjorde en undersøkelse av studentene etter at blended learning ble introdusert på Universitetet Rijeka i Kroatia. Der kombinerte de ansikt til ansikt læring med læring på internett. Denne undersøkelsen viste at studentene var fornøyde med den pedagogiske tilnærmingen blended learning metoden ga og resultatene til studentene var også bedre enn tidligere. En annen viktig ting var at det var at det var svært færre studenter som droppet ut, noe som var et problem tidligere. Dette kan ha en sammenheng med studentenes tilfredshet når det gjaldt støtte fra både lærer og system(Hoic-Bozic et al., 2009).

## 2.2 Flipped classroom

Prosjektgruppen ved institutt for helse og sykepleievitenskap skal bruke blended learning til å forandre undervisningen slik SYP-110(UiA, 2015a) kurset er i dag. For å oppnå det vil de bruke den pedagogiske læringsmodellen flipped classroom. Flipped classroom er kjent for å være en av de mest kjente blended learning modellene (Driscoll, 2002; Fahlvik, n.d; Tham & Tham, 2013) og blir av Khan academy(Academy, 2015) omtalt som en av de viktigste blended learning modellene(Figur 1).

Flipped classroom har fått et større og større fokus de siste årene og blir i rapporten «Technology Outlook for Norwegian Schools 2013-2018» spådd som en teknologitrend som vil påvirke skolen i de nærmeste årene(L. Johnson, Adams Becker, Cummins, & Estrada, 2013).

Flipped classroom innebærer at man snur opp ned på den vanlige læringsmodellen. Den vanlige læringsmodellen har undervisning på skolen i løpet av dagen og oppgaver som må gjøres hjemme(Bergmann & Sams, 2012). Å snu opp ned på undervisningen vil si at undervisningen som vanligvis ble gjort på skolen nå gjøres hjemme ved bruk av teknologi, eksempelvis video(Bergmann & Sams, 2012). Oppgaver som ble gjort hjemme gjøres i stedet i undervisningstiden på skolen. Flipped classroom frigjør derfor læreren til å veilede elevene med oppgaver når de er på skolen og målet er at det skal gi økt læring for elever og studenter (Bergmann & Sams, 2012). Bergmann og Sams spurte seg selv om at hva hvis de spilte inn alle forelesningene i forkant, slik at studentene kunne se på videoen som hjemmelekser og heller bruke tiden i klasserommet til å forstå de konseptene de ikke forsto hjemme;

«What if we prerecorded *all* of our lectures, students viewed the video as ‘homework’, and then we used the entire class period to help students with the concepts they don’t understand(Bergmann & Sams, 2012, p. 4)»

Begrepet flipped classroom har ingen eierskap. Det finnes derfor ikke én bestemt måte å «flippe» et klasserom på. Flipped classroom etablerer et rammeverk som sikrer at studentene får en personalisert utdanning skreddersydd for deres individuelle behov(Bergmann & Sams, 2012). Tabell 1 viser flipped classroom modellen til Bergmann og Sams. Tabellen viser forskjellen på et tradisjonelt klasserom til et flipped classroom på en oversiktlig måte, den store forskjellen ligger i tid brukt til veiledning og selvstendig arbeid.

Tradisjonelt klasserom		Flipped Classroom	
Aktivitet	Tid	Aktivitet	Tid
Oppvarmingsaktiviteter	5 min	Oppvarmingsaktiviteter	5 min
Gå over lekser fra dagen før	20 min	Spørsmål og svar angående videoforelesningen	10 min
Forelese nytt innhold	30-45 min	Veiledning og selvstendig arbeid og/eller lab-aktiviteter	75 min
Veiledning og selvstendig arbeid og/eller lab-aktiviteter	20-35 min		

Tabell 1: Eksempel på flipped classroom modell av Bergmann og Sams (2012)

Forgjengeren til det vi i dag kjenner som flipped classroom ble først introdusert av Lage, Platt og Treglia (2000) med «The Inverted Classroom». Invertering av klasserommet betyr at hendelser som tradisjonelt sett tok plass på innsiden av klasserommet nå tar plass på utsiden av klasserommet og



vice versa. Studentene kan eksempelvis se forelesninger på internett hjemme og så gjøre oppgaver på skolen, slik at læreren kan veilede studenten i klasserommet(Lage et al., 2000).

Flipped classroom modellen til Bergmann og Sams skiller seg ut med å spesifikt benytte seg av video som teknologiverktøy(Bergmann & Sams, 2012) og er en videreføring av læringsmodellen som ble introdusert av Lage et al.(2000). Det er Bergmann & Sams (2012) som tar æren med å ha kommet opp med konseptet flipped classroom på en generell basis(Noonoo, 2012). Bakgrunnen for konseptet var at Bergmann og Sams ønsket å gjøre forandringer på undervisningen grunnet at flere av studentene slet med å få med seg viktig informasjon som ville hjelpe de med å gjennomføre oppgavene studentene skulle gjøre hjemme. Bergmann og Sams bestemte seg derfor for å lage videoforelesninger som elevene kunne se hjemme før forelesningene startet og sa at tiden studentene virkelig trengte å ha læreren fysisk tilstede var når de trengte individuell hjelp.

«The time when students really need me physically present is when they get stuck and need my individual help. They do not need me there in the room with them to yak at them and give them content; they can receive content on their own(Bergmann & Sams, 2012, p. 4)»

Fordelene som flipped classroom fører med seg er flere:

- Studentene kan jobbe i eget tempo (Bergmann & Sams, 2012; Fulton, 2012; Khan, 2011; Krokan, 2012)
- Læreren får en bedre innsikt i studentenes vanskeligheter og læringsstiler(Bergmann & Sams, 2012; Fulton, 2012)
- Lærere kan lettere tilpasse og oppdatere pensum når som helst på døgnet(Fulton, 2012)
- Flipped classroom øker student til lærer interaksjon og student til student interaksjon (Bergmann & Sams, 2012)
- Tiden i klasserommet kan bli brukt mer effektivt og kreativt (Fulton, 2012; Hill & Nelson, 2011; Holbrook & Dupont, 2011)
- Flipped classroom kan øke graden av mestring, interesse og deltakelse(Fulton, 2012)
- Bruken av teknologi er fleksibelt og passende for læring i det 21. århundre(Fulton, 2012)
- Større fleksibilitet for studentene(Herreid & Schiller, 2013)

Dette er fordeler som viser den store verdien av flipped classroom og det er eksempler som viser at flipped classroom har gitt gode resultater i lavere utdanning med høyere resultater og lavere strykprosent(Fulton, 2012; Rosenberg, 2013), men også økonomisk besparelser for skoler med utdaterte lærebøker og dårlig økonomi(Fulton, 2012). Ved å benytte seg av flipped classroom læringsmodell kan det gi et større engasjement og interesse fra studentene (Fulton, 2012).

Flipped classroom har mange fordeler, men det er også identifisert problemer med denne metoden å undervise på. Herreid og Schiller(2013) gjennomførte en undersøkelse hvor det ble identifisert to store problemer. Det første var at studenter som er ny til metoden kan være motstander av det siden det krever at de gjør arbeid hjemme istedenfor at de først blir introdusert for emnet på skolen. En konsekvens av det er at de kan møte uforberedt og vil derfor ikke ta del i den aktive læringsfasen av emnet. Måter fakulteter kan løse dette på er å ha en kort quiz enten på internett eller i klassen. Flipped classroom er svært avhengig av at studenter forbereder seg utenfor klasserommet(Herreid & Schiller, 2013). Det andre problemet er at hjemmeleksene må være forsiktig sydd sammen for at studentene skal være forberedt til klasseaktiviteter. Lærerne i undersøkelsen sa at det var vanskelig å finne videoer med god kvalitet(Herreid & Schiller, 2013).

Den tilgangen vi i dag har til ny teknologi og tilgang til læringsressurser i skyen gjør det mulig å organisere læreprosesser på helt andre måter enn tidligere, men samtidig vil det ikke være slik at

denne måten å lære på vil løse alle de utfordringene som er (Krokan, 2012). Hva gjør man eksempelvis med elever som ikke har gjort leksene hjemme og som ikke ser nødvendigheten av det, derfor er det viktig at erfaringer deles slik at andre kan lære av erfaringene som er oppnådd. (Krokan, 2012).

Ulike studier gjort på effekten av video i undervisning har kommet frem til økt motivasjon blant studenter (Bolliger, Supanakorn, & Boggs, 2010; Fernandez, Simo, & Sallan, 2009) samtidig som at materialet fortsatt blir oppfattet som relevant (Bolliger et al., 2010). Det kan også føre til at kontakten mellom lærer og student føles større (Fernandez et al., 2009; Hill & Nelson, 2011). Økt motivasjon blant studenter er en av resultatene prosjektgruppen ved institutt for helse- og sykepleievitenskap opplevde under sitt prøveprosjekt høsten 2014. Dette blir presentert senere i rapporten

### 2.2.1 Caseresultater fra flipped classroom i høyere utdanning

En elektroingeniør klasse kom raskere gjennom pensum og forsto emnene bedre enn tidligere ved hjelp av å snu om på undervisningen ved hjelp av flipped classroom. Det ble gjennomført to tester, en før kurset startet og en ved slutten av kurset. Resultatene viste at de før kurset lå på de samme resultatene som ved tradisjonell undervisning, men ved slutttesten var resultatene signifikant høyere enn tidligere med flipped classroom (Papadopoulos, Santiago-Román, & Portela, 2010).

Scott Freeman, en foreleser i biologi på University of Washington bestemte seg for å endre på undervisningsmåten ved å gå over til en flipped læringsmodell for å bedre strykprosenten som lå på 17%. Han visste at problemet lå i studentenes mangel på å tilføre den kunnskapen de fikk med seg i forelesningen. Når studentene heller forberedte seg til timene ved å lese seg opp på undervisningen hjemme og gå gjennom og diskutere i klassen i stedet viste resultatene at de gikk fra 17% i strykprosent til 4%, samtidig økte antall toppkarakter fra 14% til 24% (Long, 2012).

Dette er to eksempler som viser hvilke konkrete resultater flipped classroom har gitt innenfor høyere utdanning og kan ha en overføringsverdi for prosjektgruppen ved institutt for helse- og sykepleievitenskap.

## 2.3 Interessentteori

Konseptet *stakeholder* eller interessent har blitt brukt mye i forskjellige disipliner innenfor informasjonssystemer (Adelakun & Jennex, 2002; McAulay et al., 2002; Pan, 2005) og forskning innenfor organisasjoner (Axelsson et al., 2013; Benneworth & Jongbloed, 2010; Donaldson & Preston, 1995; Parent & Deephouse, 2007). Interessentteori hjelper å identifisere nøkkelpersoner og organisasjoner som har en interesse i et prosjekt (Sæbø et al., 2011).

Interessentteori kan beskrives med tre ulike aspekter: beskrivende/empiriske aspekter, instrumentale aspekter og normative aspekter (Donaldson & Preston, 1995):

- Det beskrivende aspektet blir brukt for å beskrive og noen ganger forklare spesifikke bedrifts karakteristikk og oppførsel. ST har blant annet blitt brukt for å beskrive bedriftens natur, måten ledelsen tenker på og hvordan ledelsen styrer organisasjoner. (Donaldson & Preston, 1995)
- Det instrumentale aspektet blir brukt for å identifisere sammenhengen, eller mangel av sammenheng, mellom håndtering interessenter og oppnåelsen av organisasjonens mål. (Donaldson & Preston, 1995)
- Normativt aspekt blir brukt for å tolke funksjonen til selskapet, inkludert identifiseringen av moral og filosofiske retningslinjer for operasjonen og ledelsen av organisasjoner (Donaldson & Preston, 1995).

Det vil være det instrumentale aspektet som vil bli brukt i dette studiet. Dette for å identifisere sammenhengen mellom interessentene og hva det medfører for aktørene i å nå organisasjonens mål. En interessent kan være personer, grupper, nabolag, organisasjoner, institusjoner, samfunn, og til og med naturlige miljøer kvalifiserer som en aktuell eller potensiell interessent (Mitchell et al., 1997). Det finnes ulike definisjoner på hva en interessent i en interessentteori sammenheng er. En interessent kan defineres som grupper hvor selskapet er ansvarlig (Alkhafaji, 1989, p. 36). Mitchell et al. (1997) referert til Thompson, Wartick, og Smith (1991) definerer interessenter som grupper som har et forhold/tilhørighet til en organisasjonen. Jeg velger å bruke Freemans (1984) interessent definisjon i denne oppgaven:

«En interessent i en organisasjon er en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av oppnåelsen av organisasjonens mål» (Freeman, 1984, p. 46)

Mitchell et al. (1997) tilfører en teori av interessenters identifikasjon og viktighet basert på at interessenter har en eller flere av tre egenskaper: makt (power), legitimitet (legitimacy) og urgency. Ved å kombinere disse attributtene kan man få et bilde av interessentenes viktighet for eksempelvis ledere i en bedriften, i et prosjekt og lignende. Disse egenskapene blir satt opp i sju ulike klasser som beskriver interessentens viktighet (Se figur 3).

Makt kan defineres som muligheten for at en aktør innenfor et sosialt forhold vil bli i en posisjon til å gjennomføre sin egen vilje selv om det er motstand. Pfeffer (1981) omformulerer Dahls (1957) definisjon av makt som: «*a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done*» (Pfeffer, 1981, p. 3). Pfeffer og Salancik (1974) sier at makt kan være vanskelig å definere, men ikke vanskelig å kjenne igjen, det kan ses på som evnen til å få gjennomført sin vilje til å få det utkommet de ønsker, (Pfeffer & Salancik, 1974);

«Power may be tricky to define, but it is not that difficult to recognize: '[it is] the ability of those who possess power to bring about the outcomes they desire'» Mitchell et al. (1997) refererer til (Salancik & Pfeffer, 1974, p. 3)

Legitimitet(Legitimacy) kan defineres av som en generell oppfattelse eller antakelse at handlingene av en entitet er ønskelig, ordentlig, og passende innenfor noen sosial konstruerte systemer av normer, verdier, tro og definisjoner(Suchman, 1995). Denne definisjon er både upresis og vanskelig å operasjonalisere , men inneholder flere beskrivelser som er hjelpsomt i tilnærmingen til interessant identifikasjon(Mitchell et al., 1997).

Legitimitet kan skilles fra illegitimitet med at makt brukes på en måte som støttes av samfunnet. I det lange løp vil bruk av makt uten legitimitet ofte føre til at personen mister makten(Davis, 1973);

«In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it»(Davis, 1973, p. 314)

Ved å kombinere makt med legitimitet kan man skape autoritet(Weber, 1947), men en person med høy legitimitet uten makt kan fortsatt ha autoritet(Mitchell et al., 1997). Problemet er at legitimitet alene ikke er nok for at interessenten skal oppfattes som viktig(Mitchell et al., 1997).

Makt og legitimitet som selvstendige variabler gir langt på vei en teori av identifikasjon og viktigheten av det, men for å fange opp dynamikken mellom interessentene er attributtet Urgency lagt til for at modellen skal gå fra å være statisk til å bli dynamisk(Mitchell et al., 1997). Ordet Urgency (Hvor mye det haster) blir definert som å rope etter umiddelbar oppmerksomhet eller et pressende behov. Urgency er basert på tidssensitivitet og kritikalitet, altså i hvilken grad forsinkelser i å støtte forslaget, prosjektet, eller forholdet er uakseptabelt og hvor viktig forslaget, prosjektet eller forholdet er for interessenten. Synonymer til urgency er eksempelvis tidspress, hastverk og gjennomslagsevne. Dette er ord som jeg ikke finner dekkende og beskrivende nok, jeg velger derfor i denne oppgaven å bruke ordet som det er i denne oppgaven. Det kan kun eksistere urgency dersom to forhold er møtt(Mitchell et al., 1997):

- Når et forhold eller krav har en tidssensitiv natur
- Når det forholdet eller kravet er viktig eller kritisk for interessenten.

Hvis interessenten innehar makt, legitimitet og urgency vil interessenten ha oppnådd høy *saliency* eller viktighet. Viktighet innen ST defineres som i hvilken grad ledelsen gir prioritet til konkurrerende interessenters krav(Mitchell et al., 1997).

Interessentegenskap	Definisjon
Makt	Et forhold mellom sosiale aktører hvor sosial aktør A kan få aktør B til å gjøre noe B ellers ikke hadde gjort
Legitimitet	En generell oppfattelse eller antakelse at handlingene av en entitet er ønskelig, ordentlig, og passende innenfor noen sosial konstruerte systemer av normer, verdier, tro og definisjoner
Urgency	Å rope etter umiddelbar oppmerksomhet eller et pressende behov
Viktighet	I hvilken grad ledelsen gir prioritet til konkurrerende interessenters krav

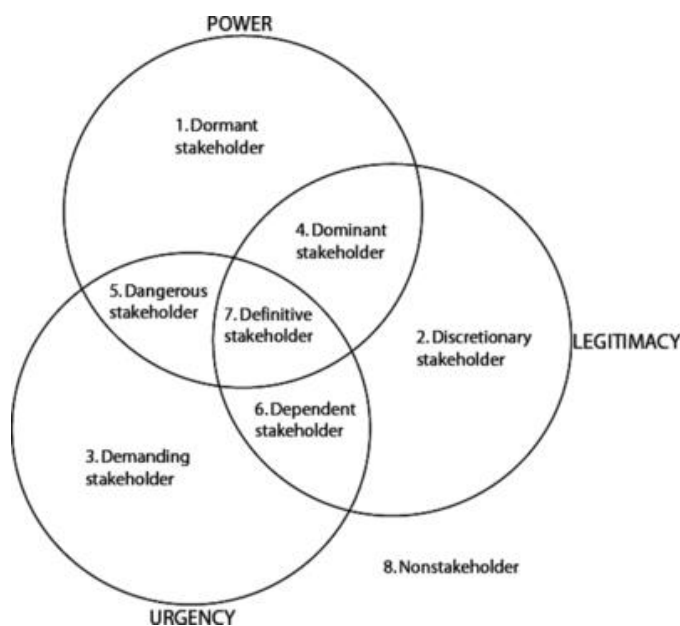
Tabell 2: Definisjon av Mitchell et al.(Mitchell et al., 1997) interessentegenskaper

Mitchell et al. (1997) kategoriserer interessenter i to kategorier:

- Primær: Eier av firma, Eier av kapitale midler og aktører.
- Sekundær: Ikke eier av firma, ikke eier av kapitale midler og de som blir handlet på.

Interessentene i dette prosjektet er alle sekundærinteressenter. Eesley og Lenox (2006) har undersøkt hvordan bedrifter håndterer handlingene til sekundære interessenter. Eesley og Lenox (2006) kommer frem til flere resultater og foreslår at makten til sekundærinteressenter er moderert ut i fra makten til selskapet og at i tillegg til legitimiteten må forespørselens legitimitet også vurderes. Eesley og Lenox (2006) undersøkelse resulterer også i at forespørselens urgency er viktigere enn gruppens urgency;

«We propose that (1) the power of the stakeholder is moderated by the power of the firm, (2) in addition to the legitimacy of the stakeholder, the legitimacy of the request being made is important, and (3) the urgency of the request is more vital than the urgency of the stakeholder group(Eesley & Lenox, 2006, p. 779).»



Figur 3: Interessent typologi: en, to, eller tre attributter tilstede(Mitchell et al., 1997).

Mitchell et al. (1997) har kategorisert de syv ulike interessentklassene i tre ulike interessenttyper: *latent stakeholder*, *expectant stakeholder* og *definitive stakeholder*.

