

Struktur, kommunikasjon og kultur i en ny organisasjon

Trude Røsdal, Mari Elken og Nicoline Frølich

Som følge av Strukturreformen er flere norske UH-institusjoner nå midt i omfattende omorganiseringsprosesser. I dette notatet presenterer vi resultater fra en intervjubasert undersøkelse om fusjonsprosessen ved Høgskulen på Vestlandet. Fusjonsprosessen har vært tidkrevende, og spesielt den administrative omorganiseringen har vært forsinket. Forsinkelsene har bl.a. resultert i et høyt arbeidspress for de ansatte ved høgskolen. Utfordringene kan i stor grad relateres til implementering av campusovergrepene fakulteter og institutter, ingen stedlig ledelse og store geografiske avstander. Undersøkelsen viser også at det i stor grad er en felles virkelighetsforståelse på tvers av de tradisjonelle skillelinjene i akademisk virksomhet (ansatt-leder, fag-administrasjon). Notatet framhever et behov for bedre prosesskoordinering, et mer effektivt kommunikasjonssystem, arbeid med ledelse i en ny organisasjon, samt behov å også ha fokus på de uformelle aspektene av en ny organisasjon.

Bakgrunn

Den siste runden med strukturendringer i universitets- og høgskolesektoren (UH-sektoren) i Norge kan spores tilbake til begynnelsen av 2000-tallet. Endringene i landskapet for høyere utdanning har vært drevet både av strukturinitiativer som fusjoner og sammenslåingsprosesser, men også av endringer i reguleringer som muliggjorde endringer i institusjonskategori, fra høgskole til universitet. Strukturreformen i 2015 forsterket på mange måter disse pågående endringsprosessene i den norske universitets- og høgskolesektoren. Endringene i sektoren innebærer at UH-institusjonenes samfunnsmandat utvides. Dette betyr ikke at særskilte kjennetegn ved disse organisasjonene forsvinner, de er fortsatt organisasjoner preget av betydelig faglig ekspertise og de kjennetegnes gjerne av ulike logikker, f.eks. administrative og faglige logikker. I fusjonsprosesser og andre endringer vil disse spenningene kunne produsere nye utfordringer fordi organisasjonene som

fusjonerer med hverandre har sine særegne historier, tradisjoner og normer for hvordan spenningene og dilemmaene har blitt håndtert tidligere. Utfordringene i de fusjonerte institusjonene handler blant annet om å forene ulike arbeidskulturer, bygge opp forskningskapasitet i de nyfusjonerte organisasjonene og opprettholde god og nær samhandling med praksisfeltet – samtidig som eksisterende spenninger og dilemmaer må håndteres. Dette er naturlig nok krevende prosesser (ref. Frølich et al. 2019/kommer).

HVL er nå i en utfordrende fase av fusjonsprosessen, der «organisasjonen er vedtatt, men ikke satt» som en av dem vi intervjuet formulerte det. I denne fasen er det behov for å ha et operativt fokus. Prosessene kan ikke gjøres på nytt, men refleksjon rundt erfaringene kan bidra til å løse noen av spenningsmomentene som vi peker på i dette notatet.

Datainnsamling og metode

Datagrunnlaget for dette notatet er en rekke fokusgruppeintervjuer gjennomført ved HVL. Vi har i denne delen av datainnsamlingen gjennomført til sammen 49 fokusgruppeintervjuer. Det er gjort intervjuer ved alle campuser: 16 intervjuer i Bergen, 4 intervjuer i Førde, 12 intervjuer i Haugesund, 10 intervjuer i Sogndal, 7 intervjuer på Stord. Gjennom disse 49 fokusgruppeintervjuene har vi snakket med ca. 200 personer. Disse representerer vitenskapelig ansatte, administrativt ansatte, teknisk ansatte, tillitsvalgte, ledere, mellomledere og studenter. Det er tatt notater fra og gjort lydopptak av intervjuene. Forskerne som deltok i intervjuene analyserer datamaterialet i fellesskap. Vi har hentet ut noen enkeltsiter men disse er framstilt i forenklet og omskrevet form.

