

# Campus Elverum i endring

*Flyttingen til Terningen Arena*

**Erlend J. Kristoffersen og Malin Ø. Røstad**



Høgskolen i **Hedmark**

Bacheloroppgave ved Campus Rena

**HØGSKOLEN I HEDMARK**

2011

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG.....</b>	<b>5</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) .....</b>	<b>6</b>
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 ORGANISASJONEN .....	8
1.2.1 Høgskolen i Hedmark .....	8
1.2.2 Campus Elverum og Terningen Arena.....	9
<b>2 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ MOTSTAND.....</b>	<b>11</b>
2.1 ÅRSAKER TIL MOTSTAND.....	11
2.1.1 Individuelle forhold .....	12
2.1.2 Sosiale forhold.....	13
2.1.3 Teknologiske og strukturelle forhold.....	14
2.1.4 Forhold knyttet til omgivelsene.....	14
2.2 ELEMENTER VED ENDRINGSPROSESSEN SOM PÅVIRKER MOTSTAND .....	14
2.2.1 Trekk ved selve endringsideen .....	15
2.2.2 Endringens innhold.....	16
2.2.3 Endringens omfang .....	17
2.2.4 Endringens tidsperspektiv .....	17
2.2.5 Endringsstrategi.....	18
2.3 ANVENDELSE AV DE TEORETISKE PERSPEKTIVENE .....	19
<b>3 METODE – ET KVALITATIVT UNDERSØKELSESOPPLEGG .....</b>	<b>20</b>
3.1 SAMMFUNNSVITENSKAPELIG METODE.....	20
3.1.1 Kvantitativ metode.....	20
3.1.2 Kvalitativ metode .....	21
3.2 VALG AV METODE.....	21
3.3 KVALITATIVE INTERVJUER .....	22
3.3.1 Intervjuguiden .....	23
3.3.2 Intervjuforberedelser.....	23
3.3.3 Gjennomføring .....	24
3.3.4 Utvalg.....	26

---

3.3.5	Dataanalyse .....	26
<b>4</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNNENE – HISTORIEN OM EN FLYTTEPROSESS .....</b>	<b>28</b>
4.1	FØR FLYTTINGEN .....	28
4.2	UNDERVEIS I FLYTTINGEN.....	30
4.3	ETTER FLYTTINGEN.....	31
<b>5</b>	<b>ANALYSE – ULIKE PERSPEKTIVER PÅ FYSISK FLYTTING SOM ORGANISATORISK ENDRING.....</b>	<b>34</b>
5.1	INDIVIDUELLE FORHOLD .....	34
5.2	FORHOLD KNYTTET TIL OMGIVELSENE.....	35
5.3	TREKK VED SELVE ENDRINGSIDEEN .....	36
5.4	ENDRINGENS INNHOLD.....	38
5.5	ENDRINGENS OMFANG .....	41
5.6	ENDRINGENS TIDSPERSPEKTIV.....	42
5.7	ENDRINGSSTRATEGI .....	43
5.8	OPPSUMMERING AV FUNN.....	45
5.9	ANALYSE AV FUNN.....	46
5.9.1	<i>Hvorfor ble det minimalt med motstand?.....</i>	<i>46</i>
5.9.2	<i>Hvorfor oppstod motstand mot kontorbestemmelsene?.....</i>	<i>47</i>
5.10	KONKLUSJON.....	49
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>50</b>
	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>51</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>53</b>

## Forord

Dette er en bacheloroppgave skrevet av to studenter ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Oppgaven er den avsluttende delen i bachelorprogrammet Ledelse med Økonomikunnskap.

Vi har i denne oppgaven skrevet om motstand mot organisasjonsendringer hvor Høgskolen i Hedmarks Campus Elverum har vært arbeidsplassen vi har studert.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder, Jens Petter Madsbu, som gjennom hele prosessen har stilt opp og gitt gode og ærlige tilbakemeldinger. I tillegg vil vi takke dekanen ved Campus Elverum, som lot oss få bruke litt av campusets arbeidstid. Han har også bidratt med å gi oss informasjon om Campus Elverum og om endringsprosessen de har vært igjennom. Til slutt vil vi takke de ansatte som har stilt opp til intervju og som, sammen med dekanen, har gjort det mulig for oss å besvare vår problemstilling.

## Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om organisasjonsendring i form av fysisk flytting og sammenslåing. Vi har studert en endringsprosess ved Campus Elverum, som er en av fire Campus ved Høgskolen i Hedmark. Campus Elverum har tidligere hatt lokaler på to ulike steder, men de har nå slått seg sammen og flyttet inn i ett nytt, felles bygg, Terningen Arena. I organisasjonsteorien finnes det mange argumenter og studier på at det ofte er motstand mot endring. Likevel hadde vi en antakelse om at denne endringen ikke ble møtt med noe særlig motstand. Denne oppgaven går derfor ut på å finne ut om det har vært motstand i forbindelse med endringsprosessen eller ikke og årsakene til dette.

For å få svar på dette har vi intervjuet noen ansatte ved Campus Elverum om deres opplevelse av flytteprosessen. Dette har vi analysert i lys av to teoretiske perspektiver på motstand mot endring. Perspektivene handler om at det er flere forhold ved en endringsprosess som kan være med på å avgjøre graden av motstand. Disse perspektivene er hentet fra boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* av Dag Ingvar Jacobsen.

Hovedresultatene våre er at endringsprosessen i sin helhet er blitt møtt med minimalt med motstand og prosessen har stort sett blitt gjennomført på en måte de ansatte har vært fornøyde med. Vi har funnet tegn til motstand på noen få områder, men det er kun ett område som er blitt møtt med aktiv motstand. Motstanden kom i form av at noen ansatte brøt reglene for kontorutforming.

## Engelsk sammendrag (abstract)

### Campus Elverum in change – the move to Terningen Arena

This bachelor thesis is about organizational change related to physical relocation and consolidation. We studied a process of change at the Campus Elverum, one of four campuses at University College in Hedmark. Campus Elverum formerly had offices in two separate locations, but they have merged and moved into a new building, Terningen Arena. In organization theory, there are many arguments and studies of resistance to change. Nevertheless, we had the assumption that this change was not met with much resistance. The purpose of this thesis is therefore to determine whether there has been resistance to the change process or not, and why.

To answer these questions, we interviewed some employees at the Campus Elverum about their experience of the moving process. We conducted the analysis in the light of two theoretical perspectives on resistance to change. The perspectives are that there are several aspects of a change process that can help determining the degree of resistance. These perspectives are taken from the book, *Organizational Change and Change Management* (own translation) written by Dag Ingvar Jacobsen.

The main results from this thesis show that the change process in its entirety has been met with minimal resistance and that the process has mainly been done in a way the employees have been satisfied with. We found evidence of resistance in a few areas, but there is only one area that has been met with active resistance. The opposition came when some employees broke the rules for office design.

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er organisatorisk endring. Endring er et relevant tema for alle organisasjoner, fordi de på en eller annen måte vil bli berørt av fenomenet. Organisatoriske endringer skjer hele tiden og denne oppgaven skal handle om en organisasjonsendring der fysisk flytting og samlokalisering står sentralt. Før vi går videre skal vi gjøre rede for begrepene organisasjon og organisatorisk endring.