- Latent (I det skjulte) stakeholder –Interessenter med en av tre interessent attributter. Interessenter som er i det skjulte blir ofte ikke oppfattet som noe særlig viktige og det er derfor ikke sannsynlig at de blir gitt noe oppmerksomhet eller annerkjennelse.(Mitchell et al., 1997)
- Expectant (forventning) stakeholder – Forventnings interessent har to av tre interessent attributter og blir derfor oppfattet som viktigere for bedriften. Interessenter som har to av disse (Power, legitimacy, urgency) har et eget momentum. Der interessenter med én attributt ikke har så mye kontakt med ledelsen er sjansen stor for at det er mye kontakt når interessent innehar to av attributtene. Forventnings interessenter har middels viktighet(Mitchell et al., 1997)

- Definitive(definitive) stakeholders – Definitive interessenter blir oppfattet som svært viktige blant ledelsen, siden de har både makt, bred aksept og pressende krav(Mitchell et al., 1997).

Figur 3 viser hva de ulike rollene innebærer. De kan klassifiseres i tre grupper.

- Lav viktighet - Litt viktig består av type 1,2 og 3. Disse har kun 1 attributt ved seg. De blir klassifisert som «Latent» som vil si interessenter som er litt skjult, kanskje uopdaget interessent.(Mitchell et al., 1997)
- Moderat viktighet - Moderat viktighet er interessenter som har to attributter ved seg (type 4,5,6) og siden det er interessenter som «forventer noe» kalles de «forventnings» interessenter.(Mitchell et al., 1997)
- Høy viktighet - Dersom interessenter har en kombinasjon av alle disse tre attributtene (type 7) (inkludert den dynamiske relasjonen mellom dem) er den definerende funksjonen av høyt viktige interessenter. (Mitchell et al., 1997)

Definisjon og eksempler på de ulike interessenttypene blir presentert i tabell 3.

Interessenttype	Interessentklasse	Definisjon	Viktighet	Eksempel
Latent stakeholder	Dormant (Sovende, dvale) Stakeholder	En sovende interessent har makt til å gjennomføre sin vilje i bedriften men siden det ikke er passende eller at det oppfattes som nødvendig eller at det er et behov, blir makten de har fortsatt være ubrukt.	Lav	Personer med mye penger eller de som kan styre oppmerksomhet fra media
Latent stakeholder	Discretionary (Skjønnsmessig) stakeholders	Skjønnsmessige interessenter innehar attributtet av legitimitet, men de har ikke noe makt til å påvirke bedriften og har heller ikke pressende krav å komme med	Lav	Non-Profit organisasjoner som skoler, suppekjøkken og sykehus
Latent stakeholder	Demanding (Krevende) stakeholder	Krevende interessenter innehar attributtet urgency. Denne interessent er beskrevet som krevende. Krevende interessenter har gjerne pressende krav, men har ikke makt eller legitimitet til å få presset gjennom sine ønsker. De blir gjerne oppfattet som «Mygg som flyr ved øret» altså at de kan oppfattes som et irritasjonsmoment, men ikke farlige for bedriften.	Lav	Et enkelt individ som står utenfor bygningen og sier at «Verden går under og det er ditt selskap sin feil.

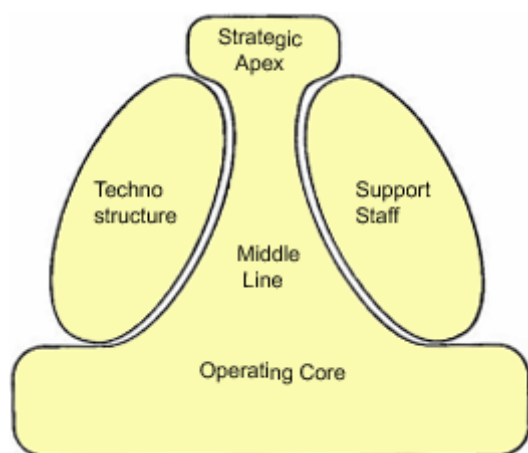
Expectant(forventning) Stakeholders	Dominant (Dominerende) Stakeholders	I situasjoner der interessenter har mye makt og legitimitet har de stor innflytelse på bedriften. Når makt kombineres med legitimitet får de en dominerende koalisjon(sammenslutning) i organisasjonen. De blir klassifisert som dominerende grunnet muligheten til å handle etter legitime krav og blir oppfattet som interessenter som har betydning av ledelsen.	Middels	Eierrepresentanter, viktige kreditorer og samfunnsledere
Expectant(forventning) Stakeholders	Dependent (Avhengige) stakeholders	Avhengige interessenter karakteriseres som interessenter som mangler makt, men har pressende legitime krav og derfor avhengige interessenter fordi de er avhengig av andre (andre interessenter eller bedriftsledere) for makten som er nødvendig for å få gjennom sin egen vilje.	Middels	Innbyggere som er avhengig av myndighetene for at en bedrift skal bli straffet for skader som er gjort på miljøet
Expectant(forventning) Stakeholders	Dangerous (Farlige) stakeholders	Det foreslås at der interessenter har pressende krav(urgency) og har makt til å utøve kravene, men mangler den brede aksepten(Legitimacy) blir karakterisert som en farlig interessent. Denne interessenten vil bruke tvang og muligens vold, noe som gjør interessenten farlig for bedriften.	Middels	Aggressive streiker, sabotasje blant ansatte og terrorisme.
Definitive(definitive) stakeholders	Definitive (Definitive) stakeholders	Definitive interessenter blir oppfattet som svært viktige blant ledelsen, siden de har både makt, bred aksept og pressende krav. Det vanligste er at interessenten starter som en dominerende	Høy	Forventningsinteressenter som manglet makt fra myndighetene, har fått makt.

		interessent (power, legitimacy), men som senere kommer med pressende krav mot ledelsen og blir da en definitiv interessent. Ledelsen er da nødt til å delta og gi prioritet til kravene som blir utgitt		
--	--	---	--	--

Tabell 3: Interessentklassifisering (Mitchell et al., 1997)

## 2.4 Mintzbergs organisasjonsstruktur

Henry Mintzbergs (Mintzberg, 1993) organisasjonsstruktur er basert på at alle organisasjoner har mer eller mindre fem hoveddeler. De fem hoveddelene er *operating core* (operativ kjerne), *Middle line* (midtlinjen), *Strategic Apex* (Strategisk toppunkt), *Technostructure* (teknostruktur) og *Support staff* (støttestruktur). Figur 4 viser de fem hoveddelene (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1979);



Figur 4: Mintzbergs five parts model (Mintzberg, 1979)

- **Operativ kjerne** – Arbeidstakere som utfører organisasjonens oppgaver. Eksempelvis Innenfor universitetssektoren vil det være vitenskapelig ansatte på universitetene som er en del av den operative kjernen
- **Midtlinjen** – Midtlinjen består av mellomledelsen. Mellomledelsen tar imot informasjon fra ledelsen over seg og under seg og er ansvarlig for informasjonsflyten mellom toppen og bunnen av organisasjonen. Innen universitetssektoren vil dette være fakultetsledere
- **Strategisk toppunkt** – Det strategiske toppunkt består av toppledelsen, det er de som har det overordnede ansvaret i organisasjonen. Det strategiske toppunktet er ansvarlig for å sikre at organisasjonen sikrer målene på en effektiv måte. Innenfor universitetssektoren vil dette være universitetsstyret.
- **Teknostruktur** – Innenfor teknostrukturen finner man ingeniører, regnskapsførere, planleggere, forskere og personalansvarlige. Teknostrukturen inngår ikke i verdiskapningen, men påvirker verdiskapningen med å utforme planer, sette opp rutiner og standardisere prosesser.
- **Støttestruktur** – Støttestrukturen består av de som tilfører indirekte tjenester. Eksempler på det er vedlikehold, mattjenester, jurister og andre tjenester som tilfører støtte til organisasjonen.



Mintzberg (Mintzberg, 1993) foreslår at organisasjoner kan atskilles med tre grunnleggende dimensjoner. Den første dimensjonen er nøkkeldelen av organisasjonen som spiller den store rollen i å avgjøre om noe er en suksess eller fiasko, det andre er hvordan organisasjonen koordinerer aktivitetene og det tredje er hvordan organisasjoner hører på sine ansatte. Basert på de tre dimensjonene overfører Mintzberg dette til fem strukturelle konfigurasjoner: *enkel struktur*, *maskinbyråkrati*, *profesjonelt byråkrati*, *divisjonalisert struktur* og *ad-hoc-krati*(Mintzberg, 1993);

- **Enkel struktur** – Enkel struktur består av to nivåer: toppledelsen og den operative kjernen. Den enkle strukturen er dominerende i nesten alle bedrifter som er i startfasen(Mintzberg, 1993).
- **Maskinbyråkrati** – Maskinbyråkrati har teknostrukturen som nøkkeldelen av organisasjonen og bruker standardiserte arbeidsprosesser som sin nøkkelmekanisme. Maskinbyråkrati har en høy grad av formalisering og arbeidsspesialisering. Eksempler på maskinbyråkratiske organisasjoner er eksempelvis bilfabrikker og stålfabrikker(Mintzberg, 1993).
- **Profesjonelt byråkrati** – Et profesjonelt byråkrati er basert på klare linjer av autoritet og standardiserte administrative retningslinjer. Et profesjonelt byråkrati har den operative kjernen som nøkkeldelen i organisasjonen. Det som kjennetegner et profesjonelt byråkrati er at toppledelsen er liten, teknostrukturen er liten, men støttestrukturen er som oftest stor. Målene med profesjonelt byråkrati er å innovere og tilføre høykvalitetstjenester. Eksempler på profesjonelt byråkrati er sykehus og universitet(Mintzberg, 1993).
- **Divisjonalisert struktur** – Divisjonalisert struktur har mellomledelsen som nøkkeldel av organisasjonen. Mellomledelsen får stor handlefrihet så lenge de frembringer resultater. Divisjonalisert struktur deler bedriften i ulike avdelinger der hver mellomleder har ansvaret for sin divisjon. Hver divisjon kan ha ulik organisasjonsstruktur, eksempelvis så kan en divisjon være et maskinbyråkrati, mens en annen divisjon ha en enkel struktur. Eksempler på divisjonalisert strukturen er store konserner som har flere divisjoner og lokasjoner(Mintzberg, 1993).
- **Ad-hoc-krati** – Ad-hoc-krati har støttestrukturen som nøkkeldel av organisasjonen. Strukturen pleier å være lav i forhold til formalisering. Teknostrukturen er lav fordi de tekniske spesialistene er involvert i organisasjonens operative kjerne. Eksempler på ad-hoc-krati er luftfart- og elektronikkindustrier, og forskning og utviklingsorganisasjoner(Mintzberg, 1993).

UiA kjennetegnes som et *profesjonelt byråkrati* (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Mintzberg, 1993). Den operative kjernen i et norsk universitet er vitenskapelig ansatte på universitetet. Prosjektgruppen ved institutt for helse- og sykepleievitenskap er alle i den operative kjernen.



## 3 Forskningsmetode

Formålet med denne studien er å kartlegge hvem de viktigste aktørene ved gjennomføringen av et flipped classroom prosjekt i høyere utdanning og hva som er viktig for at prosjektet lykkes. Jeg presenterer først forskningsdesignet, og deretter forskningsstrategien, datainnsamlingen, datanalysen og validitet.

### 3.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av kvalitativ metode. Et kvalitativt studie er egnet for å få svar på hvorfor og hvordan noe skjer (Creswell, 2013). Det egner seg godt for min undersøkelse hvor jeg skal undersøke et fenomen. Ved bruk av kvalitativ metode kan forskeren gå mer i dybden, og det gir en bedre mulighet til å få helhetsforståelse av fenomenet som studeres (Creswell & Clark, 2007; Larsen, 2007). Det skiller mellom to typer data; «myke» data kan være tekst, i form av notater, eller lydopptak fra et intervju og innhentes ved bruk av kvalitative metoder, mens «harde» data registreres ved hjelp av tall, for eksempel kjønn i et utvalg eller alderen i et bestemt geografisk område og innhentes med kvantitative metoder. (Hellevik, 2003).

Ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse stilles det store krav til forskeren (Hellevik, 2003). En kvalitativ undersøkelse kan både være lettere og vanskeligere å gjennomføre enn andre metoder. Det er på grunnlag av at det ikke nødvendigvis er viktig å bry seg om de standardiserte metodene som brukes i henholdsvis kvantitativ metode (Repstad, 1998). Hellevik (2003) sier at det er vanskeligere å finne generelle regler for hvordan en bør gå fram og at forskeren blir mer avhengig av egen bedømmingsevne når det kommer til metodevalg.

«I en kvalitativ undersøkelse er det vanskeligere å finne generelle regler for hvordan en bør gå fram, forskeren blir mer avhengig av egen evne til å bedømme hva som i en gitt situasjon er et fornuftig metodevalg. (Hellevik, 2003, p. 14)»

Det ble tidlig klart at jeg ønsket å benytte meg av snøballmetoden for å forstå mer av fenomenet og hvem som var verdt å intervju. Snøballmetoden bidro til en bedre forståelse grunnet informasjon jeg fikk fra respondentene i forhold til hva prosjektet handler om, problemer og utfordringer i prosjektet og andre aktører som er med i prosjektet. Metoden jeg gikk frem i min undersøkelse står beskrevet i figur 4.

#### 3.1.1 Filosofisk perspektiv

Forskning baserer seg på underliggende antakelser, og for hvilke forskningsmetode den er aktuell for. Det er viktig å vite hva forutsetningene i forskningen er når forskningen skal gjennomføres. Dette refererer til hvordan kunnskap skal oppnås, og hvilke forutsetninger forskeren har. De tre underliggende filosofiske antagelsene er: positivistisk, interprestivisk (fortolkende) og kritisk forskning (Myers, 2014; Oates, 2006).

Studien bygger på et fortolkende verdensbilde. Årsaken til dette er at et fortolkende verdensbilde prøver verken å bevise eller motbevise en hypotese, som blir gjort i positivistisk forskning, men prøver heller å identifisere, utforske og forklare hvordan disse faktorene spiller inn i en sosial sammenheng er relatert og selvstendige (Oates, 2006). Et fortolkende verdensbilde prøver å se på hvordan mennesker oppfatter deres verden og prøver å forstå fenomenet gjennom de meningene og verdiene som mennesker påfører hverandre.

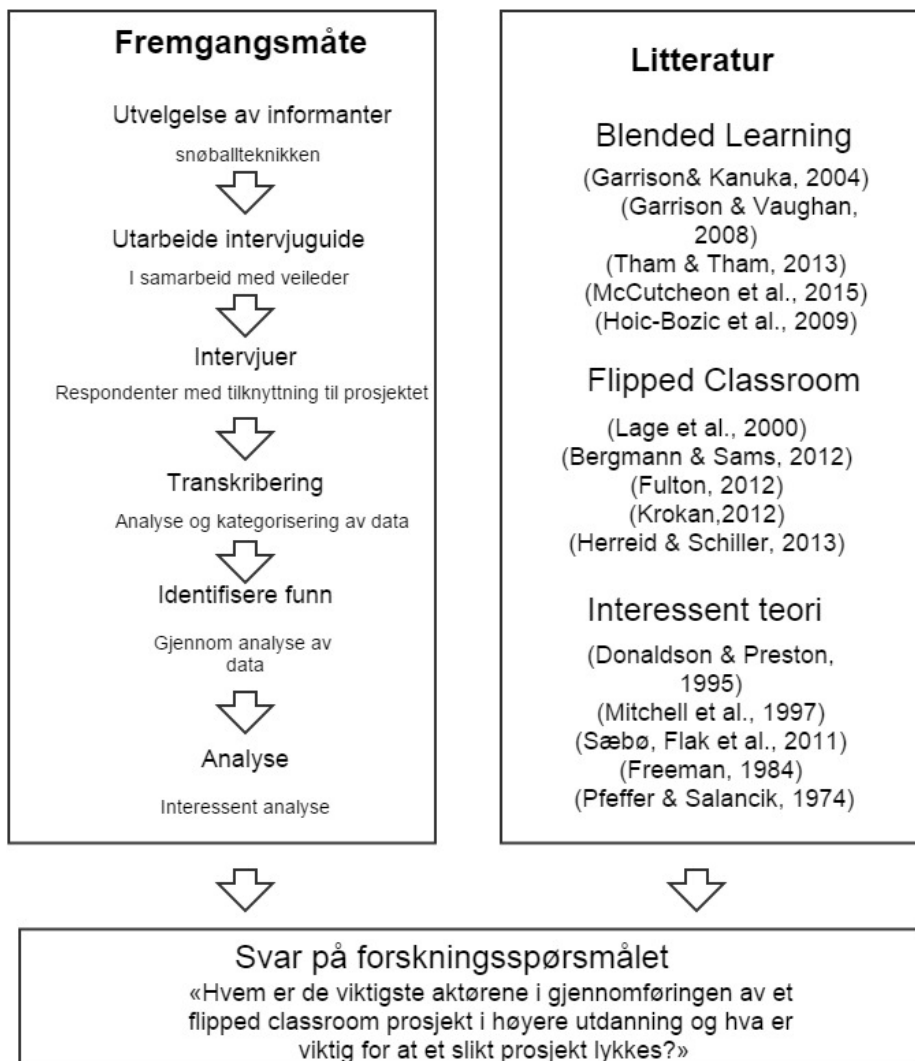
Tabell 4 oppsummerer kjennetegn ved det fortolkende verdensbildet(Oates, 2006).

Kjennetegn	Forklaring
Flere sosiale realiteter	Det er ikke kun en versjon av sannheten. Forskjellige grupper og kulturer oppfatter verden annerledes.
Sosial konstruerte meninger	Virkeligheten kan kun nås og bli overført gjennom flere sosiale konstruksjoner som språk og delte meninger og forståelse
Forskerens fleksibilitet	Forskere er ikke nøytrale. Det er unngåelig at forskerens egne forutsetning, tro, verdier og handlinger vil påvirke og forme forskningsprosessen og påvirke situasjon. Forskeren må derfor anerkjenne hvordan de påvirker forskningen.
Sosial setting	Forskning er rettet mot en forståelse av mennesker i deres verden. Hva som skjer i den naturlige settingen er studert fra perspektivet til deltakerne, og uten forskers utenforstående forståelse eller forventning.
Kvalitativ data analyse	Fortolkende forskning bruker ofte kvalitativ metode grunnet muligheten for å tolke ordene, metaforene og bildene de konstruerer.
Flere tolkninger	Det vil være flere forklaringen på hva som skjer i studiet og vil argumentere ut i fra hva hvilken forklares som har sterkest bevis.

Tabell 4: Kjennetegn og forklaring på et fortolkende verdensbilde (Oates, 2006)

### 3.2 Forskningsstrategi

Denne studien er et single casestudie av en prosjektgruppe ved institutt for helse- og sykepleievitenskap som ønsker å snu om på undervisningen i et av emnene lokalt på UiA. Jeg fikk tilgang til caset gjennom pedagogisk utviklingscenter(PULS) med hjelp fra min veileder. I casestudiet ser jeg nærmere på hvem de viktigste aktørene i et slikt prosjekt er. Forskningsstrategien er illustrert i figur 5.



Figur 5: Forskningsaktiviteter inspirert av (Dubé & Robey, 1999) og (Moseid-Vårhus & Bærø, 2012)

Figur 5 forklarer forskningsprosessen fra startfasen av studiet til svar på forskningsspørsmålet. Venstresiden forklarer fremgangsmåten i prosjektet og beskriver steg for steg hvordan jeg har svart på forskningsspørsmålene. Høyresiden viser litteratur som har vært nødvendig for å kunne relatere funn i et større perspektiv.