I dette notatet har vi særlig fokus på å identifisere mulighetene og utfordringene som har oppstått i etableringsprosessen. Vi har gjort et utvalg av temaer som vi har fokusert på i dette notatet. Vi konsentrerer oss om funnene som vi anser er viktige på et overordnet nivå, og som gjelder hele organisasjonen.

Etableringen av en ny organisasjon

I det første notatet fra dette prosjektet (Skjelbred & Elken 2019) ble det pekt på at de ansatte ved HVL opplever usikkerhet knyttet til den nye organisasjonsstrukturen. Ansatte svarte i spørreskjemaundersøkelsen at styringslinjene ikke var klare og at de var bekymret for hvorvidt organisasjonsstrukturen ivaretar deres mulighet til medbestemmelse.

I intervjuene har disse funnene blitt utdypet. Selve omorganiseringprosessen har vært krevende. Det tok betydelig lengre tid å få den administrative organisasjonen på plass enn opprinnelig planlagt, den var først implementert våren 2019. Den faglige organisasjonen var tilnærmet på plass i begynnelsen av 2018 – i henhold til planen. Det har likevel vært uklarheter også rundt den faglige strukturen, blant annet ved Fakultetet for ingeniør- og naturvitenskap.

Den nye strukturen må nå få tid til å «sette seg». Ledere og ansatte ved HVL må få anledning til å bli kjent med strukturen, noe som innebærer at de må bli kjent med hva det i praksis innebærer at strukturen er campusovergripende, at stedlig ledelse er valgt bort og at det nå er store geografiske avstander mellom ansatte som skal samarbeide.

Selv om det har vært utfordringer knyttet til utviklingen av HVLS nye organisasjonsstruktur har vi fra intervjuene fått inntrykk av at de fleste vi snakket med

mener at fusjonen så langt også har noen positive utfall i form av større fagmiljøer, mer samarbeid og mer fokus på forskning.

Videre i dette notatet beskriver vi noen særtrekk ved prosessen så langt.

Større fagmiljøer og mer forskning

I flere av intervjuene nevner både faglig tilsatte og administrativt ansatte at større fagmiljøer er positivt. Spesielt de administrativt ansatte har framhevet dette. Flere har gitt uttrykk for at det i større grad er mulighet til å diskutere fag/spesialfelt i større fora enn tidligere, og flere av de administrativt ansatte opplever at dette vil øke kvaliteten på de administrative tjenestene. Samtidig gis det også uttrykk for om størrelse kan bidra til økt kompleksitet, og svekke gode lokale løsninger.

Selv om en god del av de faglig tilsatte også peker på det positive ved større fagmiljøer, fremhever de likevel at de samarbeider om forskning med de personer og miljøer det er relevant for dem å samarbeide med – uavhengig av fusjonen. Imidlertid opplever enkelte av våre informanter at større fagmiljø kan bidra til at de i større grad kan konsentrere seg om eget interessefelt innen undervisning og forskning. I noen tilfeller framheves det også at det å bli større gjør HVL en større og mer betydningsfylt aktør – med «større muskler».

Flere av de faglig ansatte framhever at det nå er mer fokus på forskning, noe som de fleste anser som positivt og viktig. Midt i en tidkrevende fusjonsprosess har ikke alle hatt god nok tid til egen forskning, men det er nå en del positive forventninger knyttet til en ny felles og forenklet ordning for å få FoU tid. Det fremkommer også av intervjuene at de faglig ansatte opplever at den forskningsadministrative støtten til utforming av søknader om eksterne forskningsmidler er styrket.