### *Organisasjon*

I følge Etzioni (sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2007 s. 13) kan en organisasjon defineres som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. Et sosialt system er en gruppe bestående av minst to personer. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan en organisasjon deles inn i to hoveddeler. På den ene siden finner vi de formelle elementene, også kalt organisasjonsstruktur. Dette innebærer blant annet organisasjonskartet, altså hvordan organisasjonen er bygd opp med tanke på blant annet antall og typer avdelinger i organisasjonen og antall ledd mellom øverste ledelse og de som er plassert lavest i hierarkiet. På detaljnivå er blant annet stillingsbeskrivelser og regelverk en del av organisasjonsstrukturen. På den andre siden finnes de uformelle trekkene ved organisasjonen, også kjent som organisasjonskultur og maktforhold. Vi vil definere organisasjonskultur som en gruppes felles verdier, grunnleggende antakelser og normer, som gir retningslinjer for hvordan menneskene i gruppen bør opptre (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mer folkelig blir kultur ofte omtalt som ”(...) måten vi gjør tingene på her hos oss” (Bang, 1988, s. 21, sitat fra Deal og Kennedy).

### *Organisatorisk endring*

En organisasjon har endret seg når den viser forskjellige trekk fra et tidspunkt til et annet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jacobsen sier at endring er ”(...) et krav om at man forlater noe man har gjort, og begynner å gjøre noe nytt eller annerledes” (2004 s. 139). Det finnes flere former for organisatoriske endringer, men vi skal kun ta for oss planlagt endring.

Planlagt endring innebærer at det må foreligge et mål eller en hensikt med endringen. Jacobsen sier at en endring med en hensikt innebærer at

(...) noen personer eller grupper av personer har analysert situasjonen, funnet ut at den ikke er god nok, eller at det finnes noen muligheter som bør benyttes, har utarbeidet løsninger for å møte problemene, og dernest iverksetter tiltak for å løse problemene. (2004, s. 20).

I denne oppgaven skal vi studere en konkret endringsprosess. Høgskolen i Hedmark, Campus Elverum har over lengre tid vært lokalisert på to ulike steder i byen Elverum. De har nå foretatt en sammenslåing av avdelingen og ny lokalisering er nå på Terningen Arena, fremdeles i Elverum. Dette gjør at vi nå står ovenfor en endringsprosess med to dimensjoner. På den ene siden har vi den fysiske flyttingen, mens vi på den andre siden har sammenslåingen av avdelingen. En vanlig påstand er at mennesker som regel motsetter seg endring dette hevdes blant annet av Jacobsen og Thorsvik (2007). På bakgrunn av dette ønsker vi å studere vår antakelse om at det har vært liten eller ingen motstand mot denne konkrete endringsprosessen. Antakelsen bygger på at vi tror det er bedre å komme til et nytt bygg som en samlet enhet, enn å holde til i to forskjellige bygg. Vi vil derfor forsøke å bekrefte/avkrefte antakelsen tilknyttet denne konkrete endringsprosessen. Vi ønsker samtidig å kunne forstå hvorfor det ble slik det ble i dette tilfellet. Derfor er vår problemstilling følgende:

- 1. Har det vært motstand i forbindelse med denne konkrete endringsprosessen?*
- 2. Hva er årsakene til at det ble/ikke ble noen motstand?*

## 1.2 Organisasjonen

### 1.2.1 Høgskolen i Hedmark

Høgskolen i Hedmark ble etablert i 1994 ved en sammenslåing mellom de fire regionale høgskolene i Stor-Elvdal, Rena, Elverum og Hamar. Sammenslåingen kom som en følge av høgskolereformen i 1994. I dag består høgskolen av fire campus og i 2010 hadde den omtrent 450 ansatte og 5 000 studenter. Campus Hamar er avdelingen for lærerutdanning og



---

naturvitenskap, Campus Elverum er avdelingen for helse- og idrettsfag, Campus Rena er avdelingen for økonomi- og ledelsesfag og Campus Evenstad er avdelingen for anvendt økologi og landbruksfag. Studieadministrasjonen er lokalisert på Campus Elverum.

Høgskolen i Hedmark har som mål å bli en del av et kommende innlandsuniversitet. På innlandsuniversitetets hjemmeside (2011) står følgende om prosjektet:

Høgskolen i Gjøvik (HiG), Høgskolen i Hedmark (HH) og Høgskolen i Lillehammer (HIL) samarbeider med fylkeskommunene i Hedmark og Oppland og Kompetanse- Universitets- og Forskningsfondet i Innlandet AS om Prosjekt Innlandsuniversitetet. Målet er at Universitetet i Innlandet skal være en realitet innen 1.1.2015. Universitetet i Innlandet skal være et nært, moderne og skapende universitet.

### **1.2.2 Campus Elverum og Terningen Arena**

”Folkehelse er den overordnede fag- og forskningsprofilen ved Campus Elverum” (Høgskolen i Hedmark, s.a.). Dette campuset har følgende tre institutter: institutt for sykepleierfag, institutt for idrettsfag og institutt for psykisk helse, oppvekst og samfunn. Campuset har i følge høgskolens hjemmeside ca 1 200 studenter og 100 ansatte (ibid.). Tidligere har Campus Elverum hatt lokaler to forskjellige steder i Elverum, nærmere bestemt i Lærerskolealleen og Kirkeveien. I utgangen av 2010 ble hele campuset slått sammen og flyttet til Terningen Arena. Høgskolen har i mange år hatt intensjoner om å flytte inn i dette bygget.

Terningen Arena er et flerbruksanlegg og kompetansesenter for helse, idrett og kultur. Allerede i 2005 startet Elverum kommune å planlegge utbyggingen av et område på Terningmoen. Hensikten var å legge til rette for næringsutvikling og kompetanseutvikling innenfor utdanning, opplæring, kultur, idrett samt ordinær næringsvirksomhet (Terningen Arena s.a). Terningen Arena har et faglig samarbeidsforum som kalles Terningen Nettverk og består av leietakerne i bygget. Nettverket er dannet med det formål å få til et tverrfaglig samarbeid med husets mange leietakere og brukere. I tillegg til Høgskolen er dette husets leietakere: NAV Hjelpemiddelsentral Hedmark, Fylkestannlegen i Hedmark,

Flerbruksanlegget Terningen Arena, Forsvaret, Family Sports Club, Oppfølgingsenheten Frisk Elverum, Hernes Institutt, Studentsamskipnaden i Hedmark, Elverumsregionens Næringsutvikling, Østerdal sivil-militært samarbeid, Elverum idrettsråd og Elverum kommune (Høgskolen i Hedmark, s.a.).

Campus Elverum har med Terningen Arena fått ”ca 600m<sup>2</sup> øvingsavdeling for studenter innen sykepleie, idrettshall, turnhall og ca 1200m<sup>2</sup> bibliotek med leseplasser og grupperom” (Høgskolen i Hedmark s.a.).