Fremgangsmåten vil bli beskrevet videre under datainnsamlingskapittelet. Fremgangsmåten sammen med litteraturen jeg har hentet, skal kunne besvare mitt forskningsspørsmål.

### 3.3 Datainnsamling

Metoden for datainnsamling har vært av induktiv tilnærming, jeg har dermed ikke laget hypoteser i forkant av datainnsamlingen. Årsaken er at jeg ikke hadde god nok kjennskap til det fenomenet jeg ønsket å undersøke og ville derfor ha et så åpent sinn som mulig under datainnsamlingen. En induktiv tilnærming vil si:

«En induktiv tilnærming innebærer at forskeren samler inn empiri uten å ha for mange antakelser på forhånd. Å gå ut med et åpent sinn er idealet.(Jacobsen, 2000, p. 23)»

Idealet med å ha et helt åpent sinn er svært vanskelig og det er bare noen få induktive metoder som krever det(Jacobsen, 2000; Schott, 1991). Kritikken som har gått på induktive metoder(e.g. *grounded theory*)(Jones, Kriflik, & Zanko, 2005) med helt åpent sinn(Schott, 1991) sier at undersøkere alltid vil måtte foreta en avgrensning av informasjon, hvilket som er tilfelle i min datainnsamling. Jeg hadde bestemt meg på forhånd at jeg ville gjøre en undersøkelse om et flipped classroom prosjekt og jeg gjorde valg av case basert på kriterier som omfattet prosjektstart, prosjektslutt og at prosjektet skulle være et flipped classroom prosjekt.

Datainnsamlingsmetoder handler om å produsere empirisk data eller bevis. Eksempler på ulike datainnsamlingsmetoder er intervjuer, observasjoner, spørreundersøkelser og dokumentinnhenting(Oates, 2006). Bruk av flere datainnsamlingsmetoder kalles *triangulering* av data, som vil si å benytte seg av flere metoder for innsamling av data(Creswell, 2013; Oates, 2006).

Datainnsamling i denne studien har bestått av intervjuer, observasjoner og dokumentinnhenting. Primærkilden var intervjuer, men for å få et mer helhetlig bilde har jeg gjort observasjoner og innhentet relevante dokumenter som sekundærkilde. Dokumentene innebar søknader, prosjektbeskrivelse og annet som ble behandlet og sendt inn til *det digitale universitet*(DDU).

Av observasjonen er det blitt utført tidlige observasjoner av prosjektlederne under introduksjonsmøtet som fant sted tidlig i Januar 2015. Observasjonen var viktig for det prosjektet jeg ønsket å se nærmere på. Etter å ha godt gjennom tilsendte dokumenter av alle prosjektene og de ulike søknadene var det viktig å innhente informasjon om prosjektplanen og observere hva de ulike deltakerne hadde å si i forhold til utførelsen av prosjektgangen. Det ble klart etter observasjonen at prosjektet som ble valgt hadde den klart mest konkrete prosjektplanen, både når det gjaldt beskrivelse av hva som skulle gjøres og hvordan det skulle gjøres, men også at det lå et overordnet press med at de måtte bli ferdig i løpet av prosjektet. Det var flere av prosjektene som ikke skulle gjennomføres eller påbegynnes før tidligst høsten 2015. Prosjektet som ble valgt oppfylte derfor kriteriene som ble satt på forhånd.

Jeg har gjennomført et single-casestudie i denne oppgaven. Årsaken til at jeg har valgt et single-casestudie er at jeg kan gå enda mer i dybden på det jeg ønsker å undersøke. Et casestudie fokuserer på dybde fremfor bredde(Oates, 2006). Dette kan være en organisasjon, en avdeling, et informasjonssystem, et diskusjonsforum, systemutvikling, et utviklingsprosjekt, en besluttet avgjørelse og så videre(Oates, 2006). Målet er å innhente et rikt og detaljert innblikk i «caset» og dens komplekse forhold og prosesser(Oates, 2006).

Casestudie-analyse søker å identifisere de mange, ofte sammenhengende faktorer som har hatt en effekt, eller sammenligner funnene med teorier fra litteraturen for å se om en teori stemmer med caset bedre enn andre(Oates, 2006).

Jeg valgte en semi-strukturert intervjuform på alle intervjuene som ble utført, årsaken til dette var å gi intervjuet en god flyt med at jeg kunne legge til oppfølgings spørsmål som ikke var definert på

forhånd(Oates, 2006). Semi-strukturerte intervjuer gjør det mulig å snakke mer på detaljnivå om spørsmål som blir stilt og introduserer ting de selv synes er relevant til emnet(Oates, 2006);

«*The interviewees are able to speak with more detail on the issues you raise, and introduce issues of their own that they think relevant to your themes(Oates, 2006, p. 188).*»

### 3.3.1 Intervjuguide og intervju

Et semi-strukturert intervju utføres på basis av en intervjuguide. En intervjuguide kan være mer eller mindre styrende for selve intervjuet(Brinkmann & Tanggaard, 2010).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en Intervjuguide for å analysere de kritiske faktorene i Mitchell et al.(1997) sin artikkel. De kritiske faktorene intervjuguiden er basert på er attributtene makt, legitimitet og urgency. I tett samarbeid med veileder ble intervjuguiden utbedret i flere utkast før jeg satt igjen med en endelig intervjuguide (Se Vedlegg B).

Jeg har forsøkt på best mulig måte å gjøre intervjuene mest mulig lik, men det var behov for å gjøre små justeringer på intervjuguiden for at den skulle være relevant for supportaktørene i studiet (se vedlegg C og D).

Det ble totalt gjennomført ti intervjuer av totalt ti respondenter. Kriterier for utvelgelse av respondenter ble gjort ut i fra *snøballteknikken* eller *snøballmetoden*(Jacobsen, 2000) som den også blir kalt. Denne metoden ble brukt på grunnlag av at jeg startet undersøkelsen med å intervju respondenter, i dette tilfellet prosjektleder 1 og 2, med god kunnskap om det jeg skulle undersøke og samtidig få informasjon om andre aktører som kan være aktuelle til mitt studie. I tabell 2 er det en fullstendig oversikt over intervjuobjektene.

Intervjuobjektene var to prosjektledere, fem faglærere, én IT-ansvarlig og to representanter fra mediesenteret. Intervjuene ble gjennomført i perioden 19. Februar- 10. April. Intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på ca. 30-40 minutter. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, var semi-strukturert og ble utført på samme lokasjon.

Det ble etter samtykke brukt taleopptak under intervjuene. Informantene ble informert om at samtykke til intervju og lydopptak ble gjort ut i fra epost.

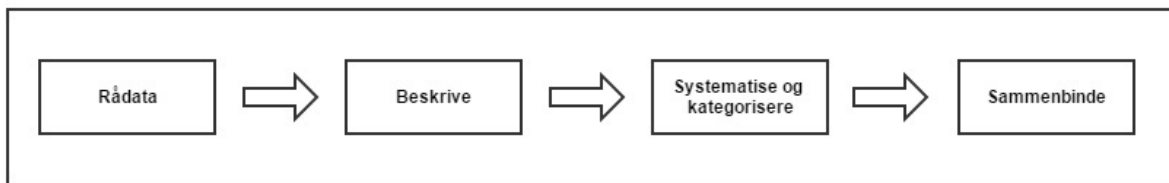
Respondent	Varighet (Minutt: Sekund)
Prosjektleder 1	55:32
Prosjektleder 2	39:36
Faglærer 1	38:33
Faglærer 2	37:58
Faglærer 3	31:28
Faglærer 4	19:45
Faglærer 5	27:00
Support 1	19:58
Support 2	49:06
Support 3	30:30

Tabell 5: Intervjuoversikt

## 3.4 Dataanalyse

Intervjuene som er gjort i dette studiet har gitt et grunnlag for kartlegging og analyse av interessenter. Etter intervjuene har jeg hatt store mengder med data å holde en oversikt over. For å

kartlegge data som er gjort i intervjuene har jeg benyttet meg av analysetrinnene til Jacobsen (2000) illustrert i figur 5.



Figur 6: Analysetrinn basert på Jacobsen (2000)

Første del av *beskrivelsen* besto av renskrivning av rådata fra intervju og observasjon. Renskrivning av rådata innebar at lydopptakene ble registrert i form av skrevne ord. Når renskrivningen var gjort kommenterte jeg de enkelte intervjuene og observasjonene for å få en dypere forståelse. Siste fase av beskrivelse trinnet var å sammenfatte hvert intervju, i tillegg til observasjonen som ble gjort. Sammenfattingen av data var viktig for å få en mer oversiktlig og lett tilgjengelig mengde med data (Jacobsen, 2000).

Neste analysetrinn var å *systematisere og kategorisere* data før selve analysen kunne starte. For å systematisere og kategorisere data tok jeg i bruk programmet Nvivo ("Nvivo 10"). Nvivo er et program som ble brukt for å sortere ut transkribert rådata inn i grupper, dette gjorde selve kategoriseringen svært mye mer oversiktlig og tidsbesparende. Grupperingene ble gjort på ulike nivåer, der nivå én er veldig generelt, nivå to mer spesifikt og nivå tre svært spesifikt (Jacobsen, 2000).

Siste analysetrinn innebar å *sammenbinde* enhetene med de ulike grupperingene/kategoriene som ble gjort. For å gjøre det var det viktig å finne likheter og ulikheter mellom enhetene (Jacobsen, 2000). Jeg knyttet funnene i relasjon til interessentteori for å kartlegge de ulike interessentene basert på makt, legitimitet, urgency og en kombinasjon av disse for å oppnå viktighet (Mitchell et al., 1997).

Kort oppsummert kan stegene i dataanalysen beskrives i nummerert rekkefølge slik:

1. Dokumentgjennomgang (rådata)
2. Lydopptak av intervju (rådata)
3. Transkribering av intervju (renskrivning)
4. Kategorisering av renskrevet tekst (systematisere og kategorisere)
5. Finne likheter og ulikheter mellom enheter (sammenbinde)
6. Knytte funn i relasjon til interessentteori (sammenbinde)

### 3.5 Validitet

Forskere trenger å beskrive skrittene de tar i sine studier for å dokumentere nøyaktighet og troverdighet for sine funn. Validitet blir sett på som en styrke i kvalitativ forskning der den brukes til å foreslå om funnene er nøyaktige fra forskeren, deltakeren, eller leseren sitt standpunkt (Creswell, 2013).

Jeg vil identifisere og diskutere en eller flere strategier for å sjekke nøyaktighet av funnene i denne oppgaven. Creswell (2013) nevner åtte hovedstrategier, deriblant triangulering (Oates, 2006) av informasjon fra ulike datakilder. Ved å undersøke bevis fra flere kilder, kan man bruke det til å bygge en sammenhengende begrunnelse for kategorier. Dette gir et godt grunnlag for validering, som viser



til flere kilder for å underbygge resultatet. Mitt studie er basert på tre typer datainnsamling: observasjon, dokumentinnhenting og intervju.

For å fastslå riktigheten av funnene har jeg folkeligjort språket så mye som mulig, slik at respondenten lettest mulig kan svare på spørsmålene. I de tilfellene respondenten har misforstått har jeg rettleidet respondenten slik at det reduserer muligheten for misforståelse, dette var viktig for å fastslå riktigheten av de kvalitative funnene. En annen strategi for å fastslå riktigheten av de kvalitative funnene er å ta den endelige rapporten eller en spesifikk beskrivelse tilbake til deltakerne i studien for at de kan kontrollere om de føler at beskrivelsene er nøyaktige (Creswell, 2013). En slik etterkontroll sikrer validitet ved at respondentene godkjenner studiet (Creswell, 2013; Oates, 2006). Respondentene godkjente mitt studie under innkallelsen til intervju i epostutsendelsen.

En tredje strategi er å bruke en rik og bred beskrivelse for å formidle funnene. Dette kan få lesere i den rette modusen og gi diskusjonen et element av felles erfaringer (Creswell, 2013).

### 3.5.1 Ethiske problemstillinger

Det kan oppstå etiske problemstillinger i forhold til det å gjøre en undersøkelse i høyskole- og universitetssektoren. I intervjusammenhengen var det viktig å opplyse om taushetsplikt, og opprettholde det for å ikke miste tillit til respondenten. Jeg informerte respondentene om at intervjuene skulle bli anonymisert og at det var taushetsplikt. Det oppsto noen etiske problemstillinger i forhold til at et par av respondentene spurte om andre faglærere mente det samme og om jeg hadde intervjuet den og den respondenten. Det løste jeg ved å informere om at jeg hadde taushetsplikt i forhold til det. I en forskningsstudie er det vanlig å sikre deltakerne at forskeren har taushetsplikt og at resultatene vil bli behandlet konfidensielt (Israel & Hay, 2006). Om informasjonen lekkes kan dette skade deltakerne, og uansett hvor stor eller liten skaden er i andres øyne er det selve deltakerens syn på dette som er viktigst (Israel & Hay, 2006).



## 4 Casebeskrivelse

I dette kapittelet presenteres beskrives bakgrunn for prosjektet, deretter beskrivelse av interessenter etterfulgt av den undersøkende organisasjon og prosjektgangen i prosjektet.

### 4.1 Bakgrunn for prosjektet

Bakgrunnen for prosjektet var et prøveprosjekt som ble gjort høsten 2014.

*«Høsten 2014 tok to gruppelærere ved avdelingen i Kristiansand initiativ til å filme den første prosedyren, som et alternativ til den tradisjonelle «live» demonstrasjonen. Dette ble gjennomført med bistand fra medieavdelingen UiA(DDU, 2014, p. 47)»*

Prosjektlederne og faglærerne forteller at prøveprosjektet ble svært godt mottatt av studentene og at det ble spontant gått i gang med å lage nok en film. Filmene som ble laget var ikke planlagt, verken faglig eller ressursmessig og uten forankring hos ledelsen. Det ble derfor bestemt å stanse filmingen av nye øvelser;

*«Bakgrunnen for det var et stunt i høst der det ble tatt et initiativ til å lage en av de første prosedyrene. Så synes alle at det var artig og vi lagde filmer av flere av prosedyrene, men det ble gjort litt for fort og alt var ikke helt etter boka underveis. Studentene var veldig fornøyd med de. Og det var en stor interesse. Når de hadde fått noen prosedyrer filmet ville de ha det filmet på de andre prosedyrene også (Prosjektleder 2).»*

På det tidspunktet hadde det i midlertidig vokset frem en stor begeistring blant studentene som ønsket flere filmer. Gruppelærerne fikk tilbakemelding av studentene om at filmene gjorde læringen av øvelsene svært mye lettere. På bakgrunn av studentenes engasjement rundt dette vokste det en begeistring i lærergruppen, og de bestemte at de ønsket å lage flere filmer innenfor de eksisterende rammetildelingene som var at dette måtte skje på frivillig basis;

*«Jeg hadde en åpen dialog med lærergruppen og studentene hvor jeg var veldig tydelig på at fra mitt ståsted og den beskjeden jeg har fått fra oven at det ikke er ressurser. Dette må skje på et rent frivillig initiativ. Lærergruppen var helt klar på at det ville de (Prosjektleder 1).»*

Medieavdelingen sa seg villig til fortsatt bistand med filming innenfor de eksisterende rammetildelingene. Slik gikk det til at nær samtlige prosedyrer innen ferdighetstreningen i SYP-110 ble gjenstand for videosekvenser. Problemet med filmene som ble utarbeidet var at det var svært varierende kvalitet, hva omhandler både faglighet og lyd ifølge prosjektleder 1.

*«Dette var filmer som hadde feil og mangler, blant annet å ikke bruke hansker ved en prosedyre som handlet om å bruke hansker (Prosjektleder 1).»*

Det spenner også godt i tidsaspektet på filmene, alt fra 10-40 minutters varighet per sekvens. Det ble gjort en studentevaluering i form av en spørreundersøkelse på slutten av semesteret for å få tilbakemelding på hvordan studentene har opplevd filmatiseringen av øvingsoppgavene;

*«Studentevalueringen gir entydig positivt opplevd utbytte av filmene. De opplever det mye lettere å lære ved å se enn kun å lese om prosedyrer(DDU, 2014)»*

I studentevalueringen fremkom det nyttige innspill til videreutvikling. Studentene var svært fornøyd med opplegget, men hadde ønsket flere og kortere videosekvenser. Det kom også tilbakemelding på at lyden ikke var god nok(DDU, 2014).

For faglærerne er en av bakgrunnen for prosjektet ressursbesparelse. Det å gjennomføre demonstrasjoner i undervisningen er svært tidkrevende og tiden som blir brukt i øvingsavdelingen kan bli brukt mye mer effektivt;

*«En del av bakgrunnen var at live demonstrasjoner tok så mye tid og ressurser, samtidig så er vi jo tilstede etter at vi har hatt en live demonstrasjon først. Men tanken var at nå kunne de få en video i forkant og forberede seg og se det. Da får man bedre tid til å rettlede det underveis (Faglærer 3).»*

## 4.2 Beskrivelse av interessenter

Interessentene i denne casestudien er hele gruppelærerteamet på sju faglærere som er kursansvarlige i emnet SYP-110. De ble valgt ut til prosjektet grunnet at de hadde et sterkt eierforhold til prosjektet og har mye kompetanse i forhold til det faglige innholdet som skal vises i filmene.

**Prosjektleder 1 og 2** – Begge er førstelektorer og vitenskapelig ansatte på fakultetet for helse og idrett, institutt for helse og sykepleievitenskap. Prosjektleder 1 har en undervisningstittel, men har i tillegg en koordinatorfunksjon for førsteåret i bachelor sykepleie som utgjør 40% av prosjektleder 1 sin totale stilling. Prosjektleder 1 er emneansvarlig for emnet SY-110. Prosjektleder 2 har en ren undervisningsstilling med et generelt overordnet ansvar innenfor praksisveiledning, oppfølging av grupper, forelesning og lignende. Prosjektleder 2 skal være koordinator for et distriktskull med etablering høsten 2015. Prosjektleder 1 har det administrative ansvaret i prosjektet, mens prosjektleder 2 har det faglige og mer tekniske ansvaret. Begge prosjektlederne skal også delta som skuespillere på noen av filmene. Prosjektleder 1 og 2 har et tett samarbeid i dette prosjektet.

**Faglærer 1-5** – Faglærer 1-5 har alle stillingen universitetslektor og foreleser for første og andre års studenter. Faglærer 1 har skrevet lærebok innen sykepleiefeltet og er med i en faggruppe knyttet til E-helse. Faglærer 2 har ansvar for drift og innkjøp på øvingsavdelingen på universitetet. Faglærer 3 jobber for det meste med praksisstudentene som er utplassert i hele Vest-Agder fylke. Faglærer 4 har hovedfag i diakoni og har jobbet mye med demensproblematikk og sykepleie til eldre, i tillegg har faglærer 4 tidligere spilt inn flere lydbøker. Faglærer 5 har arbeidsbakgrunn på nevrologisk avdeling og har sitt arbeidsfelt innen praktiske prosedyrer på universitetet. Faglærerne er gruppelærere for studenter i SYP-110. Faglærer 1,2,3 og 5 har rollen som skuespillere, mens faglærer 4 skal stå for fortellerstemmen i filmene som skal produseres.