Fra konkurranse til samarbeid

De tre tidligere høyskolene hadde i stor grad overlappende studietilbud. Overlappende studietilbud innebærer konkurranse om studentene og særlig om de beste studentene. Mange informanter peker på at fusjonen og samkjøring av studietilbudene som en konsekvens av denne, bidrar til å fjerne konkurranseelementet og at samarbeidet på tvers av studiestedene øker. Hvilke konsekvenser samkjøring av utdanningene etter hvert vil få, gjenstår imidlertid å se. I spørreskjemaundersøkelsen til alle ansatte ved HVL, kom det frem at halvparten av de faglig ansatte var uenige i at fusjonen ville styrke utdanningstilbudet. Det er viktig å påpeke at dette resultatet ikke betyr at de faglige an-

satte mente at fusjonen vil svekke tilbudet til studentene. I noen av intervjuene gis det også uttrykk bekymring for framtidig rekruttering når lokale særtrekk blir borte ved mindre campuser.

Selv om det ved HVL har blitt presisert at alle fem campus skal holdes levende, har de ansatte lagt merke til diskusjonene som har pågått ved andre læresteder om potensiell nedlegging av studiesteder, og hos noen er det en bekymring at dette også vil bli en konsekvens for HVL etter en periode.

Ledelse og kommunikasjon i en kompleks og mer formell organisasjon

HVL har utvilsomt blitt en mer komplisert organisasjon enn hvordan de tre tidligere høgskolene fremsto hver for seg. HVL har 17 institutter, som er organisert under fire fakulteter. Alle fakultetene er campusovergripende, noe også de fleste instituttene er. Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap har flest institutter, men skal etter planen redusere antallet institutter fra sju til fem innen 1.august 2019. Per juni 2019 har bare 6 av 17 institutter aktivitet kun på én campus. Etter sammenslåingen av to institutter under Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap, vil antallet reduseres institutter til 16. Det betyr at antallet institutter med aktivitet på kun én campus reduseres fra 6 til fire.

Fellesadministrasjonen med 12 enheter og fakultetsadministrasjonene er også campusovergripende. Det finnes flere sentre som er organisert under et fakultet. Aktiviteten ved disse sentrene er ikke campusovergripende.

Det er flere faktorer som bidrar til at strukturen oppleves som kompleks: campusovergripende fakulteter og institutter, ingen stedlig ledelse og store geografiske avstander. Som det ble formulert i ett intervju; «det er heftig bare å få oversikt over alle møtearenaene». Organisasjonsstrukturen som nå er valgt – hvor det campusovergripende er det sentrale, pekes på som en medvirkende årsak til at det generelt er vanskelig å få tatt beslutninger. Både ansatte og ledere fremhever at de er usikre på hvor de skal henvende seg og hvem som har myndighet til å bestemme.

Informasjonsflyten oppleves som noe uklart. Både administrativt og faglig ansatte ved alle campuser opplever at viktige avgjørelser blir tatt langt unna, når man ikke har nærmeste leder på samme campus. Uten stedlig ledelse og med til dels uklare kommunikasjonslinjer kan det se ut som om mange mellomledere havner i skvis hva gjelder fordeling av ansvar og oppgaver.

Ledere opplever at det er komplisert å lede flere campuser og at fjernledelse representerer noe helt nytt der også Widerøe og kystbussen har fått en ny rolle. Fra ansattes side representerer fjernledelse eller «fjern

Tabell 1 Oversikt over fakultet, institutt og campus

Fakultet	Institutt	Campus
Fakultet for helse- og sosialvitenskap	Institutt for helse og funksjon	Bergen
	Institutt for helse- og omsorgsvitenskap	Førde, Bergen, Stord, Haugesund
	Institutt for velferd og deltaking	Bergen og Sogndal
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap	Institutt for bio- og kjemiingeniørfag	Bergen
	Institutt for brannikkerhet og HMS	Haugesund
	Institutt for byggfag	Bergen og Førde
	Institutt for data- og realfag	Bergen, Førde og Haugesund
	Institutt for elektrofag	Førde, Bergen, Haugesund, Stord
	Institutt for maskin- og marinfag	Bergen, Førde, Haugesund, Stord (Florø og Kristiansund)
	Institutt for miljø- og naturvitenskap	Sogndal
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett	Institutt for idrett, kosthold og naturfag	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for kunsthøgskolen	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for språk, litteratur, matematikk og tolking	Bergen, Sogndal og Stord
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	Institutt for maritime studium	Haugesund
	Institutt for samfunnsvitenskap	Sogndal
	Institutt for økonomi og administrasjon	Bergen, Haugesund og Sogndal

ledelse» som en av informantene kalte det, også en ny virkelighet. Da vi gjennomførte intervjuene i april 2019 var det enkelte som opplyste om at de enda ikke hadde truffet sin nærmeste leder.