---

## 2 Teoretiske perspektiver på motstand

Som nevnt i innledningen er det som regel motstand mot organisatoriske endringer. Motstand mot endring er noe som ofte oppstår på grunn av interesseforskjeller og følelsesmessige forhold (Jacobsen, 2004). ”Mennesker flest har en innebygget skepsis til forandring og føler ofte forandringer mer som en trussel mot det vante og trygge i arbeidssituasjonen enn som noe positivt og inspirerende” (Erlieen 2006, s. 124). Noen av kjennetegnene Fivelsdal og Bakka nevner som typiske for motstand mot endring er ”(...) manglende engasjement, surhet og motvilje, dårlig stemning på arbeidsplassen, ’arbeide etter reglene-’aksjoner, ønsker om forflytning eller i mer tilspissede situasjoner at medarbeidere forlater organisasjonen eller at større grupper nedlegger arbeidet” (1998 s. 268). De nevner også sinne og frustrasjon som vanlige kjennetegn på motstand. Jacobsen, (2004) nevner blant annet manglende interesse, boikotter og protester og negative oppfatninger og holdninger som typiske kjennetegn. Alle disse kjennetegnene er noe av det vi skal lete etter for å kunne finne ut om det har vært motstand eller ikke fra de ansatte ved Campus Elverum. Likevel vil vi ikke begrense motstand til de nevnte eksemplene på kjennetegn. Vårt overordnede perspektiv på motstand vil derfor være *menneskers tanker, holdninger, ytringer og handlinger som på en eller annen måte vanskeliggjør endring.*

Målet for denne oppgaven er å finne ut om det har vært motstand eller ikke i forbindelse med endringsprosessen i Campus Elverum, og hva årsakene til funnene har vært. Vi har valgt å benytte oss av to teoretiske perspektiver. Det første perspektivet handler om årsaker til motstand mot endring og det andre handler om forhold som kan påvirke graden av motstand.

### 2.1 Årsaker til motstand

Årsakene til motstand mot endring er mange, og Jacobsen (2004) deler årsakene inn i fire hovedgrupper: individuelle forhold, sosiale forhold, teknologiske og strukturelle forhold, og forhold knyttet til omgivelsene. Hva som ligger til grunn i disse forholdene vil bli presentert under.

### 2.1.1 Individuelle forhold

Det første individuelle forholdet Jacobsen (2004) nevner som en årsak til motstand mot endring er faglig uenighet. Han hevder også at det vil være ulike individuelle opplevelser av hvor stort behov det er for endring. Disse forskjellene kan føre til uenighet om hvordan endringen skal foregå, eller hva som skal endres. Noen kan også mene at det ikke er behov for endring i det hele tatt. Uenighet er derfor en viktig kilde til motstand mot endring.

Videre argumenteres det for at faglig uenighet kan være et "skalkeskjul" for andre årsaker til motstand. "Endring innebærer per definisjon at mennesker må gjøre noe nytt og annerledes i forhold til det de tidligere har gjort" (Jacobsen 2004, s. 159). Noen mennesker vil derfor føle endring som en trussel, fordi de tror at endringens utfall alltid vil kjennetegnes ved at de sitter igjen med en tapende og en vinnende part (ibid.). Frykten for å sitte igjen som den tapende parten kan derfor føre til motstand.

Motstand mot endring kan også skyldes en frykt for noe nytt og ukjent. I den sammenheng er det spesielt tre forhold som skaper en sterk grad av frykt hos mange og som dermed kan være en årsak til motstand. Disse tre forholdene er frykten for å miste jobben, frykten for å miste sitt kontor eller en oppgave man kan eller trives godt med, og frykten for å ikke strekke til. De to sistnevnte årsakene kan av mange oppfattes som en trussel mot ens personlig identitet (ibid.).

Motstand mot endring kan også oppstå på et mer rasjonelt grunnlag enn de tidligere nevnte årsakene. Endring krever for en periode ofte mye tid og en høyere ressursinnsats fra de ansatte enn ved ordinær drift. I mange tilfeller må de ansatte avlæres på noen områder eller tilegne seg ny kunnskap som følge av endringen. Dette fører ofte til en periode med dobbeltarbeid, noe mange kanskje vil stille seg negative til. Det er særlig i de tilfellene hvor de ansatte må avlæres samtidig som de må tilegne seg ny kunnskap at motstanden kan tenkes

---

å bli stor. Det kan oppfattes som en tung og smertefull prosess, som dernest kan bli nok en årsak til motstand (ibid.).

Den siste individuelle årsaken Jacobsen (2004) nevner er tap av personlige goder. Dette kan innebære tap av et fint kontor, tap av muligheter til ett opprykk eller at endring medfører en mer stressende jobbhverdag.

### **2.1.2 Sosiale forhold**

En organisatorisk endring som følge av omgrupperinger som splitting, flytting eller sammenslåing av grupper kan av mange oppfattes som tap av positive sosiale relasjoner (Jacobsen, 2004). Det å miste kontakten med sine tidligere kollegaer ved at for eksempel en avdeling blir delt i to kan oppleves svært negativt, og kan i mange tilfeller være en avgjørende kilde til motstand. En slik endring vil også kunne føre til at ansatte opplever at psykologiske kontrakter brytes. En psykologisk kontrakt består av uskrevne og gjensidige forventninger mellom de som jobber sammen (Kaufmann & Kaufmann, 1996, Jacobsen, 2004). En psykologisk kontrakt er altså noe som har opparbeidet seg på bakgrunn av interaksjon mellom mennesker over et lengre tidsperspektiv. En organisatorisk endring kan føre til at nye kontrakter må utarbeides, noe som krever tid og ofte en betydelig ressursinnsats fra de det gjelder for. Dette kan av mange oppleves som både tungt og vanskelig, og det er derfor ikke uvanlig at gamle kontrakter opprettholdes (Jacobsen, 2004).

Flere sosiale forhold som kan føre til motstand er endring i maktforhold, endring i den symbolske orden og endring i organisasjonskulturen (Jacobsen, 2004). En endring i maktforholdene kan innebære alt fra å måtte flytte på seg fysisk, endring i autoritetshierarkiet og endring i beslutningsmyndighet. Endring i den symbolske orden kan for eksempel være innføring eller endring av uniformer eller størrelse på kontoret mens kulturendringer kan være endringer som påvirker de ansattes normer og verdier. Kulturelle endringer tar tid og er ofte vanskelige å gjennomføre fordi det kan oppleves som et angrep på ens tilhørighet og på en gruppes eksistensgrunnlag. Noe som i følge Jacobsen (2004) kan føre til motstand.

### **2.1.3 Teknologiske og strukturelle forhold**

Teknologiske forhold innebærer, i denne sammenhengen, teknologi i form av både maskiner og menneskers kunnskap (Jacobsen, 2004). Endring av teknologiske forhold kan føre til motstand hvis for eksempel organisasjonen har investert i kunnskap eller maskiner som vil være mindre verdifullt eller nyttig etter endringen. Kanskje må de også investere i nytt utstyr eller ny kompetanse. Endringer i strukturelle forhold kommer vi tilbake til i kapittel 2.2.2 om endringens innhold.