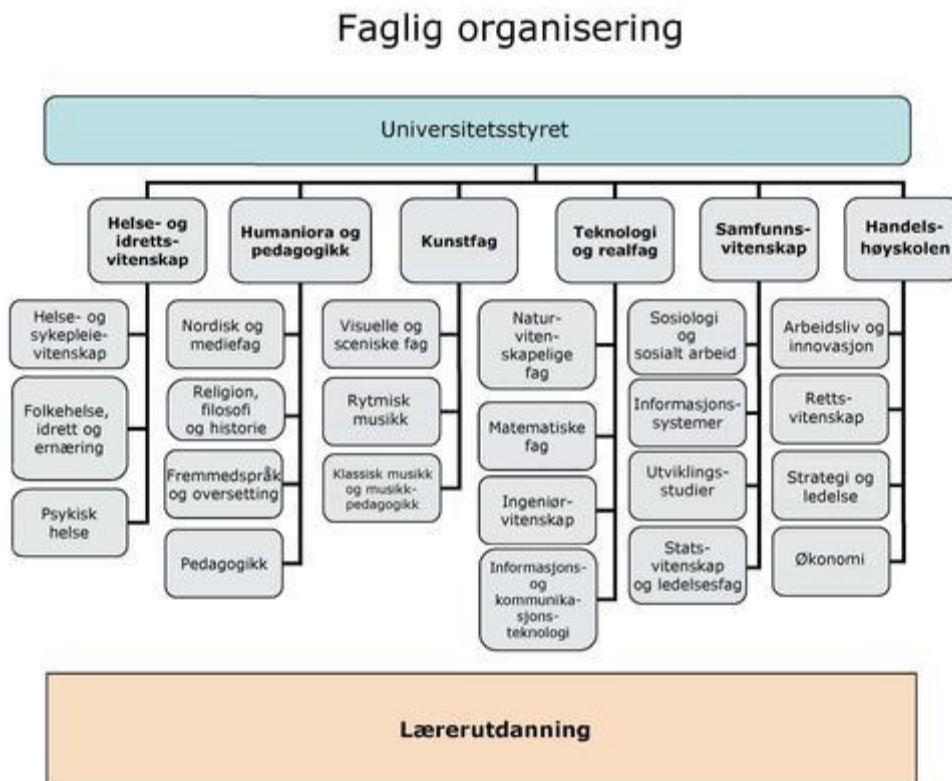
**Support 1-3** – Support 1 har stillingstittel som IT konsulent og er fakultetets IT mann og er en del av fakultetets administrasjon. Support 1 er mellomleddet mellom de faglig ansatte på fakultetet og IT avdelingen. Support 1 får et større ansvar når prosjektet er ferdig og skal integreres med læringsplattformen *Fronter(Wikipedia)*. Support 2 er fagansvarlig for mediasenteret på universitetet. Support 2 sitt ansvarsområde i dette prosjektet er det overordnede ansvaret for kvaliteten av filmene og var mest fremtredende i startfasen av prosjektet. Support 3 er utdannet videojournalist og har ansvar for videoproduksjonen på mediasenteret. Support 3 sin rolle i dette prosjektet er filming, klipping og produksjon av filmene og har et tett samarbeid med prosjektleder 2.

Prosjektleder 1-2, faglærer 1-5 og support 1 tilhører alle institutt for helse- og sykepleievitenskap, mens support 2 og 3 tilhører mediasenteret på UiA. Institutt for helse- og sykepleievitenskap og mediasenteret blir forklart i neste delkapittel.

## 4.3 Universitetet i Agder

Universitetet i Agder (UiA) er et norsk universitet som befinner seg på to lokasjoner, campus Grimstad og campus Kristiansand. Grimstad er en by i Aust-Agder fylke, mens Kristiansand er en by i Vest-Agder fylke. UiA har 686 vitenskapelig ansatte og 414 administrativt ansatte med totalt rundt

11000 studenter, hvor 8000 befinner seg på campus Kristiansand og 3000 på campus Grimstad(UiA, 2015c). Organisasjonskartet til UiA Kristiansand viser universitetsstyret på topp etterfulgt av fakultetene og deretter instituttene.



Figur 7: Organisasjonskart UiA

UiA har organisasjonsstrukturen til et profesjonelt byråkrati. Det vil si at veien fra den operative kjernen til toppledelsen er kort. Et profesjonelt byråkrati er opptatt av å skjerme de vitenskapelig ansatte på de ulike instituttene mest mulig fra formell innblanding, slik at de ansatte kan konsentrere seg mest mulig om fagkunnskapen(Mintzberg, 1993).

Styringsformen på universiteter kan deles inn i tre nivåer(Forskerforbundet, 2014)

- Nivå 1 viser styringsform på institusjonsnivå, med styre for virksomheten og rektor
- Nivå 2 viser styringsform på fakultets-/avdelingsnivå.
- Nivå 3 viser styringsform på instituttnivå

Styringsformen på nivå 1 har to hovedmodeller universitetene kan velge mellom. Dette er enhetlig og todelt ledelse. Enhetlig ledelse vil si at rektor har ansvar for både det faglige og administrative, mens med todelt ledelse har rektor ansvar for det faglige og en administrativ direktør har ansvar for det administrative (Forskerforbundet, 2014).

På nivå 2 og 3 er det valgfritt for institusjonene hvilke styringsformer de ønsker. Det resulterer i et stort spenn av mulige løsninger, det kan være leder med styre eller råd, leder uten styre og råd eller en fordeling av flere ledere(Forskerforbundet, 2014). Det er nivå 2 og 3 som er relevant for denne oppgaven. Tabell 6 viser hvordan styringsformen er på UiA.

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Kommentarer
UiA	Normal styresammensetning. Valgt rektor som styreleder. <b>Todelt ledelse.</b>	Tilsatte dekaner på åremål. Delt faglig og adm. ledelse. Valgte styrer. Kollegialt organ. Har tilsatt enhetlig leder.	Tilsatt enhetlig leder uten styre. Kan ha instituttråd. Noen har det, andre ikke. Ikke kollegiale organ.	5 fakultet, 20 institutter + lærerutd. (Som er felles ansvar for alle fakultet). Periode 2011-2015.

Tabell 6: Oversikt over styringsformen på UiA(Forskerforbundet, 2014)

Det som prosjektgruppen definerer som ledelsen befinner seg på nivå 2 og 3. Det er Instituttleder (nivå 3) som er lederen prosjektledelsen har mest kontakt med.

#### 4.3.1 Institutt for helse- og sykepleievitenskap

Institutt for helse- og sykepleievitenskap er instituttet prosjektgruppen tilhører og der SY-110 kurset tilhører. Bachelorprogram for sykepleie ved Institutt for helse- og sykepleievitenskap på UiA ønsker å videreutvikle praksisemnet SYP-110(Praktiske studier i kommunehelsetjenesten) til å omfatte mer digitale arbeidsformer. Instituttet har rundt 60 ansatte og 1000 studenter. Instituttet har undervisningsaktivitet i Grimstad og Kristiansand (UiA, 2015b). Denne casestudien er basert på avdelingen i Kristiansand, der prosjektet blir gjennomført.

SYP-110 er et praksisemne som utgjør 20 studiepoeng og omhandler flere elementer(UiA, 2015a):

- Grunnleggende ferdigheter i sykepleie
- Hjerte- og lungeredning
- Praktiske studier i kommunehelsetjenesten

Aktuelle mål for ferdighetstreningen er(UiA, 2015a):

- Kunne ivareta pasientens grunnleggende behov ved å observere, vurdere, planlegge, iverksette, evaluere og dokumentere sykepleie
- Kunne utføre aktuelle prosedyrer selvstendig
- Kunne reflektere over egen faglig utøvelse og progresjon

SYP-110 læres i høstsemesteret i øvingsavdelingen på universitet og organiseringen av emnet er:

*«Organiseringen av emnet i Kristiansand foregår ut fra et gruppelærerteam på 7 faglærere (vitenskapelig ansatte), som følger opp grupper med rundt 12 studenter i forhold til både teoretisk og praktisk sykepleie. Den praktiske ferdighetstreningen har tradisjonelt sett foregått ved «live» demonstrasjon av ferdigheter for ¼ av kullet av gangen, før studentene går i øvingsavdeling og prøver selv under veiledning av gruppelærer.(DDU, 2014, p. 46)»*

Prosjektet ble til ved hjelp av DDU's prosjektutlysning «Kvalitet i videoforelesningen» som ble lyst ut lokalt på UiA. DDU ønsker å utforske hvordan ulike faktorer påvirker kvaliteten av videoforelesninger. DDU ønsker også å bidra til å øke kvalitetsbevisstheten hos forelesere som skal utvikle videoforelesninger og har som mål å utforske, utvikle og spre kunnskap om produksjon av videoforelesninger og bruk av disse i fleksible studier(Utviklingscenter, 2014).

*«Med prosjektet «Kvalitet i videoforelesningen» vil vi å bidra til å øke kvalitetsbevisstheten hos forelesere som skal utvikle videoforelesninger til bruk i fleksible studier og på en konkret og systematisk måte bidra til å utvikle en systematisk og praktisk videoforelesningspedagogikk.(Utviklingscenter, 2014, p. 1)»*

#### 4.3.2 Mediesenteret

IT avdelingens mediesenter på UiA tilbyr høykvalitets live-streaming av undervisning/arrangement og videoproduksjon for ulike typer læringsobjekter som brukes i blended learning. Ansvarsområdene til mediesenter innebærer(Gaustad, 2015):

- **Videoproduksjon** – f.eks instruksjonsvideo, markedsføringsvideo, skjermopptak, videoreportasje og portrett.
- **Opptak og streaming** – Dette innebærer opptak og strømming av forelesninger, konferanser og disputaser
- **E-læring** – Mediesenteret tilbyr hjelp til å planlegge og utvikle E-lærings moduler, og er involvert i prosjekter som benytter teknologi for å gjøre undervisningen mer fleksibel.
- **Grafisk produksjon** – Mediesenteret hjelper til med produksjon av grafisk materiell til websider og informasjonsskjermer, og lager animasjoner på oppdrag.

Mediesenteret har et overordnet ansvar for hjelp og veiledning i videoundervisningsprosjektene og skal veilede de ulike prosjektgruppene i utforming av kravspesifikasjon, kursing, skuespillerveiledning, filming, klipping og generell videoproduksjon.

#### 4.4 Prosjektbeskrivelse

Prosjektet innebærer en omstrukturering av dagens måte å undervise på. Dette skal de gjøre ved hjelp av blended learning modellen flipped classroom. Tradisjonelt sett har undervisningen foregått med å demonstrere live fra gruppelærerne før studentene går inn og øver på de praktiske prosedyrene på øvingsavdelingen etterpå med veiledning fra gruppelærerne. Prosjektet går ønsker å digitalisere demonstrasjonen med hjelp av video i stedet for å demonstrere dette i undervisningen.

*«Blended learning prosjektet nå handler om at vi digitaliserer demonstrasjonen i stedet for å gjøre det live, tar vi filmopptak av det som studentene da kan se på egenhånd slik at de kan forberede seg før neste time. Det vil frigjøre mer tid til oss i veiledning og vil kunne gi direkte veiledning med studentene. I stedet for å bruke det på selve demonstrasjonen (Prosjektleder 1).»*

Samtidig vil emnet digitaliseres og integreres i Fronter på en helt annen måte enn før. I samarbeid med mediesenteret er målet i prosjektet å integrere filmene med kunnskapsstoff og refleksjonsspørsmål på en oversiktlig måte.

Prosjektet startet i Januar 2015 og har som mål å bli ferdig med prosjektet innen juli, 2015. Dette fordi at de ønsker å ta i bruk dette førstkommende høstsemester. En viktig årsak til dette er at det kan benyttes i forhold til et distriktskull som starter opp høsten 2015. Etter prosjektet er ferdig vil det gjøres en evaluering og rapportering av resultatene prosjektet har gitt.

FREMDRIFTSPLAN	
Vår 2015:	
Jan-feb	Planlegging av filmer i prosjektgruppe og med PULS/IT-avd
Mar-Apr	Produksjon av filmer
Høst 2015:	
Aug-Nov	Bruk av filmer i undervisning, gjennomføring av studentevaluering.
Høst 2015/vår 2016:	Evaluering. Rapportering. Erfaringsspredning

Tabell 7: Opprinnelig fremdriftsplan oppgitt i søknad til DDU (DDU, 2014)

#### 4.5 Målet med prosjektet

Målet med prosjektet er å utvikle filmer som er kunnskapsbaserte og som viser en riktig måte å gjøre prosedyrene på. Effektivisering og ressursbesparelse blir nevnt som svært viktige mål av både prosjektleder og faglærer.

*«Først og fremst er det jo å effektivisere læring, men at læringen skal være med en god pedagogisk metode (Faglærer 2).»*

*«Noen mål vil være effektivisering og ressursbesparing, men der er jeg veldig opptatt av at de ressursene skal brukes på noe annet. Det betyr ikke at vi trenger mindre ressurser til emnet. Det er det som er hele meningen med Blended learning prosjektet at vi skal frigjøre disse ressursene fra et sted for at vi skal bruke det på noe annet i emnet (Prosjektleder 1).»*

Det er også svært viktig at studentene skal oppleve filmene så nyttig at de faktisk tar det i bruk i sine forberedelser. For lite forberedelser er og har vært et problem, noe prosjektleder 2 påpeker.

*«Målet er jo at studentene kan bli bedre forberedt når de kommer i øvingsavdelingen. Det har vi erfart gjennom mange år at når de bare skal lese prosedyrer i en bok så har det en tendens at de ikke gjør det og at vi har demonstrert live. Det har av og til blitt så som så. Nå er tanken at de skal ha forberedt seg på forhånd slik at de er best mulig forberedt til øvingsavdelingen (Prosjektleder 2).»*



## 5 Resultater

I dette kapittelet vil jeg bruke Mitchell et al. (1997) sitt rammeverk for interessent identifisering og se hvilke typer interessenter som er involvert i dette prosjektet og hvordan interessentene påvirker oppnåelsen av organisasjonens mål. For å identifisere interessentene vil jeg bruke det instrumentale aspektet (Donaldson & Preston, 1995).

*«Det instrumentale aspektet blir brukt for å identifisere sammenhengen, eller mangel av sammenheng, mellom håndtering av interessenter og oppnåelsen av organisasjonens mål. (Donaldson & Preston, 1995)»*

Alle interessentene er sekundære interessenter ut i fra Mitchell et al.(1997) sin interessentkarakteristikk. Dette er på grunnlag av at det er offentlig utdanningssektor og er ikke eier av firma, eier av kapitale midler og eier heller ikke sine ansatte.

Resultatene vil bli listet opp etter Mitchell et al.(1997) interessentegenskaper; makt, legitimitet, urgency og viktighet.

Jeg velger å organisere funn rundt de ulike interessentgruppene for å kartlegge makten, legitimiteten og urgency for å fastslå viktigheten til interessentene. Interessentteori bidrar til å identifisere de viktigste aktørene basert på nøkkelegenskapene og skal brukes for å identifisere hva som gjør at et prosjekt i høyere utdanning lykkes.

Det er interessentene som er i fokus og for at analyseprosessen skal være mest mulig oversiktlig velger jeg å fordele funn på etter de ulike aktørgruppene.

### 5.1 Ledelsen

Ledelsen sin rolle i prosjektet går på et administrativt nivå og deres hovedoppgave i dette prosjektet er å finne rom på arbeidsplanen til prosjektarbeidet og er de som bestemmer om prosjektet lar seg gjøre i arbeidstiden. Ledelsen i dette prosjektet vil for prosjektgruppen være instituttleder og seksjonsleder. Pengene DDU innvilget for å fritta prosjektdeltakerne for sitt daglige arbeid er det ledelsen som bestemmer. Ledelsen er blitt oppfattet som kritiske blant tre av faglærerne, og da særlig i starten av prosjektfasen. Faglærer 2 sier at ledelsen blant annet spurte om prosjektgruppen virkelig ville bruke tiden deres på dette.

*«Ledelsen oppfattet jeg som kritisk, de sa blant annet «Er det virkelig dette dere vil bruke tiden deres på?» (Faglærer 2)»*

Faglærer 3 sier at ledelsen tidlig ga uttrykk for at de ikke hadde tid til dette.

*«Ledelsen var litt kritiske i starten fordi vi hadde ikke tid til dette. Punktum. (Faglærer 3)»*

Det var særlig utfordringer med planlegging av tid som de største utfordringene i startfasen av prosjektet. Prosjektet har fått støtte og midler til å gjennomføre prosjektet. Midlene skal brukes for å frigjøre arbeidsoppgavene for prosjektgruppen. Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 sier begge at ledelsen har mye innflytelse, men at det har vært litt utfordringer med de siden at mye planleggingen må gå gjennom de;

*«Ledelsen har mye innflytelse, det har vært litt utfordringer med de, siden mye av planleggingen må gjennom de. Det er særlig det med å få dekket det inn på arbeidsplanen (prosjektleder 2).»*

Ledelsen kan sette en stoppe i forhold til ressursbruken prosjektleder 1 har gitt en oversikt over og sier at en ting er å få ressurser til et prosjekt, en annen ting er å få inn ressursene;

*«Ledelsen innenfor instituttet kan sette en stoppe i forhold til den estimerte ressursbruken jeg har gitt en oversikt over. Fordi folk ikke har plass i arbeidsplanene. Vi blir jobbene utover stillingen vår. En ting er å få ressurser til et prosjekt, en annen ting er å få plass til å få inn ressursene (prosjektleder 1).»*

Prosjektleder 2 sier at det hadde vært meget irriterende dersom fakultetet hadde fått midler, men ikke benyttet seg av de til de formålene de er satt til;

*«Det hadde nok vært meget irriterende at fakultetet har fått midler til det uten at vi som har gjort prosjektet har fått bruke noe av midlene (prosjektleder 2).»*

Ledelsen blir sett på av 3 av faglærerne og av prosjektleder 2 som en av de viktigste aktørene i prosjektet;

*«Ledelsen har mye makt og innflytelse (prosjektleder 2)»*

*«Ledelsen har svært mye makt i få gjennomført prosjektet (faglærer 5)»*

Makten til ledelsen går mest på det administrative, ikke innholdet på prosjektet ifølge prosjektleder 1.

*«Når det kommer til makt og innflytelse så har de lite innflytelse i forhold til faglig innhold, men de har stor makt i forhold til å kunne stoppe prosjektet (prosjektleder 1).»*

Legitimiteten til ledelsen er ikke stor når det gjelder kvaliteten og innholdet i prosjektet. Ingen av respondentene oppga ledelsen som en aktør med en særlig grad av legitimitet. Legitimiteten kan da sies å være lav. Ledelsen er positiv til prosjektet, men bekymringene har gått direkte på å frigjøre rom på timeplanen for de ansatte på fakultetet. Prosjektleder 2 sier at ledelsen ikke gir prosjektgruppen rom på arbeidsplanen og sier at det er ledelsen som gir de mest pressende kravene for prosjektleder 1 og 2;

*«Det er vel helst ledelsen for vår [prosjektleder 1 og 2] del [om pressende krav] De [ledelsen] gir oss ikke rom på arbeidsplanen. Det er viktigst for oss [prosjektgruppen] at det blir gjennomført (prosjektleder 2).»*

Ingen av respondentene oppgir ledelsen som en av de viktigste aktørene, de blir sett på av respondentene som en aktør med mye makt til å stoppe prosjektet, men det er en makt de ikke har benyttet seg av. De har heller ikke legitimitet til å stoppe prosjektet siden de tidligere har oppfordret de ansatte på instituttet å digitalisere seg mer og ta initiativ. De uttrykker heller ikke en særlig grad av urgency til respondentene. De har ingen hastverk med å få dette prosjektet ferdig. Det gis uttrykk blant respondentene som at ledelsen tenker mest på sin egen situasjon i stedet for de godene prosjektet kan gi. Ut i fra Mitchell et al. (1997) sin interessentkarakteristikk vil interessenttypen være en sovende interessent.