Det fremheves også at fraværet av stedlig ledelse/campusansvar bidrar til at man snakker mindre med kollegaer ved samme campus. I flere av intervjuene – både med ledere og med ansatte, ble behovet for en eller annen form for stedlig ansvar nevnt. Det er et ønske om at noen har som oppgave å ivareta campusinteresser. Når det ikke finnes en (eller flere) som har dette ansvaret er en konsekvens at det etableres uformelle lokale 'koordinatorer' uten reell myndighet eller personalansvar.

Det er i løpet av denne prosessen ansatt mange nye ledere ved HVL. I følge våre informanter gis det tilbud om lederopplæring, men man opplever at ikke alle er klar over dette. Vi mener at HVL vil være tjent med å fremheve denne muligheten for alle med lederfunksjoner – nye og «gamle» ledere.

Strukturell omorganisering – forsinket administrativ struktur

Det er en utbredt refleksjon at «fusjoner tar tid», men det er likevel en klar oppfatning om at prosessene kunne vært styrt mer effektivt. Så lenge strukturen ikke har vært på plass har det, både for ansatte og lederne, vært vanskelig å vite hvor og til hvem man skal henvende seg. I de fleste av våre intervjuer gis det uttrykk for at det var svært uheldig at man ikke klarte å lande den administrative strukturen samtidig, eller helst før, den faglige strukturen.

Den administrative omorganiseringen har vært forsinket. I alle intervjuene nevnes utfordringene knyttet til etableringen av den administrative organisasjonen. Både administrativt ansatte og faglig ansatte har opplevd denne prosessen som uoversiktlig og krevende. Det er særlig to aspekter som framheves angående den administrative omorganiseringen: først prosessbeskrivelsene, og så bemanningsplan og innplassering.

Prosessbeskrivelsene var en del av organisasjonsutviklingsprogrammet, og de ulike administrative prosessene ble beskrevet. Flere oppfattet prosessbeskrivelsene som i utgangspunktet en god ide, men mange stiller seg nå undrende til hva som egentlig skjedde med beskrivelsene i etterkant. En av informantene sa følgende: *(vi) begynte i feil ende og brukte mye tid på å beskrive det gamle. Men – hvor vil vi, hvor skal vi? Burde heller ha tenkt på det.* I en annen intervju ble initiativet med å lage prosessbeskrivelser beskrevet som *gode intensjoner som rant ut i sanden.* Flere nevner at det føles

som om det hele ble lagt i en skuff og glemt, selv om det er brukt svært mye tid og ressurser på det.

Også administrativ innplasseringen har vært en krevende prosess og flere opplevde betydelige forsinkelser – der framdriften var svært uklar. Slik ble det beskrevet i ett av intervjuene:

Vi holdt lenge på med organiseringen. Så kom bemanningsplanene. Vi skulle angi hva vi ønsket. Kom i fjor vår. Skulle i alle fall være på plass sommeren 2018. Alle fikk en samtale med lederen sin før sommeren. Men så ble det utsatt august til oktober og så skulle vi få beskjed i november. Og så fikk vi beskjed om at de ikke kunne ta hensyn til våre ønsker. Du ble bare innplassert.