### **2.1.4 Forhold knyttet til omgivelsene**

En bedrift som går bra og er uten sterke konkurrenter vil kunne ha vanskeligheter med å se behovet for endring. Det er fordi energien ofte blir brukt på å hindre konkurrenter å nå til topps istedenfor å endre sin egen organisasjon. Uklare eller fraværende signaler fra markedet kan føre til at organisasjonen ikke vet om de skal foreta seg endringer og eventuelt hvilke. Lokalmiljøet vil også i noen tilfeller kunne motsette seg endringer i en organisasjon. Hvis mange i lokalmiljøet vil miste jobben kan det tenkes at også familiene vil motsette seg denne endringen (Jacobsen, 2004).

Det skjer endringer i omgivelsene hele tiden og en organisasjon må tilpasse seg omgivelsene for å kunne overleve. Ligger organisasjonen i et område som er meget utsatt for fraflytting må kanskje organisasjonen gjøre kontinuerlige grep for å beholde ansatte og kunder/brukere.

## **2.2 Elementer ved endringsprosessen som påvirker motstand**

Motstand mot endring kan variere sammen med flere sentrale elementer i endringsprosessen. I følge Jacobsen (2004) er det særlig fem hovedelementer som kan påvirke graden av motstand: trekk ved selve endringsideen, endringens innhold, endringens omfang,

---

endringens tidsperspektiv og endringsstrategi. Vi skal redegjøre for hvilke trekk ved de ulike elementene som kan føre til motstand, og hvilke trekk som vil kunne minske sjansen for motstand.

### **2.2.1 Trekk ved selve endringsideen**

Dette elementet handler om hvor sterke drivkreftene for endring er. Jacobsen beskriver to forhold ved endringsideen som er spesielt viktige: dens klarhet og dens tyngde (Jacobsen, 2004.). I hvilken grad det er behov for at en organisasjon skal endre seg og i hvilken grad det kan argumenteres rasjonelt for at en endring må til, er det som avgjør graden av klarhet. Hvis det er stor enighet blant de ansatte om at en endring er nødvendig vil det følgelig bli lett å argumentere for hvorfor man har besluttet å iverksette en endring. På den andre siden vil det bli vesentlig vanskeligere å finne klare argumenter for hvorfor man ønsker å endre seg dersom organisasjonsmedlemmene selv ikke ser et behov for endring. Endringssideens klarhet er altså et element som vil påvirke graden av motstand gjennom en endringsprosess. Jo bedre det kan argumenteres for hvorfor en endring må til, jo større er sjansen for å minske graden av motstand fra de ansatte (ibid.).

Det knytter seg også et tidselement opp i mot endringens klarhet, og dette går ut på om endringen er reaktiv eller proaktiv. En reaktiv endring kan defineres som et resultat av at noe har oppstått i en organisasjon eller dens omgivelser, som resulterer i at organisasjonen må endre seg for å møte kravene eller løse problemet som har oppstått. En reaktiv endringsprosess kan for eksempel oppstå på bakgrunn av tapte salgsinntekter, tapt markedsandel, tap av en stor kunde eller at nye konkurrenter vokser frem. Det motsatte av en slik endring er en proaktiv endringsprosess. Den kan defineres som fremtidsrettet og er ofte basert på forventninger om noe som kommer til å skje, som igjen vil påvirke organisasjonen. Ved å iverksette en proaktiv endring forsøker man altså å komme konkurrenter og omgivelsene i forkjøpe for å stå bedre rustet til å møte det som forventes å komme. Det vil være vanskeligere å få aksept for hvorfor en proaktiv endring skal gjennomføres, fordi det ikke foreligger noen klare resultater å vise til. Det er lettere å argumentere for å gjennomføre en reaktiv endringsprosess siden reaktiv endring er en reaksjon på noe som har skjedd. I hvilken grad det kan argumenteres objektivt for hvorfor en eventuell endring skal iverksettes

vil derfor påvirke graden av motstand som kan tenkes å oppstå (ibid.).

Endringsideens tyngde er det siste forholdet som har betydning for motstand. Endringens tyngde bestemmes i hovedsak av to nye forhold: endringsideens innhold og hvem kravet om endring kommer fra. Vi tar for oss det siste punktet først. Kravet eller ideen om endring kommer ofte fra øverste ledelse eller andre aktører med betydelig legitimitet og ”tyngde” i den organisasjonen det er gjeldende for. ”Og jo mer tyngde kilden framstår med, desto mer legitim vil ideen ofte oppfattes som, og jo mindre kan motstanden tenkes å bli” (Jacobsen 2004, s.174). Det andre elementet som utgjør endringens tyngde er, som nevnt, innholdet i endringsideen. Endringsideer inneholder ofte suksesshistorier fra lignende bedrifter, og det er empirisk belegg for at svært mye endring gjennomføres ved imitering av hva andre sammenlignbare organisasjoner med hell har gjort tidligere. Det å adoptere en endringsidé, som har ført til suksess, vil kunne øke ideens tyngde og derfor være med på å minske motstand mot endringen (ibid.).

### **2.2.2 Endringens innhold**

Vi har tidligere nevnt at en organisasjon består av de to hoveddelene struktur og kultur og vi kan derfor si at det er to forskjellige endringstyper: strukturell endring og kulturell endring. Ved å iverksette en kulturell endring vil man altså endre på de grunnleggende oppfatningene, som over tid har bygget seg opp i en organisasjon. Dette kan bli sett på som et angrep eller nærmest en fiendtlig handling. Derfor kan en endring i kulturen gi sterkere grobunn for motstand mot endring enn endringer i struktur (Jacobsen, 2004).

Endringer i formelle elementer, altså struktur, er en annen form for endring, men den vil kunne føre til like store kulturendringer som en ren kulturendring. Hvis for eksempel strukturen i en organisasjon endres i form av endring i en sammenslåing av avdelinger vil dette igjen kunne påvirke organisasjonskulturen (Jacobsen, 2004). Vi kan derfor si at disse to hovedgruppene for organisasjonsendring delvis overlapper eller påvirker hverandre.



---

### 2.2.3 Endringens omfang

”Det virker som en rimelig antakelse at jo mer omfattende og radikal endringen blir, desto sterkere motstand må man også regne med” (Jacobsen 2004, s. 175). Dramatiske omveltninger, reorienteringer og brudd på faste rutiner for å løse arbeidsoppgaver vil av mange ansatte oppfattes som en trussel, noe som igjen vil kunne føre til motstand mot endring. På individnivå vil store organisatoriske endringer ofte kunne skape stor grad av usikkerhet hos de berørte. Det kan tenkes at endringen medfører nye arbeidsoppgaver, nye kollegaer, fysisk flytting av virksomheten til et annet sted. De to sistnevnte vil ikke bare påvirke de som er direkte tilknyttet organisasjonen gjennom et ansettelsesforhold, men også de menneskene som er indirekte tilknyttet organisasjonen som familie til de ansatte og lokalmiljøet til organisasjonen. Poenget her er at jo flere parter som blir berørt av endringen, desto større og mer intens kan motstanden tenkes å bli. Vi ser altså hvordan motstand mot endring kan tenkes å variere med endringens omfang og antall parter som blir berørt av endringen.