*«En sovende interessent har makt til å gjennomføre sin vilje i bedriften men siden det ikke er passende eller at det oppfattes som nødvendig eller at det er et behov, blir makten de har fortsatt være ubrukt (tabell 2).»*

## 5.2 Prosjektleder 1-2

Prosjektleder 1 har det administrative ansvaret i prosjektet og blir utpekt som hovedprosjektleder. Prosjektleder 1 utførte prosjektsøknaden og er den som har det tetteste samarbeidet med ledelsen. Prosjektleder 2 har det faglige og mer tekniske ansvaret i prosjektet.

### 5.2.1 Makt

Prosjektleder 1 sier selv at hun har mye makt, men at de er sammen om det som et team, mens prosjektleder 2 gir uttrykk for at det er prosjektleder 1 som er den med mest makt;

*«Jeg har mye makt og der er jeg og prosjektleder 2 et team. Det er alltid godt å være flere (prosjektleder 1).»*

*«Prosjektleder 1 er den med mest makt. Det er prosjektleder 1 som skal koordinere og drive prosjektet fremover. (prosjektleder 2).»*

Blant faglærerne kommer det klart frem at de ser på prosjektlederne som de aktørene med definitivt størst ansvar og er de som har klart mest makt.

*«Prosjektleder 1 og 2. De har det formelle ansvaret og det er de som har fått mest midler til å gjøre det (faglærer 2).»*

Faglærer 1 sier at dersom prosjektleder 1 og 2 skulle forsvinne ville prosjektet kollapse og sier samtidig at prosjektleder 1 og 2 har et sterkere eierforhold til prosjektet enn de andre aktørene i prosjektet;

*«Det tror jeg Prosjektleder 1 og 2 har, og så er vi utførerne, det er prosjektleder 1 og 2 som er primusmotor, hvis de forsvinner vil prosjektet dette sammen tror jeg. Prosjektleder 2 har tenkt til å gjøre litt forskning til det og Prosjektleder 1 har investert svært mye tid i det, derfor har de et sterkere eierforhold til prosjektet (faglærer 1).»*

Faglærer 3 er klar på at den personen som har klart mest makt er prosjektleder 2. Uten prosjektleder 2 hadde prosjektet falt sammen ifølge Faglærer 3. Prosjektet som helhet er ifølge faglærer 3 mest avhengig av prosjektleder 2

*«Det er prosjektleder 2[som har mest makt]. Ikke minst når man ser jobben prosjektleder 2 har gjort. Prosjektleder 2 har laget dreieboken og vet hva vi skal si hele gjengen. Prosjektet er mest avhengig av prosjektleder 2 (faglærer 3).»*

Support 1 roser prosjektleder 2 for sin fagkunnskap i forhold til det prosjektgruppen ønsker å gjøre og mener at forkunnskap og trygghet er viktig for hvor mye makt man har i et prosjekt som dette;

*«Jeg tror det kommer an på forkunnskap og trygghet [i forhold til makt]. Det er noen som i dette tilfellet har jo prosjektleder 2 en del kunnskap, både om sitt eget fag selvfølgelig, men også litt med det som har med kamerabruk, og det er jo verdifullt for oss. Prosjektleder 2 har god oversikt på hvor lang tid, tid tar, er veldig grundig, har gitt en fin dreiebok og har hatt en veldig forståelse for komposisjon. Det har vært veldig verdifullt (support 1).»*

### 5.2.2 Legitimitet

Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 har ikke fått noen negative bemerkelser i forhold til om de har bred aksept for det de ønsker å få til. Prosjektgruppen fremstår svært samlet og som en enhet med en god forståelse for hva prosjektlederne ønsker å få til. Faglærer 1,2,4,5 og support 1 sier at prosjektleder 1 og prosjektleder 2 begge har god legitimitet for sine ønsker, mens faglærer 3 ikke kunne gi noe godt svar til det. Årsaken til at de har god legitimitet handler først og fremst om at hele prosjektgruppen har støtte og et felles ønske om å få til den endringen prosjektet vil føre med seg. Prosjektleder 1 sier at det at de gjør prosjektet sammen er en viktig årsak for at legitimiteten er god;

«Det at vi gjør det sammen som team er en viktig faktor, PULS er opptatt av at vi jobber sammen. Det skal være flere aktører enn bare en liten enslig øy skal finne på noe lurt. Så det at hele teamet står sammen om det gjør at vi får sterk legitimitet for å gjøre det (prosjektleder 1).»

På spørsmål om hvilke tre aktører som har størst legitimitet kom det frem fra både prosjektleder 1 og prosjektleder 2 at de var en av de aktørene med størst grad av legitimitet.

«Mediesenteret, prosjektleder 1 og meg også blir det vel faglærerne [om hvilke aktører med størst grad av legitimitet] (prosjektleder 2).»

### 5.2.3 Urgency

Alle respondentene oppga prosjektleder 1 og prosjektleder 2 som respondentene med størst grad av urgency. Det kommer frem fra både prosjektleder 1 og prosjektleder 2. Prosjektlederne uttaler at prosjektet er helt avhengig av at det er de som presser på for at prosjektet skal ha fremgang.

«Det er meg og prosjektleder 2 som pusher mest for at prosjektet skal ha fremgang (prosjektleder 1).»

«Det er prosjektleder 1 og meg. Vi må nok presse på for at fremgangen skal komme (prosjektleder 2)»

Prosjektleder 1 sier at det ingen som trykker voldsomt rundt å få det gjennomført blant faglærerne i prosjektgruppen. Prosjektleder 1 er helt klar på at det er de som sitter med det store ansvaret.

«Det er ingen [av faglærerne] som trykker voldsomt rundt for å få det gjennomført. Nå er det blitt meg og prosjektleder 2 som sitter med ballen for at det skal bli gjennomført her hos oss (prosjektleder 1).»

Prosjektleder 2 har allerede merket at for at prosjektet skal få fremgang må de komme med pressende krav til både ledelsen og faglærerne og mener at det er viktigst for prosjektlederne å få prosjektet gjennomført;

«Det er vi som har kommet med de mest pressende kravene. Det er viktigst for oss [prosjektleder 1 og 2] at det [prosjektet] blir gjennomført (prosjektleder 2).»

Selv om det gis uttrykk for at det er mest press på prosjektlederne sier prosjektleder 1 at prosjektgruppen ikke er avhengig av at det gjennomføres, men at det vil være en kvalitetsutvikling.

«Det er egentlig ingen som er avhengig av at det gjennomføres, men det vil være et løft, en kvalitetsutvikling (prosjektleder 1).»

Faglærerne er alle helt klare på at det er prosjektleder 1 og prosjektleder 2 som har presset på seg. Faglærer 1, 3 og 4 sier at presset er på begge. Hovedårsaken er blant annet at de har investert mest tid i det og at det derfor vil være et mye større nederlag dersom prosjektet ikke skulle komme i mål;

«Det er klart at prosjektleder 1 som har investert så mye tid på det vil trenge det mest, sammen med prosjektleder 2. Det er mest press på prosjektleder 1 og 2 (faglærer 1).»

«Hmm, det er i hvertfall to, prosjektleder 1 og 2 [om hvem som kjenner mest på presset] (faglærer 3).»

Faglærer 2 og faglærer 5 sier at det er prosjektleder 1 som har det største presset, dette grunnet at prosjektleder 1 er den med mest ansvar i prosjektet. Faglærer 2 sier at det å få tildelt midler og ressurser og i tillegg ha involvert så mange parter gjør at ønske for fullføring blir større. Videre sier faglærer 2 at prosjektleder 1 har mer press på seg enn andre aktører, mye på grunn av pengene og andre krav.

«Det vil jeg si er prosjektleder 1. Det å få tildelt midler og ressurser, og involvert så mange parter gjør jo at man har et ønske om å fullføre[prosjektet]. Prosjektleder 1 har nok mer press på seg ja. Det følger jo med pengene det. Mye mer krav og så videre da. Press, uformelt press på en måte. Formelt sikkert og. Det skal sikkert skrives en rapport og gjort rede for hva som har foregått (faglærer 2).»

#### 5.2.4 Viktighet

Det kommer tydelig frem at det er prosjektleder 1 og prosjektleder 2 som er de viktigste aktørene i prosjektet. Prosjektleder 1 mener det helt klart er prosjektleder 2 som er den viktigste aktøren og den prosjektet er mest avhengig av. Årsaken går for det meste på det faglige arbeidet prosjektleder 2 utfører. Prosjektleder 2 er manus og dreiebokansvarlig og oppleves av prosjektleder 1 som nøkkelen til at prosjektet fungerer;

«Det er helt klart prosjektleder 2[hvem som er viktigst] som vil sitte med manus og dreiebok og er nøkkelen til det [at prosjektet lykkes]. Noen må sitte å trekke i disse trådene og gjøre papirarbeidet, men nøkkelen til at det blir gjennomført er helt klart prosjektleder 2 sin posisjon (prosjektleder 1).»

Prosjektleder 1 sier at den som får andre til å gjøre jobbene sine er prosjektleder 2 og at hvis det stopper hos han [prosjektleder 2] så stopper prosjektet opp.

«Den som får alle oss andre til å gjøre andre jobber er prosjektleder 2. Hvis det stopper hos prosjektleder 2 stopper prosjektet opp (prosjektleder 1).»

Prosjektleder 2 sier at det er han selv, prosjektleder 1 og support 3 som er viktigst i prosjektet.

«Det er nok meg, prosjektleder 1 og support 3 [Om hvem som er viktigst] (prosjektleder 2).»

Det er tydelig at prosjektleder 1 og prosjektleder 2 har vært klare på sine roller som prosjektledere. Faglærerne har god forståelse for hva ansvarsområdet til hver enkelt er. Faglærer 1 oppfatter prosjektleder 1 og prosjektleder 2 som viktige;

«Jeg opplever at prosjektleder 1 og 2 som skal drive det er viktige. Prosjektleder 1 fordi hun driver hele prosjektet og prosjektleder 2 fordi prosjektleder 2 er ansvarlig for dreieboken og det faglige ved det hele (faglærer 1).»

Faglærer 3 sier det samme som faglærer 1 med at begge to er viktige;

«Det er jo prosjektleder 2 det er prosjektleder 2 som har satt opp dreieboka. Og så er det prosjektleder 1 også som er vår koordinator, så det er de to (faglærer 3).»

Faglærer 2 er klar på at den aller viktigste i prosjektet er prosjektleder 1;

«Prosjektleder 1 er den viktigste for å få gjennomført dette prosjektet (faglærer 2).»

Faglærer 5 sier det samme, men vil også trekke inn mediesenteret som viktige;

«Det tenker jeg er prosjektlederen [prosjektleder 1]. Og selvfølgelig de som skal filme oss[mediesenteret]. Det er viktig at de er der (faglærer 5).»

En av de ansatte på support er klar på at den viktigste aktøren i dette prosjektet er prosjektlederen, og i dette tilfellet hovedprosjektlederen, men viktigheten til prosjektlederen er avhengig av at prosjektlederen har nok myndighet eller makt til å gjøre beslutninger.

«De trenger en person fra fagmiljøet som har nok myndighet til å beslutte og til å kommandere lærerne sine. En prosjektleder som har myndighet rett og slett. Det er gjerne instituttleder. Det gjelder også studieansvarlige (support 2).»

### 5.2.5 Oppsummering prosjektleder

Prosjektlederne er svært viktige aktører i dette prosjektet. Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 har makt, men ikke i høy grad, de kan ikke tvinge de øvrige prosjektdeltakerne til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort og de har ledelsen over seg på hierarkiet som kan gå inn for å stoppe prosjektet. De har for øvrig en viss grad makt til å styre prosjektet i den retningen de ønsker og har en makt til å stoppe prosjektet, men altså liten makt til å få de andre prosjektdeltakerne til å gjøre noe mot sin vilje.

Prosjektlederne har høy legitimitet for det de ønsker å gjøre, det er en høy grad av tillit blant de andre aktørene og de er på bølgelengde med de andre faglærerne i forhold til målet med prosjektet. De har også god legitimitet ovenfor ledelsen med at de har gått ut og oppfordret de ansatte til å digitalisere undervisningen mer. Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 har en høy grad av urgency, noe de er klar over selv. De er avhengig av å dytte prosjektet fremover i riktig retning for at de skal komme i mål. Mye av ansvaret ligger på prosjektlederne for å komme i mål med prosjektet innen høsten 2015. Respondentene sier at presset er størst på prosjektlederne. Ut i fra interessentkarakteristikken til Mitchell et al. (1997) er prosjektlederne en avhengig interessent

*«Avhengige interessenter karakteriseres som interessenter som mangler makt, men har pressende legitime krav og derfor avhengige interessenter fordi de er avhengig av andre (andre interessenter eller bedriftsledere) for makten som er nødvendig for å få gjennom sin egen vilje (tabell 2).»*

## 5.3 Faglærer

Faglærer 1-5 har stillingstittelen universitetslektor og foreleser for første og andre års studenter. Faglærer 1,2,3 og 5 har rollen som skuespillere, mens faglærer 4 skal stå for fortellerstemmen i filmene som skal produseres.

### 5.3.1 Makt

Alle faglærerne ser på prosjektlederne og ledelsen som de med mest makt. Makten blant faglærerne oppleves som liten. Det bekreftes av faglærer 3 og faglærer 5 som ved spørsmål om hvem som har minst makt utpeker sin egen aktørgruppe.

*«Ja, oss faglærere vil jeg tro (faglærer 3).»*

*«Jeg tror det er vi som gruppelærere som har det (faglærer 5).»*

Som tidligere nevnt ser faglærerne på prosjektleder 1 og prosjektleder 2 som de aktørene med størst makt, men faglærer 1 og faglærer 3 mener at faglærer 2 kan ha mer makt enn andre faglærere grunnet faglærer 2 sitt ansvar for øvingsavdelingen.

*«Prosjektleder 1 og 2 har mest makt og så vil jeg si faglærer 2. Faglærer 2 har ansvar for klinikkklubben[øvingsavdelingen] (faglærer 1).»*

*«Prosjektleder 2 og faglærer 2 er viktige (faglærer 3).»*

Prosjektleder 1 sier at det er noen faglærere som er viktigere enn andre og nevner faglærer 4 som en av de som er viktigere enn de som kun skal filmes.

*«Det er noen faglærere som er viktigere enn andre, f.eks den som skal lese tekst [faglærer 4] er nok viktigere enn de som kun skal filmes (prosjektleder 1).»*

### 5.3.2 Legitimitet

Prosjektlederne ser på faglærerne som en av aktørene med størst legitimitet i prosjektet;

*«Faglærerne [Om aktøren med størst legitimitet] (prosjektleder 1).»*

*«Det er nok faglærer gruppa som har bredest aksept for det som de ønsker (prosjektleder 2).»*

Faglærerne er selv klar over at de har høy legitimitet i prosjektet, faglærer 5 sier at de føler de blir hørt og blir godt involvert underveis. Faglærerne har også mulighet til å komme med innspill når det gjelder det faglige. De oppfatter prosjektlederne som veldig lydhøre for det de har å komme med av innspill;

*«Da tenker jeg kanskje at faglærerne har litt større rolle der [Når det kommer til legitimitet], for prosjektleder er veldig lydhør for hva alle i prosjektet mener om ting. Vi blir veldig godt involvert underveis og får mail og kan komme med innspill på hvilke filmer vi skulle være med på. Da kan vi gi tilbakemeldinger og endre på det (faglærer 5).»*

Innad i faglærergruppa er det stor aksept for det som skal gjøres. Det bekrefter fire av faglærerne med at det er en positiv og god stemning blant faglærerne;

*«I faglærergruppa er det stor aksept blant oss (faglærer 4).»*

*«Generelt vil jeg si at det er god aksept innad i gruppen. Jeg føler at alle har vært positive og sier at de vil gå for dette. Vi har stor tro på det (faglærer 2).»*

Det har vært lite negativitet blant faglærerne, men prosjektleder 2 sier at det er en av faglærerne som har vært litt kritisk med tanke på tid til prosjektet og har vært litt mindre interessert;

*«Det er en av faglærerne som har vært litt kritisk med tanke på tid til dette og har vært litt mindre interessert, men denne personen er med (prosjektleder 2).»*

Det har generelt vært en positiv stemning blant faglærerne. Support 1 sier at alle som deltar på prosjektet oppfattes som entusiastiske for å få dette til og at han (support 1) ikke har lagt merke til noen som har vært negative til prosjektet.

*«Jeg har ikke vært borti at noen av de som har vært med har vært negative til prosjektet (support 1).»*

### 5.3.3 Urgency

Selv om faglærerne er positive til prosjektet har de vist liten grad av urgency. Det har ikke vært et voldsomt trykk rundt det å få prosjektet gjennomført sier prosjektleder 1.

*«Det er ingen [av faglærerne] som trykker voldsomt rundt for å få det gjennomført (prosjektleder 1).»*

Faglærer 2 sier at det har vært litt gruppepress på å være med i starten og føler at hun hadde sviktet de andre dersom hun ikke hadde blitt med.

*«Ja, litt sånn gruppepress på å være med helt i starten. I faglærergruppen og fra prosjektleder 1 og 2 som sa at studentene bør se alle lærerne i den rollen som instruktør. Ja, et form for press er det absolutt. Jeg hadde nok følt at jeg hadde sviktet de andre dersom jeg ikke hadde blitt med (faglærer 2).»*

Faglærer 5 mener det blir feil å si at hun har opplevd press, men sier at det er en forventning at alle gruppelærerne skulle være med på prosjektet.

*«Nei, jeg har ikke opplevd noe som press. Men det var en forventning at alle gruppelærerne skulle være med. Alle skulle være inkludert og alle er med. Men jeg har ikke opplevd det som press, alle er med (faglærer 5).»*

#### 5.3.4 Viktighet

Fire av faglærerne oppfatter seg selv som mindre viktige i prosjektet og mener at de lett kunne blitt byttet ut mot noen andre, de mener at deres rolle er lettest erstattelig.

*«Min rolle kunne glatt bli byttet ut av mine kolleger, så det er på en måte faglærerne som er lettest erstattelig (faglærer 2).»*

*«Hmm, vi som er skuespillere kan jo egentlig skiftes ut (faglærer 3).»*

Den samme oppfattelsen har prosjektlederne. Faglærernes rolle er i utgangspunktet å være skuespillere og om et par av de ikke hadde ønsket å være med så hadde ikke prosjektet blitt stoppet av den grunn

*«Hvis noen av gruppelærerne ikke ønsker å være med likevel så vil ikke prosjektet rase (prosjektleder 1).»*

*«Det er ikke så farlig om en eller flere faglærere hopper av. Det blir bare mer arbeid på de øvrige faglærerne (prosjektleder 2).»*

Faglærer 2 sier at faglærerne ikke er noe mindre viktig enn mediesenteret og at faglærerne har mer innflytelse enn det medieavdelingen har, dette er på grunnlag av at mediesenteret er der for å hjelpe med filmingen, men innholdet i filmene er det faglærerne som styrer;

*«De er bare en service eller institusjon, men i forhold til budskap og hva som skal filmes så er det vi som sitter med den kompetansen (faglærer 2).»*

#### 5.3.5 Oppsummering

Faglærerne har generelt lite makt i prosjektet, de blir oppfattet av prosjektlederne som en lett erstattelig aktør med få muligheter til å påvirke andre aktører til å få gjennom sin egen vilje. Faglærer 4 oppfattes av prosjektlederne som viktigere enn øvrige faglærere på grunn av sin gode fortellerstemme, dersom faglærer 4 ikke ville blitt med kan det føre til dårligere kvalitet på produktene.