Det kan se ut som om denne prosessen preger den den overordnede følelsen alle ansatte og ledere ved HVL nå sitter igjen med etter fusjonen, og for de administrativt ansatte har uvisshet rundt stillinger og innplassering og uklarheter rundt ansvarsforhold, bidratt til en følelse av utmattelse. En utfordring er at det var (på intervjudtidspunktet) fremdeles ubesatte administrative stillinger. Flere av de administrativt ansatte som nå med omorganiseringen har fått nye stillinger og nye oppgaver ansatte opplever at de ikke kan slippe sine gamle oppgaver – fordi det ikke er ansatt noen som kan overta dem. Som en konsekvens av uroen knyttet til den administrative organiseringen, ble det i enkelte intervjuer nevnt sykemeldinger og oppsigelser.

Kompleks prosessorganisering med mange høringer

Både administrativt og faglig ansatte opplever at fusjonsprosessen har vært komplisert. I intervjuene har også muligheten for medvirkning og medbestemmelse vært et viktig tema. Når det gjelder formell medvirkning, framhever flere at råd og utvalg som nå er i gang med sitt arbeid i hovedsak fungerer slik de skal – og dette er positivt. En generell tilbakemelding fra de ansatte er likevel at de ulike prosessene har tatt for lang tid, de har kommet i feil rekkefølge, samtidig som det har vært for mange parallelle prosesser.

I løpet av denne perioden er en rekke saker blitt sendt ut i organisasjonen på høring, slik at ansatte og ledere skulle få mulighet til å spille inn sine synspunkter. Intensjonen har vært god. Imidlertid har høringene kommet så tett at det for de ansatte (og heller ikke for ledere) nesten ikke har vært mulig å forholde seg til dem, i en arbeidshverdag som allerede var preget av et stort arbeidspress. I tillegg har de som likevel har tatt

seg tid til å svare på en eller flere av høringene opplevd at deres innspill ikke er synlige eller kommentert i de endelige beslutningene, noe som skaper usikkerhet hvordan høringsinnspill egentlig er brukt. Dette oppleves som demotiverende og lite transparent. Avgjørelsene kan da også oppleves som mindre legitime. Som ett av informantene beskrev det – *det er uklart hvorfor ting er bestemt på en spesifikk måte. Det kan hende det er fornuftig men det kommuniseres ikke ut.*

Selv om mange framhever at prosessen har vært svært krevende, er det også flere som framhever at de håper at det å få på plass organisasjonen innebærer at det nå vil skje en gradvis endring til det bedre. Det er en stor innsats som er lagt ned i å etablere den nye organisasjonen, og mange av intervjupersonene berømmer sine kollegaer for jobben som er blitt gjort i en krevende situasjon. Vi anser at det nå er særlig viktig at disse positive forventningene til den umiddelbare fremtid, møtes.

Identitet og kultur i en ny organisasjon

HVL er en helt ny organisasjon, og organisasjonen har ikke hatt mulighet å sette seg enda. Selv om de formelle aspektene ved en organisasjon utvilsomt er viktige, er de uformelle aspektene og arbeid med organisasjonskultur minst like viktige. Informantene opplever at de uformelle møtearenaene forsvinner og det gis uttrykk for at det heller ikke har vært anledning til å prioritere å ta vare på disse i denne omstillingsperioden. Det har ikke vært tid til å skape en felles organisasjonskultur, et nytt «vi». I en organisasjon som HVL, med flere campuser og store geografiske avstander, er det et behov for å balansere både en felles HVL-kultur og lokale særpreg.

Mye av samarbeidet i en stor flercampusorganisasjon skjer digitalt, f.eks. ved hjelp av Skype. Denne formen for samarbeid og kommunikasjon er selvfølgelig helt nødvendig og viktig. Likevel er det flere av våre informanter som har registrert at dette kan påvirke det lokale arbeidsmiljøet. Dette eksemplifiseres gjennom opplevelsen enkelte har av at selv om du har din nærmeste leder på samme campus, vil denne lederen ofte være nesten like lite tilgjengelig som om hun eller han satt på en annen campus, fordi disse lederne må bruke store deler av sin arbeidsdag på Skype – for å kommunisere med andre campuser.