### 2.2.4 Endringens tidsperspektiv

En endring som tar lang tid vil gi de ansatte mulighet til å danne motstandsallianser i forbindelse med endringen. Allianser og nettverk kan også dannes i organisasjonens omgivelser eller mellom de ansatte og parter i omgivelsene. Derfor kan vi si at jo lengre tid det tar fra endringen blir kjent til det er planlagt gjennomføring, jo større er sjansen for at en slik form for motstand har mulighet til å utvikle seg, og dermed true en mulig gjennomføring av endringen.

”Endring som skjer raskt, kan ha den samme effekten som en ”blitskrig”, nemlig at motstanderen blir så overrasket at de ikke får tid til å reagere på en samordnet og effektiv måte” (Jacobsen 2004, s. 176). Det er ikke ensbetydende med at det er best å gjennomføre raske endringer. For at en endring skal bli effektiv og få et ønsket utfall må de som endringen gjelder for være villige til å endre sin atferd. Det vil si at en organisasjon ikke har endret seg dersom medlemmene av organisasjonen velger å avstå fra å endre sin atferd. Å endre menneskers atferd tar tid og er derfor ikke gjennomførbart gjennom det som er blitt

kaldt en ”blitskrig”. I følge Jacobsen kan man ”(...) flytte folk, endre formelle strukturer, innføre nye maskiner og lignende raskt, men man kan ikke få mennesker til å endre sin atferd like raskt” (2004, s. 176). Faren ved en veldig rask endring er at de negative reaksjonene utsettes til etter at endringen er gjennomført. En rask endring kan derfor kunne ut i en såkalt tom endring hvor man kun endrer på noe formelt i en organisasjon, uten at en reell endring har funnet sted (Jacobsen, 2004).

Timing for iverksettelse av en endring kan også påvirke graden av motstand gjennom en endringsprosess. En endring som alene ville vært fornuftig kan for eksempel bli møtt med motstand dersom den iverksettes mens andre endringer pågår samtidig. Ved å iverksette en endringsprosess parallelt med en annen eller før den andre er avsluttet vil det innebære enda større belastninger for de involverte. Dette kan igjen tenkes å føre til at de ansatte vil motsette seg senere forsøk på endring (Jacobsen, 2004).

### **2.2.5 Endringsstrategi**

Jacobsen (2004) baserer seg på en grunnleggende antakelse om at det er mulig å gjennomføre planlagt endring dersom følgende to forhold er tilfredsstillende:

- 1) at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre, og 2) at endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og til konteksten (s. 184).

I denne sammenhengen er det utviklet to hovedstrategier for endring: strategi E, hvor E-en står for economic (økonomi), og strategi O hvor O-en står for organization (organisasjon). Hovedmålet med strategi E er å skape økonomisk forbedring, hvor fokuset blant annet rettes mot å skape høyere avkastning til eierne. Endringens innhold rettes mot strategi, struktur og systemer. Denne strategien er toppstyrt og ledelsen sitter med all beslutningsmakt. Det er følgelig ingen grad av medbestemmelse for de ansatte. Lederstilen i denne strategien er instruerende og kommanderende. Strategien gjennomføres som en sekvensiell prosess og den er som regel lineær. Som motivasjon for å endre de ansattes atferd benyttes finansielle insentiver. Tidsperspektivet for denne strategien kjennetegnes ved at organisasjonen har dårlig tid og at endringen derfor må skje raskt (ibid.).

Strategi O har som mål å øke læringsevnen i organisasjonen. Endringens innhold fokuserer på mennesker, grupper og kultur hvor målet er å skape et godt grunnlag for å utvikle organisasjonen. Denne strategien fokuserer på involvering og medbestemmelse og bærer preg av en sirkulær gjennomføringsmetode, altså at endring er en kontinuerlig prosess. Bakgrunnen for dette er en antakelse om at en endring igjen vil føre til nye endringer og at en lineær prosess derfor bare vil løse én utfordring. Ledelsens opptreden i en slik strategi kjennetegnes som delegerende og støttende. Indre drivkrefter og motivasjon er det som skal få de ansatte til å ønske å endre seg og kan gjøres ved å for eksempel la de ansatte utvikle en følelse av at de er medeiere i prosessen. (ibid.).

Ved å benytte for eksempel strategi E betyr ikke det at man ikke vil endre strukturen. Tanken er det at kulturen vil bli endret *på grunn av* strukturendringen, og motsatt vil en kulturendring kunne føre til en strukturendring.

## 2.3 Anvendelse av de teoretiske perspektivene

I dette kapitlet har vi presentert to perspektiver på motstand mot organisatoriske endringer. Vi skal, i lys av disse perspektivene, se på hvordan endringsprosessen har foregått. Vi skal finne ut om det har vært motstand ved å lete etter kjennetegnene for motstand som vi nevnte i første del av dette kapitlet. Vi skal også se på om vi kan finne noen forhold, som i følge teorien, skulle ha ført til motstand i forbindelse med endringsprosessen. Måten vi skal gjøre det på er å analysere ett og ett forhold, men vi ser at perspektivene vi har presentert overlapper hverandre på flere områder. Det første perspektivets sosiale forhold kan sees i sammenheng med det andre perspektivets organisasjonskultur, som står under endringens innhold. Under endringens innhold står det også om organisasjonsstruktur, som igjen kan sees i sammenheng med det første perspektivets teknologiske og strukturelle forhold. For å unngå for mye gjentakelser skal vi i analysekapitlet derfor analysere dette under forholdet *endringens innhold*.

### 3 Metode – et kvalitativt undersøkelsesopplegg

Siden vi skal forske på mennesker, og hvordan de reagerer på fenomenet endring er det nødvendig med en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Hensikten med samfunnsvitenskapelig metode er ”(...) å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen s. 32).

#### 3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode er et hjelpemiddel for å komme frem til svaret på en problemstilling på. Metode dreier seg blant annet om å samle inn fakta, eller *data*, om fenomenet vi skal undersøke og om å analysere og tolke et fenomen. Som Johansen et al. (2005) hevder handler det også om ”(...) hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.” Som tidligere nevnt har vi en antakelse om at det har vært liten eller ingen motstand mot endringsprosessen til Campus Elverum.

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom to typer forskningsmetoder: kvalitativ og kvantitativ metode. For å besvare vår problemstilling skal vi benytte oss av kvalitativt intervju. Før vi begrunner valget vårt skal vi gjøre kort rede for de to forskjellige forskningsmetodene.

##### 3.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er en metode som brukes for å skaffe målbare resultater, også kalt ”harde” data. Dataene kan med andre ord telles opp og sammenlignes ved eksempelvis å benytte et spørreskjema. Med kvantitativ metode er det enklere å sammenligne fenomener siden dataene fra undersøkelsen, som regel, foreligger som tall.

### 3.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode handler om å skaffe innsikt og forståelse for et fenomen. Ved kvalitative undersøkelser er det ”myke” data som samles inn og en vanlig måte å innhente slik data på er gjennom observasjon og intervju. I følge Johannessen et al. (2005) kan kvalitative undersøkelser med fordel brukes når vi skal undersøke fenomener vi ikke har så mye kunnskap om. I motsetning til kvantitative data kan ikke kvalitativ data uten videre telles opp. Vi sitter gjerne igjen med lengre tekster, lyd- eller bildeformater. De to sistnevnte gjøres ofte om til tekst for å best mulig kunne bearbeide dataene.