Legitimiteten til faglærerne er høy. Selv om de er erstattelige er det klart at innspillene de kommer med blir hørt, de sitter med en svært god kompetanse innenfor de ulike prosedyrene som skal filmes og det er en bred aksept rundt det som skal gjøres.

Faglærerne har en lav grad av urgency. Faglærerne har ikke hastverk med å få det ferdig. Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 opplever at de er det som må dytte prosjektet fremover for at de skal komme i mål. Ut i fra interessentklassifiseringen til Mitchell et al.(1997) er faglærerne skjønnsmessige interessenter

*«Skjønnsmessige interessenter innehar attributtet av legitimitet, men de har ikke noe makt til å påvirke bedriften og har heller ikke pressende krav å komme med (tabell 2)»*



## 5.4 Support til prosjektgruppen

De som skal veilede og hjelpe prosjektgruppen i å gjennomføre prosjektet med den kvaliteten og målet de ønsker er support 1, support 2 og support 3. Support 1 er IT-ansvarlig på fakultetet og er den de ansatte henvender seg til ved tekniske spørsmål. Support 1 er også fronter ansvarlig på fakultetet. Support 2 er fagansvarlig for mediesenteret på UiA. Support 2 sitt ansvarsområde i dette prosjektet er det overordnede ansvaret for kvaliteten av filmene og var mest fremtredende i planleggingsfasen av prosjektet. Support 3 er utdannet videojournalist og har ansvar for videoproduksjonen på mediesenteret. Support 3 sin rolle i prosjektet er filming, klipping og ferdigstilling av filmene som skal produseres.

### 5.4.1 Makt

Makten til support 1, support 2 og support 3 er varierende. Support 1 sier at han kunne hatt ganske stor innflytelse dersom han hadde ønsket det, men ser liten grunn til å blande seg inn i det.

*«Hvis jeg gikk inn for det kunne jeg hatt ganske stor innflytelse, men jeg ser egentlig ingen grunn til å blande meg inn i det rent undervisningstekniske for det kan jo alle de som er med svært, svært mye bedre enn meg (Support 1).»*

To av faglærerne sier at support 1 er en aktør som har rollen som en rådgiver, men det er en rådgiver uten noe særlig grad av innflytelse.

*«Support 1 som er fronteransvarlig er også involvert i det [prosjektet] og er med som en rådgiver for oss, men har ingen særlig innflytelse (faglærer 5).»*

Support 1 sier at dersom han var sterkt uenig med noe, kunne han sagt ifra om det og hatt gjennomslagsevne på det;

*«Det er klart at hvis jeg f.eks så noe jeg var sterkt uenig med, kunne jeg sagt ifra om det og hatt gjennomslagsevne på det (Support 1).»*

Support 1 sier at han har en passiv rolle i prosjektet og tror ikke det vil forandre seg i tiden fremover;

*«Jeg har en mer perifer [passiv] rolle her [i prosjektet], og det tror jeg ikke kommer til å forandre seg (support 1).»*

Mediesenteret har veldig stor makt i forhold til produktene og skal hjelpe med å få produktet til å holde høy kvalitet og ha en profesjonell innpakning. Det er noe prosjektlederne ønsket å gjøre når de fikk midlene som var nødvendig.

*«Mediesenteret vil ha veldig stor makt i forhold til produktene. Det trenger vi siden vi har ønsket veiledning og rettleiding på at det skal bli noe annet enn det vi har hatt fra før (prosjektleder 1).»*

Faglærer 3 sier at mediesenteret har stor innflytelse på faglærerne når det kommer til faglærernes rolle i prosjektet og det å gjøre skikkelig filming ikke er noe som hvem som helst kan gjøre;

*«Mediesenteret har jo stor innflytelse på oss skuespillere [faglærere]. Det å gjøre skikkelig filming er ikke noe en vanlig mann på gata kan gjøre, det er det masser av eksempler på (faglærer 3).»*

Faglærer 4 sier at support 2 og support 3 har mest makt sammen med prosjektleder 2 i forhold til å få best kvalitet på de tingene som skal gjøres;

*«Prosjektleder 2 som skriver dreieboken er vel kanskje den [med mest makt] sammen med fagpersonene [Support 2 og 3] på mediesenteret i forhold til å få best kvalitet på ting (faglærer 4).»*

Prosjektleder 1 og prosjektleder 2 fremhever support 3 som en av de med mest makt i prosjektet, årsaken til det er at det er support 3 som har hovedansvaret når det kommer til filming, klipping og ferdigstilling av produktene. Dette blir høyt verdsatt av prosjektlederne;

*«Prosjektleder 2, Support 3 på mediesenteret og meg (prosjektleder 1).»*

*«Meg og prosjektleder 1, Support 3 på mediesenteret og de andre faglærerne (prosjektleder 2)»*

Faglærer 5 rangerer mediesenteret som en av aktørene med mest makt i prosjektet.

*«Prosjektleder 1, ledelsen og mediesenteret [Om hvem som har mest makt] (faglærer 5).»*

#### 5.4.2 Legitimitet

Support 3 sier at de opplever veldig stor tillit til de endringer mediesenteret ønsker å gjøre og opplever at de hører veldig på det mediesenteret har å komme med av innspill.

*«Jeg ser at de har veldig tillit til oss, og vi tar oss den friheten med å styre selve filmingen og de hører veldig på oss (support 3).»*

En årsak til den gode tilliten er ifølge support 2 serviceinnstillingen på mediesenteret. Det er viktig for mediesenteret å gjøre prosjektdeltakerne trygge i det som skal gjøres.

*«Vi er veldig serviceinnstilte og jeg er veldig på salgsmodus hver gang jeg snakker med de ulike prosjektene og hva vi kan få til. Et stort poeng for meg er å inspirere og motivere, i tillegg til å avklare og gjøre de trygge (support 2).»*

Support 3 ble overrasket over mangel på skepsis i prosjektet og sier at ingen var kritiske til den rollen de har i prosjektet, men at det nok var litt opposisjon i forkant. Prosjektgruppen har vært takknemlige for den profesjonelle innpakning de får;

*«Men jeg må si det at dette prosjektet her ble jeg litt overasket av at jeg ikke merket noe skepsis, men det var nok litt opposisjon i forkant. Ingen har vært kritiske til vår rolle. Bare takknemlighet for at vi er der og at de får en profesjonell innpakning som de sier selv (support 3).»*

På spørsmål om hvilke aktører som har høyest legitimitet for sine handlinger sier prosjektleder 2 at mediesenteret er en av aktørene med høyest legitimitet.

*«Mediesenteret, prosjektleder 1 og meg, og så blir det vel faglærerne (prosjektleder 2).»*

På spørsmål om IT-avdelingen har bred støtte blant prosjektgruppen sier support 1 at det naturligvis er det;

*«Nå er det bare meg her, men ja, naturligvis er det (support 1).»*

#### 5.4.3 Urgency

Det er ikke full enighet når det kommer til hvem som har mest hastverk eller trenger mest at prosjektet skal gjennomføres. Prosjektlederne er klare på at det er de som prosjektledere og mediesenteret som trenger mest at prosjektet lykkes;

*«Meg, prosjektleder 2 og mediesenteret (prosjektleder 1).»*

*«Meg, prosjektleder 1 sammen med faglærerne i tillegg til medieavdelingen (prosjektleder 2).»*

Faglærer 2 sier at mediesenteret kan merke et stort press når det gjelder å få presset inn tid til prosjektet, dette på grunnlag av at det er ganske mange prosjekt de er involvert i;

*«Mediesenteret blir den tredje parten. Mediesenteret føler nok at de må få presset inn nok tid til dette (faglærer 2).»*

Det har vært ekstra tidspress for mediesenteret med at bestillingen som er blitt gjort har så kort frist. Prosjektet er ifølge support 2 veldig tidlig ute og er det prosjektet som ser best ut av alle prosjektene de har ansvar for. Årsaken til det er ifølge support 2 muligens prøveprosjektet som ble gjort i høst;

*«De har vært veldig tidlig ute og er de som ser best ut sånn som det ser ut akkurat nå. For nå har vi faktisk filmet, og bare å ha gjort det er bra. De fleste andre er vi fortsatt på kursing, andre jobber vi med manus osv. Så de er absolutt veldig godt i gang. Grunnen til at de ligger bedre an har nok mye med at de spilte inn litt i høst (support 2).»*

Selv om prosjektet er tidlig ute oppleves det ikke som mer viktig enn andre prosjekter, alle prosjektene blir prioritert med viktighetsgrad ut i fra tid. Det som har kortest tidsfrist er det prosjektet som får høyes prioritet. Support 3 som har som oppgave å filme, klippe og redigere filmene og har mye tidspress på seg for å bli ferdig i god tid. Support 3 sier at det hadde vært ønskelig med flere ansatte for å få mindre press til å bli ferdig på deadline;

*«Jeg skulle for såvidt ønske at det var flere på mediesenteret fordi nå er det veldig mye å gjøre (support 3).»*

#### 5.4.4 Viktighet

Viktigheten til mediesenteret er stor for både faglærerne og prosjektlederne. Faglærer 2 sier blant annet at prosjektgruppen er helt avhengig av mediesenteret for å få gjennomført prosjektet.

*«Vi er helt avhengig av mediesenteret for å få gjennomført prosjektet (faglærer 2).»*

Prosjektleder 2 utpeker spesifikt support 3 som en av de viktigste aktørene i dette prosjektet

*«Faglærerne, prosjektleder 1, meg og support 3 på mediesenteret [om hvem som er blant de viktigste aktørene] (prosjektleder 2).»*

Dette blir bekreftet av tre av faglærerne. Support 3 er den hjelpeaktøren prosjektgruppen har mest kontakt med;

*«Jeg ser jo også på Support 3 som en av de viktige (faglærer 3).»*

#### 5.4.5 Oppsummering: support

Det er varierende viktighetsgrad på de ulike interessentene i dette prosjektet. Support 1 har lav makt i prosjektet. Support 2 og support 3 opplever svært god tillit fra prosjektgruppen og har med det opparbeidet seg en del makt som de kan bruke på prosjektgruppen, men de har liten eller ingen makt til å stoppe prosjektet. Dersom de ikke hadde hjulpet prosjektgruppen måtte arbeidet heller blitt gjort av prosjektgruppen selv. Det er nok sannsynlig at det hadde påvirket kvaliteten på filmene, men filmene kunne blitt produsert. Grunnet support 1 sin lille involvering vil ikke support1 ha en høy grad av legitimitet for sine handlinger, dette er heller ikke ønskelig fra support 1 sin side for øyeblikket. Support 1 sin rolle i prosjektet har ennå ikke kommet for fullt og blir derfor klassifisert som en ikke-interessent, men vil på et senere tidspunkt bli en interessent som ledelsen i prosjektet bør ta stilling til. En ikke-interessent vil si at support 1 ikke er en person ledelsen bør ta stilling til på nåværende tidspunkt (Mitchell et al., 1997). Support 2 har ikke det største tidspresset i dette prosjektet, support 2 sin rolle var større i startfasen av prosjektet og har ikke lenger en høy grad av urgency. Support 3 har et stort tidspress i forhold til å bli ferdig med ferdigstilling av produktene i løpet av tidsfristen og har en høy grad av urgency. Support 2 klassifiseres som en skjønnsmessig interessent ut i fra Mitchell et al. (1997) sin interessentklassifisering;

«Skjønnsmessige interesser innehar attributtet av legitimitet, men de har ikke noe makt til å påvirke bedriften og har heller ikke pressende krav å komme med (tabell 2).»

Support 3 klassifiseres som en avhengig interessent ut i fra samme interessentklassifisering (Mitchell et al., 1997);

«Avhengige interesser karakteriseres som interesser som mangler makt, men har pressende legitime krav og derfor avhengige interesser fordi de er avhengig av andre (andre interesser eller bedriftsledere) for makten som er nødvendig for å få gjennom sin egen vilje (tabell 2).»

## 5.5 Oppsummering av makt, legitimitet, urgency og viktighet i prosjektgruppen

I tabell 8,9,10 og 11 følger en oppsummering av det prosjektgruppen hadde å si på spørsmål om hvem som har mest makt, størst legitimitet, størst grad av urgency og hvem de mener er viktigst i prosjektet. Flere av sitatene er inkludert tidligere i resultatkapittelet, men dette gir et overordnet bilde av hva respondentene hadde å si om de tre nøkkelegenskapene til Mitchell et al. (1997).

MAKT	
Respondent	Sitat
Prosjektleder 1	«Jeg har mye makt og der er jeg og prosjektleder 2 et team. Det er alltid godt å være flere. Mediesenteret vil ha veldig stor innflytelse på produktene. Det trenger vi siden vi har ønsket veiledning og rettledning på at det skal bli noe annet enn det vi har hatt fra før (prosjektleder 1).»
Prosjektleder 2	«Prosjektleder 1 er den med mest makt. Det er prosjektleder 1 som skal koordinere og drive prosjektet fremover. (prosjektleder 2).»
Faglærer 1	«Det tror jeg Prosjektleder 1 og 2 har, og så er vi utførerne, det er prosjektleder 1 og 2 som er primusmotor, hvis de forsvinner vil prosjektet dette sammen tror jeg. Prosjektleder 2 har tenkt til å gjøre litt forskning til det og Prosjektleder 1 har investert svært mye tid i det, derfor har de et sterkere eierforhold til prosjektet (faglærer 1).»
Faglærer 2	«Prosjektleder 1 og 2. De har det formelle ansvaret og det er de som har fått mest midler til å gjøre det (faglærer 2).»
Faglærer 3	«Det er prosjektleder 2. Ikke minst når man ser jobben prosjektleder 2 har gjort. Prosjektleder 2 har laget dreieboken og vet hva vi skal si hele gjengen. Prosjektet er mest avhengig av prosjektleder 2 (faglærer 3).»
Faglærer 4	«Altså Ellen som koordinator har nok mye innflytelse, Jørn som skriver dreieboken er vel kanskje den sammen med fagpersonene på mediesenteret i forhold til å få best kvalitet på ting (faglærer 4).»
Faglærer 5	«De som har mest vil jeg si er prosjektleder 1 og Ledelsen (faglærer 5).»

Tabell 8: Oppsummering av egenskapen makt

LEGITIMITET	
Respondent	Sitat
Prosjektleder 1	«Det at vi gjør det sammen som team er en viktig faktor, PULS er opptatt av at vi jobber sammen. Det skal være flere aktører enn bare en liten enslig øy skal finne på noe lurt. Så det at hele teamet står sammen om det gjør at vi får sterk legitimitet for å gjøre det (prosjektleder 1).» «Faglærerne [Om aktøren med størst legitimitet] (prosjektleder 1).»
Prosjektleder 2	«Det er nok faglærer gruppa som har bredest aksept for det som de ønsker (prosjektleder 2).»
Faglærer 1	«Jeg opplever at det er bred aksept blant faglærerne (faglærer 1)»
Faglærer 2	«Generelt vil jeg si at det er god aksept innad i faglærergruppen. Jeg føler at alle har vært positive og sier at de vil gå for dette. Vi har stor tro på det (faglærer 2).»
Faglærer 3	Ingen formening
Faglærer 4	«Jeg føler at i faglærergruppa så er det stor aksept blant oss (faglærer 4).»
Faglærer 5	«Da tenker jeg kanskje at faglærerne har litt større rolle der [Når det kommer til legitimitet], for prosjektleder er veldig lydhør for hva alle i prosjektet mener om ting. Vi blir veldig godt involvert underveis og får mail og kan komme med innspill på hvilke filmer vi skulle være med på. Da kan vi gi tilbakemeldinger og endre på det (faglærer 5).»

Tabell 9: Oppsummering av egenskapen legitimitet

Urgency	
Respondent	Sitat
Prosjektleder 1	«Det er meg og prosjektleder 2 som pusher mest for at prosjektet skal ha fremgang (prosjektleder 1).» «Det er ingen som trykker voldsomt rundt for å få det gjennomført. Nå er det blitt meg og prosjektleder 2 som sitter med ballen for at det skal bli gjennomført her hos oss (prosjektleder 1).»
Prosjektleder 2	«Det er prosjektleder 1 og meg. Vi må nok presse på for at fremgangen skal komme (prosjektleder 2)»
Faglærer 1	«Det er klart at prosjektleder 1 som har investert så mye tid på det vil trenge det mest, sammen med prosjektleder 2. Det er mest press på prosjektleder 1 og 2 (faglærer 1).» «Det er særlig prosjektlederne som har hastverk for å få det gjennomført (faglærer 1).»
Faglærer 2	«Det vil jeg si er prosjektleder 1. Det å få tildelt midler og ressurser, og involvert så mange parter gjør jo at man har et ønske om å fullføre[prosjektet]. Prosjektleder 1 har nok mer press på seg ja. Det følger jo med pengene det. Mye mer krav og så videre da. Press, uformelt press på en måte. Formelt sikkert og. Det skal sikkert skrives en rapport og gjort rede for hva som har foregått (faglærer 2).»
Faglærer 3	«Det er hvertfall to, prosjektleder 1 og 2[Om hvem som har mest tidspress] (faglærer 3).»
Faglærer 4	«Jeg vet ikke om jeg kan spesifisere noen navn. Det er vel kanskje prosjektleder 1 som hadde blitt mest skuffet, ut i fra den erfaringen vi hadde i høst og prosjektleder 2 også som la ned så mye arbeid i det (faglærer 4).»
Faglærer 5	«Det går utover studentene da, men i prosjektet tenker jeg at det går utover alle. Men mest prosjektlederen som driver det fremover (faglærer 5).»

Tabell 10: Oppsummering av egenskapen urgency

Viktighet	
Respondent	Sitat
Prosjektleder 1	<p>«Det er helt klart prosjektleder 2[hvem som er viktigst] som vil sitte med manus og dreiebok og er nøkkelen til det [at prosjektet lykkes] (prosjektleder 1).»</p> <p>«Noen må sitte å trekke i disse trådene og gjøre papirarbeidet, men nøkkelen til at det blir gjennomført er helt klart prosjektleder 2 sin posisjon (prosjektleder 1).»</p> <p>«Den som får alle oss andre til å gjøre andre jobber er prosjektleder 2. Hvis det stopper hos prosjektleder 2 stopper prosjektet opp (prosjektleder 1).»</p>
Prosjektleder 2	«Det er nok meg, prosjektleder 1 og support 3 [Om hvem som er viktigst] (prosjektleder 2).»
Faglærer 1	«Jeg opplever at prosjektleder 1 og 2 som skal drive det er viktige. Prosjektleder 1 fordi hun driver hele prosjektet og prosjektleder 2 fordi prosjektleder 2 er ansvarlig for dreieboken og det faglige ved det hele (faglærer 1).»
Faglærer 2	«Prosjektleder 1 er den viktigste for å få gjennomført dette prosjektet (faglærer 2).»
Faglærer 3	«Det er jo prosjektleder 2, det er prosjektleder 2 som har satt opp dreieboka. Og så er det prosjektleder 1 også som er vår koordinator, så det er de to (faglærer 3).»
Faglærer 4	«Mediesenteret. Og jobben prosjektleder 2 gjør er veldig viktig, i forhold til hele den prosessen der, og prosjektleder 1 som pådriver er de viktigste aktørene (faglærer 4).»
Faglærer 5	«Det tenker jeg er prosjektleder 1. Og selvfølgelig de som skal filme oss[mediesenteret]. Det er viktig at de er der (faglærer 5).»