Våre informanter gir også uttrykk for at digitale møter blir mer formelle, og at det uformelle i organisasjonen til en viss grad forsvinner. Hva gjelder kulturbygging er det viktig å også ha oppmerksomheten rettet mot betydningen av den uformelle kommunikasjons- og de uformelle møteplasser.

Flere ansatte nevnte at det har blitt arrangert ulike seminarer på tvers av campus slik at ansatte som skal arbeide sammen ble gitt mulighet til å bli bedre kjent. Disse seminarene ble ansett som svært positive tiltak. Vi antar at det er godt mulig å møtes digitalt og kommunisere ved hjelp av Skype og samtidig ha en trygg og uformell tone, og ansatte nevner også at man i enkelte sammenhenger har etablert regelmessige digitale møter med en god dialog. Vi vil likevel anbefale å gi rom for fysiske møter/seminarer for alle som skal jobbe tett sammen, med jevne mellomrom.

Viktige momenter for den videre prosessen

Fusjonsprosessen på HVL kunne forventes å aktivere klassiske skillelinjer i UH-organisasjoner som konflikter mellom fag og administrasjon og mellom ledelse og ansatte. Vi finner dette til en viss grad. Men interessant nok finner vi at det langt på vei finnes en felles virkelighetsoppfatning blant de ansatte – på tvers av de klassiske skillelinjene. De viktigste utfordringene vi har identifisert basert på informasjonen fra intervjuene gjenfinnes på tvers av hele organisasjonen. Utfordringene kan særlig knyttes til den valgte organisasjonsstrukturen som med utgangspunkt i det campusovergripende fremstår som kompleks og hvor både ansatte og ledere opplever til dels forvirrende styringslinjer og uavklart myndighetsfordeling. Prosessene har vært komplekse, med mange prosesser som har gått samtidig, og opplevelsen av manglende tid til medvirkning framstår som den andre store utfordringen som bør få oppmerksomhet i det videre fusjonsarbeidet ved HVL.

Vi vil anta at organisasjonsstrukturen etter hvert vil «sette seg», og det er viktig å ta høyde for at både spørreskjemaundersøkelsen og fokusgruppeintervjuene er gjennomført på tidspunkter da den endelige strukturen enda ikke har vært helt på plass. Det har vært store forsinkelser, særlig når det gjelder den administrative strukturen, noe som har ført til frustrasjon i hele organisasjonen. Den administrative organisasjonsstrukturen begynner nå å falle på plass, og vi vil anta at noe av frustrasjonen avtar etter hvert, når det vil bli klarere hvor man skal henvende seg, hvem som har ansvar for hva, og arbeidsdeling mellom ulike stillingsbeskrivelser.

Intensjonene om medvirkning i prosessen har vært gode. Det har vært lagt vekt på å gi alle ansatte ved HVL muligheter for medvirkning, og både ledelse og ansatte har brukt mye tid og energi på å organisere de ulike prosessene knyttet til organisasjonsstruktur for å danne et best mulig utgangspunkt for etablering av den nye organisasjonen. Imidlertid kan det se ut som om

ønsket om å involvere bredt og la alle bli hørt, i kombinasjon med begrenset med tid med tanke på å få organisasjonen på plass, har vært svært vanskelig å oppnå. Når høringene kommer for tett og med for stramme tidsfrister, er det vanskelig for ansatte å finne tid til å svare på dem. Det er tidkrevende å sette seg inn i sakene, og det er vanskelig å prioritere når «alt er viktig».