## 3.2 Valg av metode

Formålet med undersøkelsen er å finne ut av de ansattes holdninger og personlige synspunkter vedrørende denne endringsprosessen. I tillegg ønsker vi å studere årsakene til hvorfor de ansatte stilte seg slik de gjorde til prosessen. For å fremskaffe en viss grad av forståelse samt bli litt kjent med denne endringsprosessen har vi intervjuet dekan ved Campus Elverum. I dette intervjuet er hensikten å få innspill til valg av metode, utgangspunkt for spørsmål til informantene og dekanens tanker om selve flytteprosessen. Vi vil benytte oss av deler av den informasjonen vi tilegner oss gjennom dette intervjuet der vi føler det kan ha relevans for den problemstilling vi skal besvare. Dette intervjuet skal ikke analyseres som et kvalitativt intervju fordi dette er ment å fungere som et informantintervju for å komme i gang og få inspirasjon til det videre arbeidet mot en problemstilling.

Siden vi vet lite om hvilke holdninger de ansatte hadde til denne flyttingen vil vi ikke begrense informasjonen ved å for eksempel kun bruke et spørreskjema. Spørreskjema i tillegg til en annen metode har vi derimot vurdert, for eksempel om observasjon kunne blitt brukt som grunnlag for et spørreskjema eller intervju. Dette ville kanskje vært en god løsning, men med begrenset tid ser vi det ikke hensiktsmessig å benytte oss av mer enn en metode.

På bakgrunn av at vi har liten innsikt i hva våre informanter kommer til å svare og vektlegge vil det bli vanskelig å utforme et presist nok spørreskjema. I tillegg ønsker vi å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, en mulighet vi mister ved å velge kvantitativ metode. Kvalitativ metode, og dybdeintervju er derfor den metoden som fremstår som mest hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling.

### 3.3 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer bærer preg av dialog, hvor hensikten er at informanten skal fortelle om et tema i stede for å kun svare på gitte spørsmål (Johannessen et al., 2005). Det er vanlig å ha en intervjuguide, men det er ulike måter å benytte den på. Når det kommer til grad av struktur i et intervju har vi de to ytterpunktene strukturert intervju med fastsatte svaralternativer på den ene siden, og på den andre siden har vi ustrukturert intervju. Disse ytterpunktene vil være lite fordelaktig å bruke i denne oppgaven siden strukturert intervju vil sette store begrensninger med hensyn til hvilken informasjon vi kan få. Et ustrukturert intervju innebærer at det kun er temaet som er gitt på forhånd, hvor spørsmålene formuleres underveis i intervjuet. Dette er en form vi, som uerfarne forskere, ikke føler oss trygge nok på til at vi kan håndtere. Vi behøver noen rammer samtidig som vi forstår viktigheten av å være fleksible. Derfor havner valget på *delvis strukturert intervju* med en intervjuguide som setter rammen for temaene, men hvor vi allikevel har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål etter ønske og behov. Dette gir oss også god mulighet til å styre intervjuet inn på det som vil være av relevans for oppgaven etter hvert som personen vi intervjuer kommer med sine meninger rundt de gitte temaene.

Årsaken til at vi ønsker å ha dialog med informantene er at vi mener vi vil fange opp mye mer ved denne valgte metoden. I tillegg får informanten velge ut det de selv mener har vært sentralt og viktigst gjennom denne endringsprosessen. Det å la dem snakke fritt gir oss mulighet til å gå i dybden på enkelte temaer. En annen positiv side ved et slikt dialogpreget intervju er at den gir mulighet for å få avklaring og utdyping både fra intervjueren og informantens side.

Ved kvalitative intervjuer kan vi risikere å sitte igjen med veldig mye informasjon, og utfordringen blir da å se hvilken informasjon som er relevant for oppgaven og ikke. Mange informanter kan nok synes det er vanskelig med den store friheten og heller foretrekker å kunne svare på spørsmål. Selv om vi skal oppfordre til at de snakker fritt er det viktig at vi tilpasser intervjuene til informantene. Denne metoden krever fullt fokus av intervjueren slik at vitale ting ikke kommer til spille. Kjemien mellom oss og informanten kan påvirke hvordan vi vil få svar på våre spørsmål (Johannesen et al. 2005). Dessuten avhenger mye av hvor godt respondenten klarer og huske, og i hvilken grad personene selv klarer å uttrykke seg muntlig. Dette er faktorer som vil påvirke hvor gode intervjuene blir og det er derfor viktig at vi er bevisst på disse. En siste relevant svakhet går ikke på intervju som metode, men det at vi ønsker å benytte oss av en digital lydopptager. Dette kan muligens sette noen begrensninger for enkelte ved at de for eksempel er redde for at de skal formulere seg feil og dermed kan holde tilbake informasjon det er vanskelig å snakke om.

### **3.3.1 Intervjuguiden**

Vi har åtte overordnede spørsmål, hvor poenget er å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Spørsmålene vil gi oss svar på de ansattes tanker og meninger før, under og etter flyttingen. Hovedspørsmålene er delt inn med tanke på tidsperspektivet på endringsprosessen, henholdsvis før under og etter prosessen ble gjennomført. Temaene og spørsmålene handler blant annet om forventinger til flyttingen, hvordan de har forberedt seg, hvordan prosessen har foregått og hvilke endringer de har opplevd med flyttingen. Intervjuguiden følger oppgaven som vedlegg.

### **3.3.2 Intervjuforberedelser**

Utforming av intervjuguide har vært en lang og krevende prosess. En utfordring for oss har vært å formulere få, men gode og ikke minst åpne spørsmål. For å virke mest mulig profesjonelle og forberedte har vi gjennomført tre prøveintervjuer. Dette har hjulpet oss til å forbedre intervjuguiden samt at vi har fått trening i å stille gode oppfølgingsspørsmål. Det

første intervjuet gjennomførte vi med en ansatt i studieadministrasjonen på Campus Rena. Av henne fikk vi ærlige tilbakemeldinger og vi så at intervjuguiden ikke fungerte så godt i praksis. Store omformuleringer måtte til og vi måtte fordype oss ennå mer i litteraturen. Vi måtte også lese mer om kvalitative intervjuer for å klare å utforme en god guide.

De to andre prøveintervjuene fungerte mer som en øvelse fordi det kun var småjusteringer som trengtes.

### 3.3.3 Gjennomføring

Intervjuguiden skal, som tidligere nevnt, ikke følges slavisk, men benyttes som et grunnlag for overordnet tematikk. Vi vil fokusere på aktiv lytting for i større grad å ha mulighet til å stille gode oppfølgingsspørsmål. Vi vil legge opp intervjuene som samtaler hvor vi skal benytte oss av to coachingvirkemidler. Disse virkemiddelene er aktiv lytting, samt det å stille spørsmål som åpner for eller krever refleksjon.