Tabell 11: Oppsummering av egenskapen viktighet

## 5.6 Identifisering av interessent

I interessentanalysen har jeg satt ulike grader av makt, legitimitet og urgency. Gradene er høy, middels og lav. Basert på Mitchell et al. (1997) Interessentteori defineres gradene slik:

- Høy vil si at interessenten innehar en egenskap i stor grad
- Middels vil si at interessenten innehar egenskapen til en viss grad, men ikke en stor nok grad til at det har en nevneverdig påvirkning på organisasjonen
- Lav innebærer at interessenten har liten eller ingen påvirkning på organisasjonen

Tabell 12 viser en oppsummering av interessentene. Det er kun aktørgruppen support som har aktører med forskjellige interessenttyper i dette prosjektet.

Interessent identifikasjon					
Interessent	Makt	Legitimitet	Urgency	Interessenttype	Interessentnr
Ledelsen	Høy	Lav	Lav	Interessent i dvale	1
Prosjektleder 1	Middels	Høy	Høy	Avhengig interessent	6
Prosjektleder 2	Middels	Høy	Høy	Avhengig interessent	6
Faglærer 1	Lav	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Faglærer 2	Lav	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Faglærer 3	Lav	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Faglærer 4	Middels	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Faglærer 5	Lav	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Support 1	Lav	Middel	Lav	Ikke- Interessent	8
Support 2	Middels	Høy	Middels	Skjønnsmessig interessent	2
Support 3	Middels	Høy	Høy	Avhengig interessent	6

Tabell 12: Oppsummering av interessent identifikasjon



## 6 Diskusjon

Resultatene av interessentanalysen er oppsummert i tabell 13. Ledelsen er en sovende interessent, prosjektleder 1-2 er en avhengig interessent, mens faglærer 1-5 og support 1-3 er skjønsmessige interessenter. Tabell 12 viste interessentidentifikasjon for hver av interessentene, mens tabell 13 viser interessentidentifikasjon for interessentgruppene.

Support har tre forskjellige interessenttyper i interessentidentifikasjonen med én ikke-interessent, én skjønsmessig interessent og en avhengig interessent. Support 3 innehar en høy grad av urgency, men grunnet at support 1 og 2 ikke innehar samme grad av urgency ble urgency for support som aktørgruppe satt til middels, som vil si at de innehar urgency til en viss grad, men ikke stor nok grad for at den har en nevneverdig påvirkning på ledelsen.

Interessent identifikasjon					
Interessent	Makt	Legitimitet	Urgency	Interessenttype	Interessentnr
Ledelsen	Høy	Lav	Lav	Interessent i dvale	1
Prosjektleder 1-2	Middels	Høy	Høy	Avhengig interessent	6
Faglærer 1-5	Lav	Høy	Middels	Skjønsmessig interessent	2
Support 1-3	Middels	Høy	Middels	Skjønsmessig interessent	2

Tabell 13: Oppsummert Interessent identifikasjon

### 6.1 Interessentegenskapene – Hvem har mest makt, legitimitet, urgency og hvem er viktigst?

I resultatkapittelet ble resultater fra de ulike interessentene presentert etter interessentegenskapene. Etter analysen av datainnsamlingen er det noen klare antydninger til hvem som innehar størst grad av de ulike interessentegenskapene.

Ledelsen er aktøren med størst *makt* og det med god margin. Ledelsen kan når som helst gå inn for å stoppe prosjektet dersom de ikke finner rom for et slikt prosjekt i henhold til å gi rom på arbeidsplanen, erstatning av personell og dersom det er et prosjekt de ikke forstår hensikten med.

Prosjektledelsen, faglærerne og support innehar alle høy *legitimitet* og det er ikke lett å si hvem som har mer legitimitet seg imellom, men hvis det er en aktør som skal pekes ut som den med mest legitimitet er det nok faglærerne, det er noe som bekreftes av faglærer 1,2,4 og 5 i tillegg til begge prosjektlederne.

Prosjektlederne innehar mest *urgency*, det er de som har det største presset på å bli ferdig i henhold til tidsfristen. Det går i hovedsak på tidskriticaliteten og de som trenger mest at prosjektet lykkes.

Ingen av interessentene har høy viktighet. Ledelsen, faglærerne og support blir alle klassifisert av Mitchell et al. (1997) sin modell som interessenter med *lav* viktighet. Dette fordi de innehar en høy grad på kun en av egenskapene. Prosjektlederne innehar høy grad på to av egenskapene og blir derfor klassifisert som *middels* viktige interessenter. Interessentanalysen tilsier derfor at prosjektlederne er de viktigste aktørene.

## 6.2 Ledelsen

Ledelsen har høy makt, lav legitimitet og lav urgency. Mitchell et al. (1997) sin interessentkarakteristikk vil interessenttypen være en sovende interessent.

*«En sovende interessent har makt til å gjennomføre sin vilje i bedriften men siden det ikke er passende eller at det oppfattes som nødvendig eller at det er et behov, blir makten de har fortsatt være ubrukt (tabell 2).»*

Det er flere årsaker til at ledelsen scorer høyt på makt og lavt på legitimitet og urgency. Ledelsen har ikke så mye innflytelse i forhold til faglig innhold, men makten er høy i forhold til å kunne stoppe prosjektet.

*«Når det kommer til makt og innflytelse så har de lite innflytelse i forhold til faglig innhold, men de har stor makt i forhold til å kunne stoppe prosjektet (prosjektleder 1).»*

Makten var størst i begynnelsen av prosjektfasen grunnet at de var svært skeptiske til å bruke så mye tid på dette prosjektet og fra prosjektledernes ståsted var det problematisk for ledelsen å frigjøre tid til prosjektet. De har for øvrig hele tiden hatt lav legitimitet til å stoppe prosjektet grunnet at de har oppfordret de ansatte til å ta ansvar og gjøre tiltak for å digitalisere undervisningen i større grad enn tidligere, dersom de hadde stanset prosjektet hadde det ført til svært mye misnøye blant de ansatte og en slik handling ville vært lite akseptabelt. Ledelsen har en liten grad av urgency, dette er ikke et prosjekt som har hastet for de, de har ikke gitt uttrykk til prosjektlederne eller prosjektgruppen for øvrig om at det haster å bli ferdig. For ledelsen sin del er det ikke avgjørende om prosjektet blir gjennomført eller ikke.

## 6.3 Prosjektleder

Prosjektlederne blir klassifisert som en avhengig interessent med middels grad av makt, men høy grad av legitimitet og urgency. En avhengig interessent vil si:

*«Avhengige interessenter karakteriseres som interessenter som mangler makt, men har pressende legitime krav og derfor avhengige interessenter fordi de er avhengig av andre (andre interessenter eller bedriftsledere) for makten som er nødvendig for å få gjennom sin egen vilje (tabell 2).»*

Det er en bred og felles enighet blant respondentene at det er prosjektlederne som har størst grad av makt. Prosjektlederne har en høy makt i forhold til utforming av prosjektet og få prosjektet i gang, og hadde særlig makt i startfasen av prosjektet. Utfordringen for prosjektlederne er at de er sekundærinteressenter (Mitchell et al., 1997). Prosjektlederne har ingen makt ovenfor de andre ansatte og har begrenset mulighet til å få en aktør til å gjøre noe en aktør ellers ikke ville gjort (Pfeffer, 1981).

Prosjektlederne har lav makt i forhold til å få gjennomført prosjektet slik det er i dag, prosjektlederne er derfor avhengig av støtte fra ledelsen for at prosjektet skal la seg gjennomføre. Den største styrken til prosjektlederne i dette prosjektet er deres høye legitimitet, de har svært stor tillit til for de handlinger de ønsker å gjøre. Respondentene sier at det generelt er en bred aksept og en stor positiv bevegelse for prosjektet. Prosjektlederne har klart å få frem en positiv stemning og de har vært flinke til å høre på faglærerne under utformingen av prosjektet.

Prosjektledernes urgency har vært dynamisk. Graden av urgency er høy, hovedproduktet av prosjektet må være ferdig innen semesterstart for å få fullt utbytte av filmene. Det er en høy tidskriticalitet og det er kritisk for prosjektlederne at de klarer å komme i mål for at prosjektet skal være vellykket. De har fått en satt ramme med midler og har fått fastsatt av ledelsen hvor mye tid de skal bruke på prosjektet. Prosjektlederne merker godt at det er de som må dytte prosjektet fremover for at prosjektlederne skal komme i mål med prosjektet.

Avhengige interessenter oppfattes som middels viktige blant ledelsen og de er avhengig av å få den siste egenskapen for å være en definitiv interessent som er en interessent med høy viktighet. Med tanke på den flate organisasjonsstrukturen ved norske universiteter er sannsynligheten for at prosjektlederene skal få dette, liten.

#### 6.4 Faglærer

Faglærerene er alle skjønnsmessige interessenter med lav grad av *makt*, høy grad av *legitimitet* og middels grad av *urgency*. Skjønnsmessige interessenter klassifiseres av Mitchell et al. (Mitchell et al., 1997) som:

*«Skjønnsmessige interessenter innehar attributtet av legitimitet, men de har ikke noe makt til å påvirke bedriften og har heller ikke pressende krav å komme med (tabell 2)»*

Faglærerene har liten grad av *makt* i dette prosjektet. Det er det bred enighet blant respondentene om, årsaken er at de er erstattelige og har ingen pressende krav å komme med individuelt. De kan ikke få andre aktører til å gjøre ting de ellers ikke hadde gjort fordi de ikke er i posisjon til å gjøre det. Rollen i prosjektet er å være skuespillere og bidra med innholdet i filmene, de har ikke makt til å styre prosjektet i en annen retning enn den retningen prosjektlederene har satt for prosjektet.

Respondentene er klare på at faglærerene har en stor grad av *legitimitet* for sine handlinger. Faglærerene har et ønske om å gjennomføre prosjektet og ser verdien i det de ønsker å gjøre. Noen av faglærerene har siden prøveprosjektet høsten 2014 ønsket å ta i bruk video i undervisningen, problemet for faglærerene er at de er avhengig av andre for å få dette til. De har ingen formell eller uformell makt. Faglærerene er avhengig av midler og godkjenning fra ledelsen for å iverksette prosjekter på eget initiativ.

Selv om faglærerene ønsker å få gjennomført prosjektet har de ikke følt noe stort hastverk, de har ikke merket et tidspress i samme grad som prosjektlederene har gjort og det har vært en felles oppfatning om å vente på beskjed i forhold til hva de skal gjøre. Prosjektlederene føler selv at dersom de ikke presset gjennom fremgang ville prosjektet ha stanset opp. Det gjør at faglærerene blir en interessent med lav viktighet.

#### 6.5 Support til prosjektgruppen

Support har middels makt, høy legitimitet og middels urgency. De klassifiseres i likhet med faglærerene som skjønnsmessige interessenter;

*«Skjønnsmessige interessenter innehar attributtet av legitimitet, men de har ikke noe makt til å påvirke bedriften og har heller ikke pressende krav å komme med (tabell 2)»*

Support står oppført med middels makt grunnet hvor avhengig prosjektlederene er av at support, og da spesielt support 3 hjelper prosjektgruppen med å skape et godt faglig produkt de kan ta i bruk. De har en makt ovenfor prosjektledelsen til å få de til å gjøre ting de ellers ikke ville gjort, men det er ikke en makt de har i stor grad. Support har hatt innflytelse og makt under utbedringen av kravspesifikasjonen i prosjektet og under selve filmingen, de har derfor fått prosjektgruppen og prosjektledelsen til å gjøre ting de ikke er komfortable til. Prosjektledelsen er helt klar på at de er avhengig av support for at prosjektet skal være vellykket.

Support har en høy grad av legitimitet for det de ønsker å gjøre, prosjektledelsen og faglærerene har stor tillit til de kravene support kommer med og de lytter veldig på det support har å si. Det har ikke vært indikasjoner ut i fra intervjuene med respondentene om noe misnøye med det support ønsker å gjøre for de. Det er en utelukkende positiv respons.

Urgency er satt til middels, dette fordi den varierer i henhold til hvor de er i prosessen. I startfasen er den lav, men øker jo flere arbeidsoppgaver de blir tildelt utover prosjektet og hvor nærme de er i henhold til tidsfristen som er satt, men det er et sprik blant supportgruppen der noen av de ansatte på mediesenteret og IT avdelingen har en svært høy grad av urgency, mens andre har en lav grad av urgency. Urgency er noe som hele tiden vil variere for support og support kan fort gå fra en skjønnsmessig interessant til en avhengig interessant.

## 6.6 Resultater knyttet opp mot litteratur

Ved å ta i bruk interessentanalyse gir det et bedre bilde av hvordan og hvorfor et prosjekt i høyere utdanning lykkes eller ikke lykkes og hva som er viktig for sekundære interessenter når et prosjekt skal gjennomføres i høyere utdanning.

Å tilføre konseptet av stakeholder salience (Mitchell et al., 1997) i offentlig sektor er ikke nytt (Flak & Nordheim, 2006; D. W. Johnson, 2014; Sæbø et al., 2011) Det som skiller dette prosjektet fra et vanlig prosjekt i privat sektor er at det er en annen ledelsesstruktur på norske universiteter enn det er i en ordinær bedrift.

Norske universiteter har en flat organisasjonsstruktur uten en klart definert ledelse og faglige ansatte i norske universiteter har frihet til å styre mye av sin hverdag selv. Det profesjonelle byråkratiet bygger på strenge administrative retningslinjer, men med mulighet til å gjøre egne valg i stor grad selv.

Det er eksempler tidligere som viser problemer i forhold til samarbeidet mellom faglige ansatte på et institutt og instituttleder (Gullestad, 2014). Funn fra interessentanalysen viser at prosjektlederne ikke har en formell makt i forhold til de ansatte og har en ledelse over seg som de hele tiden må samarbeide med og få godkjenning til prosjektarbeidet.

Prosjektlederne har problemer med å oppnå høy makt i prosjektet, det er naturlig med tanke på den posisjonen de har i universitetet. Som vitenskapelig ansatte i universitetssektoren er det å oppnå makt i stor grad vanskelig og det samstemmer med Eesley og Lenox som sier at sekundære interessenter i en organisasjon kan ha problemer med å oppnå makt (Eesley & Lenox, 2006).

Det som har vært mest avgjørende for prosjektet til nå er at det er gjennomgående høy legitimitet blant prosjektlederne, faglærerne og support. Prosjektlederne og faglærerne representerer gruppelegitimitet, sammen som gruppe skaper de bred tillit og gjør at ledelsen vil oppleve store problemer dersom de skulle bestemme seg for å stanse prosjektet. Eesley og Lennox (2006) kom frem til i sin litteraturstudie at for sekundære interessenter kan legitimiteten til det interessenten ønsker å gjøre ha mer å si enn legitimiteten som selve interessenten har. Det er ting som tyder på det samme i dette prosjektet, hadde det ikke vært for at prosjektet hadde fått innvilget midler gjennom en søknadsprosess og instituttledelsen tidligere har gitt signaler til de ansatte om at de etterlyste flere tiltak når det kom til digitalisering kan det være tvilsomt at de hadde fått gjennomført prosjektet

Sæbø et al. (Sæbø et al., 2011) gjorde en interessentanalyse av et e-deltakelse prosjekt i Norge og resultater fra analysen indikerer at for at et slikt prosjekt skal lykkes er det viktig at en av interessentene har høy viktighet under de ulike fasene av prosjektet. Mine funn fra flipped classroom prosjektet viser at ingen av interessentene har høy viktighet, men det kan diskuteres at grunnet at ingen av interessentene har hatt høy viktighet har prosjektet heller vært avhengig av at prosjektledelsen må ha høy legitimitet under hele prosjektfasen. Selv om interessentanalysen til Sæbø et al. (2011) er i en annen kontekst er det et likhetstrekk med at det er innenfor offentlig sektor i Norge.

Hvorfor er så legitimitet så viktig ved gjennomføring av flipped classroom prosjektet? Det er først og fremst grunnet mangel på interessenter som innehar høy viktighet. Det er ingen av interessentene som har høy grad av alle de tre interessentegenskapene, det kan gjøre at et prosjekt som dette blir sårbart. Selv om prosjektledelsen ikke hadde høy makt oppfattet likevel faglærerne prosjektledelsen som aktører med høy makt. Det samsvarer med artikkelen til Mitchell et al. (1997) som sier at interessenten kan skape autoritet gjennom legitimitet og kan dermed oppleves som en aktør med mer makt enn aktøren egentlig har. Dersom prosjektlederne mister legitimiteten for sine handlinger vil prosjektet fort stoppe helt opp. De er derfor avhengig av å ha prosjektgruppen med seg og ha full tillit til det de ønsker å gjøre.



## 7 Konklusjon

I dette kapittelet oppsummeres viktige funn, svar på problemstilling, begrensninger, implikasjoner og videre forskning.

I dette casestudiet har jeg undersøkt en prosjektgruppe ved institutt for helse- og sykepleie som ønsker å forandre undervisningen i praksisemnet SYP-110 for førsteårsstudentene innenfor sykepleie. Dette skal de gjøre ved hjelp av blended learning modellen flipped classroom. Ved å tilføre interessenteori har jeg ønsket å finne ut hvem de viktigste aktørene er og hva som skal til for at et prosjekt ved et norsk universitet lykkes. Mitt forskningsspørsmål er:

*Hvem er de viktigste aktørene i gjennomføringen av et flipped classroom prosjekt i høyere utdanning og hva er viktig for at et slikt prosjekt skal lykkes?*

De viktigste aktørene i gjennomføringen av flipped classroom prosjektet er flere, ledelsen er aktøren med mest makt, prosjektlederne og faglærerne har mest legitimitet i prosjektet og prosjektlederne har størst urgency i prosjektet. Det er derfor flere viktige aktører i dette prosjektet. Ledelsen, faglærerne og support blir klassifisert som en interessent med lav viktighet, mens prosjektlederne blir klassifisert som en aktør med middels viktighet. Ut i fra klassifiseringen vil derfor prosjektledelsen være den viktigste aktøren i prosjektet.

Resultater fra studiet indikerer at det viktigste for at et flipped classroom prosjekt i høyere utdanning lykkes er legitimitet. Det har vært helt avgjørende for prosjektet at det har vært høy legitimitet i prosjektgruppen. Utfordringene for prosjektlederne i prosjektet har vært mangel på makt, prosjektledelsen har derfor vært helt avhengig av å ha høy tillit blant prosjektgruppen og ledelsen.

Hvis prosjektledelsen mister legitimiteten kan det støte på problemer med å få prosjektgruppen med seg i de endringer de ønsker å gjøre. Det er kun prosjektledelsen av aktørgruppene som har en høy grad av urgency, det indikerer at dersom legitimiteten hadde blitt lavere og prosjektledelsen hadde presset på for å bli ferdig kunne øvrige deltakere i prosjektgruppen vært motvillig til å følge de beskjedene prosjektledelsen gir beskjed om. Dette fordi de selv ikke føler et stort nok tidspress eller hastverk for å bli ferdig med prosjektet. Det kan potensielt føre til at prosjektet stopper opp og ikke blir gjennomført til riktig tid, eller ikke gjennomført i det hele tatt.