Når man i tillegg opplever at de høringssvar som man har sendt ikke er synlige i begrunnelsene for beslutningene, kan ansatte miste motivasjonen. Flere av de ansatte nevner at beslutningene som er tatt kan ha en god begrunnelse, men at begrunnelsene ikke har vært synlig for dem. Konsekvensen blir at beslutningene ikke har tilstrekkelig forankring og legitimitet i resten av organisasjonen. Intensjonene med bred høring har ikke blitt realisert fordi alle har hatt for dårlig tid – både ansatte og ledere. Vår konklusjon er at det er behov for bedre koordinering for å få til en mer helhetlig, strategisk og effektiv styring av prosessene. Bedre koordinering forutsetter styrking av den interne kommunikasjonsflyten, hvor et av målene må være å opprette gode formelle (og uformelle) strukturer for medvirkning. Et annet viktig aspekt ved intern kommunikasjon er transparens. Det er naturlig at ikke alle kan få gjennomslag i alle saker, men beslutningsgrunnlaget må tydeliggjøres, så det er klart hvorfor visse beslutninger fattes.

Ny campusovergripende organisasjonsstruktur bidrar også til behovet for å styrke den interne kommunikasjonsflyten. Som en konsekvens av fraværet av stedlig ledelse ved det enkelte campus, kan det se ut som om de fysiske møteplassene har blitt færre. I en organisasjon med store geografiske avstander er elektronisk kommunikasjon helt nødvendig, men dersom man ønsker å skape én felles kultur og ett «vi», kan også de fysiske møteplassene være avgjørende. Vår anbefaling er at HVL bør prioritere både digitale og fysiske møteplasser også framover – både på campus og på tvers av campus, og at det må lages plass for disse også i den administrative organisasjonen.

Ledere er helt sentrale i den interne kommunikasjonsflyten, og ledere på alle nivå kan oppleve å bli «flaskehalsen» i organisasjonens kommunikasjonsystem. Ledere opplever gjerne «information overload» og står i flere parallelle prosesser samtidig. Ved å gjøre organisasjonsstrukturen campusovergripende legger man en ekstra utfordring til leder-rollene ved HVL. Den enkelte leder skal sikre god kommunikasjonsflyt og ivareta de ansatte på best mulig måte, på tvers av store avstander. Dette stiller store krav til den enkelte leder og det stiller store krav til et internt kommunikasjonsystem som fungerer. Hva innebærer det egentlig å ha lederansvar i en slik organisasjon? Hva innebærer fjernledelse i praksis? Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen og de foreløpige resultatene fra intervjuundersøkelsen anbefaler vi å rette oppmerksomheten mot lederoppgavene, og hva det innebærer å være leder i en flercampus-struktur med store geografiske avstander. Lederutviklingskurs som HVL har bør få større oppmerksomhet.

Oppsummert ser vi for oss at HVL i det videre vil være tjent med å legge stor vekt på å videreutvikle en intern kommunikasjonspraksis preget av åpenhet og transparens, som legger til rette for medvirkning, hvor beslutningslinjene er tydelige for både ledere og ansatte, og hvor de fysiske møteplassene ivaretas også i en ny helhetlig flercampus-institusjon. Det er et behov å styrke og støtte nye ledere og diskutere kritisk hva fjernledelse innebærer. Nå som den formelle strukturen gradvis begynner å sette seg er det også et behov å jobbe aktivt med de uformelle aspektene av en ny organisasjon.

Referanser

- Frølich et al. (2019/kommer) Reformen i UH-sektoren. Det muliges kunst. I Lauvdal, T. & Knudsen J.P. (red) Høyere utdanning og forsknings regionale begrunnelse og betydning. Capellen Akademiske.
- Skjelbred, Siv-Elisabeth; Elken, Mari; (2019) *Fusjon skaper usikkerhet i nåtiden, men positive forventninger til framtiden*. NIFU Innsikt 2019:2.

NIFU

Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education

NIFU tilbyr handlings- og beslutningsorientert forskning til offentlig og privat sektor. Forskningen omfatter hele det kunnskapspolitiske området – fra grunnopplæring, via høyere utdanning til forskning, innovasjon og kompetanseutvikling i arbeidslivet. Instituttet har i tillegg nasjonalt ansvar for produksjon, analyse og formidling av statistikk og indikatorer for det norske FoU- og innovasjonssystemet.

NIFU

PB 2815 Tøyen, NO-0608 Oslo
www.nifu.no | post@nifu.no