Aktiv lytting er avgjørende for å gjennomføre et godt kvalitativt intervju. Gjerde (2003) presenterer tre former for lytting som vi kort skal gjøre rede for: Lyttenivå én er en indre lytting. Lytter du på dette nivået fokuseres det kun på det som interesserer deg selv og du knytter det som fortelles til egne opplevelser. Hvis vi i en intervjusammenheng lytter på dette nivået vil det kunne føre til at informantene mister motivasjonen, og vi vil heller ikke kunne få den informasjonen vi er ute etter. Det andre lyttenivået kalles for fokusert lytting. Det handler om å være nysgjerrige på andres vegne og å vise at du er genuint interessert i hva informanten forteller. Dette gjøres ved å respondere på og ha fokus på det utøver sier. Lyttenivå tre er ganske lik lyttenivå to, men det omfatter i tillegg å bruke flere sanser enn kun hørselen. Lytter man på dette nivået setter man ord på det man oppfatter av kroppsspråket hos utøver. I intervjusammenheng er kanskje ikke det å sette ord på fornemmelsene sentralt, men vi vil ”lytte” til kroppsspråk og *hvordan* vedkommende snakker for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Dette lyttenivået innebærer også å få vedkommende til å utdype sine meninger, noe som skaper refleksjon (ibid.).



En kombinasjon av lyttenivå to og tre er den måten vi ønsker å lytte på i våre intervjuer. Det betyr at vi skal lytte aktivt til det informantene sier og respondere på deres uttalelser, samtidig som vi skal se etter ulike typer av kroppsspråk og tonefall. Ved å lytte på et slikt nivå har vi et bedre utgangspunkt for å lage og oppfølgingsspørsmål ut i fra den informasjonen vi får fra informantene.

Hvordan vi stiller spørsmål har også stor betydning for hvor gode svar vi får. Hovedstrategien vår har vært å stille åpne spørsmål. Åpne spørsmål er med på å oppmuntre til, og krever en viss grad av refleksjon for å kunne gi et svar. Såkalte ja/nei-spørsmål vil også i noen grad bli brukt, men her er tanken at informantene vil begrunne av seg selv. Skulle de likevel kun svare ja eller nei ber vi de begrunne svaret sitt. Det kan også bryte litt med mønsteret, noe vi håper vi får noe positivt ut av i analyseprosessen. Vi mener det kan være godt for informanten å få en liten "pause" fra reflekteringen ved nettopp å kun ta stillingen til de to svaralternativene, for så å heller begrunne etter at svaret er avgitt.

Vi vil unngå å stille for mange hvorfor-spørsmål. Coachingteori sier at slike spørsmål bør brukes i liten grad og dette støtter også Patton (referert i Johannessen et al., 2005, s. 143). Det kan være vanskelig for informantene å vite hvor inngående forklaringer vi ønsker. Patton hevder videre at det er bedre at hvorfor-spørsmålene blir besvart i analysen vi selv gjennomfører av intervjuene. Hvorfor-spørsmål kan også oppfattes som et angrep og informantene kan dermed føle at utsagnet må forsvares (Gjerde, 2003).

I tillegg til disse typiske coachingvirkemidlene vil vi oppmuntre til refleksjon ved å be informantene klargjøre eller presisere hva de legger i et benyttet begrep eller tema. Dette gjøres også for å ikke legge noen føringer i forhold til hvilken retning intervjuet skal ta, og for å avklare at vi har forstått det de sier på riktig måte.

### 3.3.4 Utvalg

Ved kvalitative undersøkelser er det vanlig med strategisk utvalg av informanter. Det vil si at "(...) forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data". For å få et godt bilde av hvordan de ansatte ved Campus Elverum har opplevd flytteprosessen har vi vurdert mange forhold. Utgangspunktet for kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, men vi vil likevel ha variasjon i utvalget. Det er flere årsaker til dette: Siden campus Elverum var fordelt på to bygg og samtidig hadde forskjellige fagfelt var vi opptatt av å få intervjuer ansatte fra begge steder. Ansiennitet er også en faktor som kan påvirke holdningene til flytteprosessen, og vi ønsket variasjon også på dette området. En som har vært ansatt i mange år vil kanskje ha helt andre følelser og tanker rundt flyttingen enn noen som ikke har vært ansatt så lenge. Våre informanter har også vært ulike med tanke på variablene kjønn, stillinger og alder. Med så stor ulikhet ligner dette på det Johannessen et al. (2005) kaller for maksimal variasjon. Et utvalg med maksimal variasjon innebærer at informantene avviker mest mulig fra hverandre i forhold til de variablene man bestemmer at skal være gjeldende for undersøkelsen (ibid).

Antall informanter var noe vi ville vurdere underveis i intervjurunden. Første vurdering og evaluering av intervjuguiden tok vi etter å ha gjennomført og skrevet ut de to første intervjuene. De to informantene var forskjellig med tanke på kjønn og alder, men vi fant ikke umiddelbart noen store forskjeller i holdningene til flytteprosessen. Derfor fortsatte vi som planlagt og bestemte at vi skulle ta neste evaluering etter at tre nye intervjuer var gjennomført. Etter fem intervjuer har vi ikke oppdaget noen funn som skulle tilsi at vi trengte å gå enda mer i dybden på fenomenet. Med andre ord har vi oppnådd en teoretisk metning (ibid.).

### 3.3.5 Dataanalyse

Alle intervjuene er tatt opp med digital lydopptager. For å få mer oversikt samt gjøre analysearbeidet lettere har vi valgt å skrive ut intervjuene som tekst. En tekstanalyse kan gjennomføres på mange forskjellige måter og det finnes ingen fasit. I følge Johannessen et

---

al. (2005) kan det være lurt å ta utgangspunkt i at det er to hensikter med dataanalyse: tematisk organisering av data og analyse og tolkning. Vi starter med det første.

Vi har valgt å ikke skrive ut intervjuene ordrett, men vi har skrevet svarene som en sammenhengende tekst der overflødige ord og gjentakelser ble fjernet. Allerede i utskrivningene av hvert enkelt intervju startet vi analysearbeidet ved å kutte ut avsporinger og det som helt tydelig ikke kunne regnes som data for denne oppgaven. Intervjuene foregikk i utgangspunktet i kronologisk rekkefølge, men det ble også hoppet en del frem og tilbake. I utskrivningen valgte vi derfor å kategorisere intervjuene slik at de ble kronologiske. Kategoriene vi benyttet er de samme som i intervjuguiden, altså før, underveis og etter flyttingen. Denne inndelingen blir også brukt i den samlede datapresentasjonen. Vi har valgt å gjøre dette fordi en endringsprosess som flytting har en start og en slutt og det vil dermed være hensiktsmessig å presentere dataene på en slik måte. I datapresentasjonen har vi lagt stor vekt på at den skal være ryddig og oversiktlig slik at det blir enkelt å finne igjen informasjonen. En kategorisering ut i fra de teoretiske perspektivene kunne også fungert, men siden vi vil benytte oss av to perspektiver ville datapresentasjonen blitt mindre oversiktlig ved å gjøre det på denne måten.