Oppsummert er prosjektlederne, ledelsen og faglærerne de viktigste aktørene ved gjennomføringen av flipped classroom prosjektet siden de har størst grad av hver sin interessentegenskap. Mitt nøkkelfunn i studiet er at legitimitet er det viktigste for at et flipped classroom prosjekt lykkes blant sekundære interessenter i høyere utdanning med et profesjonelt byråkrati som organisasjonsstruktur.

### 7.1 Begrensninger

Dette er en casestudie som er gjort i en kort periode av prosjektet, og det hadde vært ønskelig å få gjort nye intervjuer for å se om resultatene hadde forandret seg senere i prosjektfasen. En annen begrensning ved studien er at jeg ikke har fått intervjuet instituttledelsen angående prosjektet. Etter gjentatte forsøk på å opprette kontakt både på epost, og oppmøte utenfor instituttledelsens kontor har jeg ikke lykkes å få kontakt. Intervju med ledelsen kunne gitt et nytt innblikk i hvilke tanker de har rundt prosjektet og tanker de har rundt sin egen makt, legitimitet og urgency. Jeg er tvilsom til at det hadde hatt stor påvirkning på de endelige resultatene, men det kan ikke utelukkes.

Jeg valgte å gjøre en single casestudie. Dette for at jeg kunne fordype meg mest mulig i et prosjekt innenfor tidsrammen og arbeidsmengden som var tilgjengelig. Det hadde vært interessant å

sammenligne et av de andre flipped classroom prosjektene med hverandre for å se om resultatene hadde hatt andre implikasjoner.

## 7.2 Implikasjoner

Denne studien bidrar til feltet av interessentanalyser som omhandler sekundære interessenter. Ved å kartlegge og beskrive interessentene i prosjektet vil prosjektlederne potensielt kunne forebygge muligheten for at et prosjekt mislykkes.

Mitt studie viser hvordan et prosjekt bestående av sekundære interessenter uten høy viktighet kan lykkes og hvordan høy legitimitet kan erstatte prosjektledelsens mangel på makt. Jeg har ikke lyktes i å finne noen tilsvarende studier innenfor organisasjoner med profesjonelt byråkrati som organisasjonsstruktur og dette kan derfor være et nytt bidrag på et felt det ikke er gjort mye forskning på tidligere.

Studiet har en overføringsverdi til andre prosjekter innenfor høyskole- og universitets sektor og andre organisasjoner med profesjonelt byråkrati som organisasjonsstruktur, eksempelvis sykehus.

## 7.3 Videre forskning

I mitt litteratursøk var det vanskelig å finne interessentanalyser som omhandlet sekundære interessenter. Ut i fra litteratursøket er det etter min oppfatning en antydning til at det er et mye større fokus på primære aktører sammenliknet med sekundære interessenter.

Eesley og Lennox (2006) poengterte i litteraturstudiet en mangel på «Stakeholder salience» studier gjort på sekundære aktører, litteraturstudiet er 9 år gammelt, men ut i fra mitt litteratursøk gir det antydning på at det fortsatt er et felt det må gjøres mere forskning innen. Jeg fant ingen andre interessentanalyser som omhandlet sekundære aktører på universiteter, men jeg kan likevel ikke utelukke at det finnes.

Det hadde vært av stor interesse å finne tilsvarende studier innenfor samme sektor og organisasjonsstruktur for å se om resultatene kan være like eller motstridende fra de resultater jeg har presentert i mitt studie.



## 8 Referanser

- Academy, K. (2015). Introduction to blended learning. from <https://www.khanacademy.org/partner-content/ssf-cci/sscc-intro-blended-learning>
- Adelakun, O., & Jennex, M. (2002). Stakeholder process approach to information systems evaluation. *AMCIS 2002 Proceedings*, 164.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment* (Quorum Books New York).
- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2013). Public e-services for agency efficiency and citizen benefit—Findings from a stakeholder centered analysis. *Government Information Quarterly*, 30(1), 10-22.
- Barber Michael, Donnelly Katelyn, & Saad, R. (2013). An Avalanche is Coming, Higher Education and the Revolution Ahead. (pp. 77): Public Policy Research.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, 59(5), 567-588.
- Bergmann, J., & Sams, A. (2012). *Flip your classroom: Reach every student in every class every day* (International Society for Technology in Education).
- Bolliger, D. U., Supanakorn, S., & Boggs, C. (2010). Impact of podcasting on student motivation in the online learning environment. *Computers & Education*, 55(2), 714-722.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder og tilgange: en grundbog* (Hans Reitzels Forlag).
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sage).
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- DDU. (2014). *Samlede søknader til prosjektutlysning*.
- DeAmicis, P. (1996). Interactive videodisc instruction is an alternative method for learning and performing a critical nursing skill. *Computers in nursing*, 15(3), 155-158.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, M. (2002). Blended learning: Let's get beyond the hype. *E-learning*, 1(4).
- Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.
- Fahlvik, M. (n.d). *The blended classroom - How teacher can use blended learning to make formative assessment and visible learning possible(Whitepaper)* (
- Fernandez, V., Simo, P., & Sallan, J. M. (2009). Podcasting: A new technological tool to facilitate good practice in higher education. *Computers & Education*, 53(2), 385-392.
- Flak, L. S., & Nordheim, S. (2006). *Stakeholders, contradictions and salience: An empirical study of a Norwegian G2G effort*. Paper presented at the System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on.
- Forskerforbundet. (2014). In Skriftserien (Ed.), *Oversikt over styringsform ved statlige universiteter og høyskoler* (Nr 6/2014 ed.).

- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- Fulton, K. (2012). Upside down and inside out: Flip Your Classroom to Improve Student Learning. *Learning & Leading with Technology*, 39(8), 12-17.
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The internet and higher education*, 7(2), 95-105.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines* (John Wiley & Sons).
- Gaustad, M. (2015). IT-Avdelingens mediesenter. Retrieved 28.04, 2015, from <http://www.uia.no/om-uia/media/it-avdelingens-mediesenter>
- Gullestad, F. H. (2014, 23 september 2014). Uro ved psykologisk institutt: Ingen reell innflytelse, *Universitetsavisa*. Retrieved from <http://www.universitetsavisa.no/campus/article37835.ece>
- Hellevik, O. (2003). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (Universitetsforlaget).
- Herreid, C. F., & Schiller, N. A. (2013). Case studies and the flipped classroom. *Journal of College Science Teaching*, 42(5), 62-66.
- Hill, J. L., & Nelson, A. (2011). New technology, new pedagogy? Employing video podcasts in learning and teaching about exotic ecosystems. *Environmental Education Research*, 17(3), 393-408.
- Hoic-Bozic, N., Mornar, V., & Boticki, I. (2009). A blended learning approach to course design and implementation. *Education, IEEE Transactions on*, 52(1), 19-30.
- Holbrook, J., & Dupont, C. (2011). Making the decision to provide enhanced podcasts to post-secondary science students. *Journal of Science Education and Technology*, 20(3), 233-245.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists* (Sage).
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Høyskoleforlaget Kristiansand).
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Fagbokforl).
- Jang, K. S., Hwang, S. Y., Park, S. J., Kim, Y. M., & Kim, M. J. (2005). Effects of a Web-based teaching method on undergraduate nursing students' learning of electrocardiography. *The Journal of nursing education*, 44(1), 35-39.
- Jeffries, P. R. (2001). Computer versus lecture: a comparison of two methods of teaching oral medication administration in a nursing skills laboratory. *The Journal of nursing education*, 40(7), 323-329.
- Jeffries, P. R., Woolf, S., & Linde, B. (2003). Technology-based vs. traditional instruction: A comparison of two methods for teaching the skill of performing a 12-lead ECG. *Nursing education perspectives*, 24(2), 70-74.
- Johnson, D. W. (2014). *EXTERNAL STAKEHOLDER SALIENCE IN THE CANADIAN COLLEGE SECTOR: WHO AND WHAT REALLY COUNTS?* (Degree of Doctor of Philosophy), University of Saskatchewan. Retrieved from <http://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/ETD-2014-11-1853/JOHNSON-DISSERTATION.pdf?sequence=4>
- Johnson, L., Adams Becker, S., Cummins, M., & Estrada, V. (2013). Technology Outlook for Norwegian Schools 2013-2018: An NMC Horizon Project Regional Analysis. Austin, Texas: The New Media Consortium. Cover Photo by Mads Bødker: "Printed Robot."
- Jones, M., Kriflik, G. K., & Zanko, M. (2005). Grounded Theory: A theoretical and practical application in the Australian Film Industry.

- Kaveevivitchai, C., Chuengkriankrai, B., Luecha, Y., Thanooruk, R., Panijpan, B., & Ruenwongsa, P. (2009). Enhancing nursing students' skills in vital signs assessment by using multimedia computer-assisted learning with integrated content of anatomy and physiology. *Nurse Education Today*, 29(1), 65-72.
- Khan, S. (2011). Let's use video to reinvent education. from [http://www.ted.com/talks/salman\\_khan\\_let\\_s\\_use\\_video\\_to\\_reinvent\\_education](http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education)
- Kim, J., Chang, S., Lee, S., Jun, E., & Kim, Y. (2003). An experimental study of students' self-learning of the San-Yin-Jiao pressure procedure using CD-ROM or printed materials. *The Journal of nursing education*, 42(8), 371-376.
- Krokan, A. (2012). *Smart læring: Hvordan IKT og sosiale medier endrer læring* (Fagbokforlaget).
- Lage, M. J., Platt, G. J., & Treglia, M. (2000). Inverting the classroom: A gateway to creating an inclusive learning environment. *The Journal of Economic Education*, 31(1), 30-43.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (Fagbokforl.).
- Long, K. (2012). Washington college instructors are "flipping" the way they teach, *The Seattle Times*. Retrieved from <http://www.seattletimes.com/seattle-news/washington-college-instructors-are-flipping-the-way-they-teach/>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- McAulay, L., Doherty, N., & Keval, N. (2002). The stakeholder dimension in information systems evaluation. *Journal of Information Technology*, 17(4), 241-255.
- McCutcheon, K., Lohan, M., Traynor, M., & Martin, D. (2015). A systematic review evaluating the impact of online or blended learning vs. face-to-face learning of clinical skills in undergraduate nurse education. *Journal of advanced nursing*, 71(2), 255-270.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations* (Prentice-Hall, Inc.).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moseid-Vårhus, K. R., & Bærø, A. M. (2012). Implementering av Enterprise Systems: en case studie av interessenter, motsetninger og suksess.
- Myers, M. D. (2014). Qualitative Research in Information Systems. *Association for Information Systems*, 241-242.
- Noonoo, S. (2012, 06/20/12). Flipped Learning Founders Set the Record Straight, *The Journal*. Retrieved from <http://thejournal.com/articles/2012/06/20/flipped-learning-founders-g-and-a.aspx>
- Nvivo 10 from [http://www.qsrinternational.com/products\\_nvivo.aspx](http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx)
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing* (Sage).
- Ørnes, H., & Breivik, J. (2011). Digital tilstand i høyere utdanning 2011. *Norgesuniversitetets skriftserie*(1).
- Pan, G. S. (2005). Information systems project abandonment: a stakeholder analysis. *International Journal of Information Management*, 25(2), 173-184.

- Papadopoulos, C., Santiago-Román, A., & Portela, G. (2010). *Implementing an Inverted Classroom model in engineering Statics*. Paper presented at the Frontiers in Education Conference (FIE), 2010 IEEE.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Pitman Marshfield, MA).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- Repstad, P. (1998). Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Rosenberg, T. (2013). Turning education upside down. *The New York Times*, 9.
- Sæbø, Ø., Flak, L. S., & Sein, M. K. (2011). Understanding the dynamics in e-Participation initiatives: Looking through the genre and stakeholder lenses. *Government Information Quarterly*, 28(3), 416-425.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Schott, R. L. (1991). Administrative and Organization Behavior Some Insights from Cognitive Psychology. *Administration & Society*, 23(1), 54-73.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tham, R., & Tham, L. (2013). Challenges Facing Blended Learning in Higher Education in Asia. *International Journal on E-Learning*, 12(2), 209-219.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in corporate social performance and policy*, 12(1), 207-230.
- UiA. (2015a). Grunnleggende sykepleie. from <http://www.uia.no/studieplaner/topic/SY-110-1>
- UiA. (2015b). Institutt for helse- og sykepleievitenskap. Retrieved from <http://www.uia.no/om-uia/fakultet/fakultet-for-helse-og-idrettsvitenskap/institutt-for-helse-og-sykepleievitenskap>
- UiA. (2015c). Om UiA. Retrieved 31.05.2015, from <http://www.uia.no/om-uia>
- Utviklingscenter, P. (2014). *Kvalitet i videoforelesningen*. Universitetet i Agder: Pedagogisk Utviklingscenter.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (Simon and Schuster. Wikipedia. Fronter. from <http://no.wikipedia.org/wiki/Fronter>

## 9 Vedlegg

### Vedlegg A – Mailutsendelse respondenter

Hei (navn på respondent), mitt navn er Kristoffer Hanstad. Jeg holder på med en mastergrad innen informasjonssystemer på UiA og holder for øyeblikket på med en masteroppgave som er ferdig nå til våren 2015. I masteroppgaven skal jeg gjøre en masteroppgave angående å gjennomføre et blended learning prosjekt på UiA. Jeg deltok på intromøtet 19. Januar for å se de ulike videoforelesningsprosjektene som skal gjøres på UiA og deres prosjekt med å få gjennomført praktiske videosnutter for sykepleierstudentene virker veldig interessant og jeg har derfor tenkt å gjøre en masteroppgave som omhandler deres prosjekt.

Dette er en kvalitativ studie hvor jeg har et stort ønske om å få gjennomført et intervju med deg. Intervjuet vil være semi-strukturert og vil ha en varighet på rundt 30-45 minutter. Jeg vil benytte meg av lydbånd for at intervjuet skal ha best mulig flyt. Resultatene fra intervjuet vil bli anonymisert Det vil være til svært stor hjelp dersom du har mulighet til å stille på intervjuet. Samtykke til dette blir gjort ut i fra epost.

Ta kontakt med meg dersom du har mulighet. Jeg vil naturligvis tilpasse meg etter det som passer best for deg i forhold til tidspunkt og lokasjon. Du kan ta kontakt på Tlf:.....og Epost: .....

Med vennlig hilsen

Kristoffer Hanstad

Masterstudent i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder

## Vedlegg B – Intervjuguide for prosjektleder og faglærer

### Bakgrunn

1. Kan du fortelle meg om arbeidsbakgrunnen din? Hvilken stilling har du i dag?
2. Kan du fortelle meg generelt om prosjektet? Hva er din rolle? Hva er bakgrunnen? Hva er målet med prosjektet? Hvem er pådriverne?
3. Hvem er involvert i prosjektet? Kan du forklare det og liste opp hvilke aktører som er involvert i ditt prosjekt? Alt fra planleggingsfasen til gjennomføring.
4. Hvem er det som viktig i prosjektet? Hvem ser du på som mindre viktig i prosjektet? Forklar hvorfor

### Makt

5. Hvem har mest innflytelse i prosjektet? Hvem er prosjektet mest avhengig av for å få det gjennomført?
6. Hvem tror du har minst innflytelse?
7. Kan du liste opp de tre aktørene som har mest innflytelse/makt for å gjennomføre prosjektet?

### Legitimitet

8. Hvilke aktører har bredest aksept for sine ønsker om å ville/ikke ville gjennomføre prosjektet?
9. Er det bred aksept for prosjektet blant aktørene generelt? Er det noen aktører som er mer kritiske enn andre i prosjektet? Hvordan forholder du deg evt. til de?
10. Kan du liste opp de tre aktørene med bredest aksept for sine ønsker i prosjektet som skal gjennomføres?

### Press (Urgency)

11. Hvilke aktører er det som trenger mest at prosjektet skal gjennomføres? Hvilke aktører kommer med de sterkeste kravene?
12. Er det noen pressende krav du har møtt til nå i prosessen?
13. Hvis mulig, kan du prøve å liste opp de tre aktørene som har mest hastverk for å gjennomføre prosjektet?

### Salience(Viktighet)

14. Samlet sett, hvilke aktører synes du er viktigst for ditt prosjekt?
15. Er det å ha et godt forhold til de ulike aktørene viktig for at prosjektet skal kunne gjennomføres? Kom gjerne med eksempler.
16. Har det vært noen problemer og utfordringer mellom deg og de andre aktørene? Kom gjerne med eksempler
17. For å oppsummere, hva vil du se på som de viktigste måtene du og ditt prosjekt bør respondere til de aller viktigste aktørene?
18. Er det noe mer du vil legge til?
19. Til slutt, har du navn på noen flere som vil være aktuelle for min undersøkelse? Andre personer som er delaktig i prosjektet jeg bør snakke med?

## Vedlegg C – Intervjuguide for support 1

### **Bakgrunn**

20. Kan du fortelle meg om arbeidsbakgrunnen din? Hvilken stilling har du i dag?
21. Kan du fortelle meg om prosjektet som skal gjennomføres?
22. Kan du fortelle meg generelt om hva din rolle i prosjektet er?

### **Makt**

23. Hvor mye innflytelse har du på prosjektet
24. Hvem har mest innflytelse på din rolle i prosjektet?
25. Hvem har minst innflytelse?

### **Legitimitet**

26. Er det en bred aksept på IT avdelingen rundt prosjektet?
27. Er det noen aktører som er mer kritiske enn andre i prosjektet? Hvordan forholder du deg evt. til de?

### **Press (Urgency)**

28. Hvilke aktører kommer med de sterkeste kravene ovenfor deg?
29. Er det noen pressende krav du har møtt til nå i prosessen?

### **Salience(Viktighet)**

30. Samlet sett, hvilke aktører synes du er viktigst for å få gjennomført prosjektet?
31. Har det vært noen problemer og utfordringer mellom deg og de andre aktørene? Kom gjerne med eksempler
32. Er det noe mer du vil legge til?

## Vedlegg D – Intervjuguide for support 2 og 3

### Bakgrunn

1. Kan du fortelle meg om arbeidsbakgrunnen din? Hvilken stilling har du i dag?
2. Kan du fortelle meg generelt om hva din rolle i disse prosjektene er?
3. Hvor mange prosjekter skal du være deltakende i?
4. Kan du fortelle meg om hvilke tanker du har rundt blended learning prosjektet som omhandler bruk av video innenfor sykepleie?
5. Er det noen prosjekter som har høyere prioritet enn andre? Utdyp dette.
6. Hvilken prioritet har i så fall sykepleie prosjektet?
7. Hvem er involvert fra din/deres side i prosjektet?

### Makt

8. Hvor mye innflytelse har du/dere på de ulike prosjektene? Har dere evt mer innflytelse i enkelte prosjekter enn andre?
9. I forhold til sykepleie prosjektet, er det noen i det prosjektet som har innflytelse på deres rolle i prosjektet?

### Legitimitet

10. Er det bred aksept blant medieavdelingen/IT avdelingen generelt til å bistå de ulike prosjektene?
11. Er det noen aktører som er mer kritiske enn andre i prosjektet? Hvordan forholder du deg evt til de?

### Press (Urgency)

12. Hvilke aktører kommer med de sterkeste kravene ovenfor deg?
13. Er det noen pressende krav du har møtt til nå i prosessen?

### Salience(Viktighet)

14. Samlet sett, hvilke aktører synes du er viktigst for å få gjennomført de ulike prosjektene?
15. Har det vært noen problemer og utfordringer mellom deg og de andre aktørene? Kom gjerne med eksempler
16. Er det noe mer du vil legge til?