I selve analysen har vi brukt de teoretiske perspektivenes systematikk, omtrent slik de står i teorikapitlet. På den måten har vi gått strategisk gjennom dataene, for på den måten å sikre oss at alt blir drøftet i analysen. Samtidig har dette gjort det lettere å ikke analysere ulike aspekter flere ganger og vi har analysert dataene med bakgrunn i hvor den passer best inn i forhold til de to teoretiske perspektivene. Fokuset i analysen har vært å analysere dataene ut i fra de ulike forholdene som fører til og påvirker graden av motstand.

## 4 Presentasjon av funnene – historien om en flytteprosess

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for historien om flytteprosessen til Terningen Arena. Historien er basert på faktaopplysningene dekanen har gitt oss, samt informantenes opplevelse av hele prosessen. Vi har valgt å samle informasjonen under kategoriene, før, underveis og etter flyttingen. Dette har blitt gjort for at historien skal bli kronologisk og på den måten vil vi forsøke å fremstille et mest mulig realistisk bilde av endringsprosessen ved Campus Elverum.

### 4.1 Før flyttingen

For omtrent ti år siden besluttet Høgskolen i Hedmark at Campus Elverum skulle flytte inn i Terningen Arena. Denne beslutningen ble fattet på grunnlag av de utfordringene det bøy på å ha to fysisk adskilte avdelinger, samt det fremad voksende behovet for å oppdatere lokalene. Veien til Terningen Arena har gjennom årene bydd på noen problemer, og det var særlig i forhold til Statsbygg at det utviklet seg skepsis om Terningen Arena i det hele tatt ville bli en realitet. Campus Elverum satt på en bindende kontrakt med Statsbygg, frem til 2035 for bygget i Lærerskolealleen og 2017 for lokalene i Kirkeveien. Dette resulterte i en del problemer og noe som gjorde det vanskelig for Campus Elverum å forlate sine gamle lokaler. Siden Campus Elverum ville bli største leietager med 11 500 kvadratmeter av totalt 24 000 i Terningen Arena, var de en avgjørende brikke for å få realisert bygget. En løsning kom endelig på plass etter et sterkt engasjement fra flere tunge aktører, deriblant statsråd Knut Storberget.

Før det ble klart at Terningen Arena kom til å bli realisert var det knyttet mye skepsis til bygget, og det ble tidlig omtalt som et luftslott. I startfasen var det også noen som var litt engstelige til det å komme til noe nytt og ukjent, det var trygt og godt det man hadde. Som nevnt var det i 2005 at Elverum kommune startet å planlegge utbyggingen av et område på Terningmoen. I den forbindelse begynte de ansatte for alvor å tro på prosjektet. Kommunen

---

eier Terningen Arena sammen med Utstillingsplassen AS, og kommunen er største aktør. Utstillingsplassen AS startet byggingen av Terningen Arena, høsten 2008.

Etter hvert som Terningen Arena begynte å ta form kunne de ansatte se at prosjektet nærmet seg slutten. De ansatte begynte å glede seg, og det å følge byggetrinnene skapte en indre motivasjon hos de ansatte.

Campus Elverum har gjennom planleggingen av flytteprosessen dannet såkalte brukergrupper. Brukergruppene ble dannet i den hensikt å la de ansatte medvirke i selve endringsprosessen, noe som tilsynelatende skapte positive forventninger til flytteprosessen. De andre ansatte, som ikke var en del av disse gruppene, ble oppfordret til å komme med innspill inn i brukergruppene. Det var flere som valgte å benytte seg av denne muligheten, men noen ansatte påpeker at de bevist har valgt å ikke involvere seg gjennom endringsprosessen.

De fleste har sett frem til å bli kjent med kollegaer de tidligere ikke har jobbet fysisk sammen med, opparbeide seg et større nettverk og gripe fatt i de mulighetene som ligger til rette for samarbeid med de andre aktørene i bygget. De så også frem til å ta i bruk det tekniske på Terningen Arena siden det var mye som ikke fungerte optimalt den siste tiden før flyttingen. Noen har likevel opplevd det å forlate sin gamle arbeidsplass som en liten sorgprosess. En del av de ansatte hadde jobbet der lenge og følte en sterk tilknytning til arbeidsplassen sin. Noen hadde også utviklet et godt forhold til samarbeidspartnere utenfor høgskolen, som for eksempel sykehuset, og beskrev det som en stor del av deres identitet. Sykehuset var nabobygget til den gamle arbeidsplassen i Kirkeveien. Det å miste denne relasjonen var derfor noe mange av de ansatte ved den ene avdelingen gruet seg til.

## 4.2 Underveis i flyttingen

I desember 2010 var bygget endelig ferdigstilt og gjennomføringen av flytteprosessen kunne begynne. De ansatte fikk utdelt et vist antall esker med beskjed om at det de ikke fikk plass til i eskene, ville det heller ikke bli plass til på Terningen Arena. Dette fant noen av de ansatte en kreativ løsning på, og de lånte plass i hverandres esker, for å få med seg det de ønsket til sin nye arbeidsplass.

Da de hadde pakket med seg det de måtte ønske merket de eskene med det nummeret de kom til å få på sitt nye kontor. Deretter overtok et innleid flyttebyrå den fysiske overflyttingen av eskene. De ansatte kom tilbake på jobb, og begynte så å pakke ut tingene sine, som allerede var plassert på deres kontorer. Den offisielle åpningen av Terningen Arena var lagt til fredag, 7 januar 2011. De ansatte hadde så en uke på å orientere seg på bygget før studentene kom tilbake til Campus, 17 januar 2011, og oppstarten av et nytt skoleår, i et nytt bygg var dermed et faktum.

Det synes som om det har vært lite rom for personlige tilpasninger gjennom denne endringsprosessen. Dette begrunnes med at det fra ledelsens side har vært veldig mye regelstyring når det gjelder utforming av kontorene og arbeidsplassene, og hva som skal være på kontorene og ikke. Det ble sendt ut en e-post hvor det stod klart og tydelig hvor mange hyllemeter hver enkelt skulle få tilkjent og at det kun var lov med en gjestestol. Det var heller ikke lov til å henge opp bilder på kontorene. Dette ble mottatt negativt av mange ansatte og de opplevde at kontorene ble veldig upersonlig og kjedelige. I tillegg var det mye innsyn til kontorene fordi det nye kontorlandskapet bar preg av åpenhet og store vindusflater. Dette er noe flere av de ansatte synes har vært, og fremdeles er svært negativt. Noen av de ansatte har valgt å bryte enkelte av reglene, noe som har medført at kontorene etter hvert har blitt litt mer personlig. Som en reaksjon på problemet med for mye innsyn på kontorene er det noen ansatte som har bygd opp med hyller og bøker foran vinduene. Det har også vært noen som har hentet seg en ekstra gjestestol i tillegg til den ene de fikk lov til å ha. Regelen om at det ikke var lov til å henge opp bilder er det også noen som har brutt og noen har hengt opp mer arbeidsrelevante ting, som doktorgradsdiplom eller liknende.

## 4.3 Etter flyttingen

Informantene vi har snakket med forteller at de største endringene først og fremst er de nye lokalene, og at hele Campus Elverum nå er samlet. De påpeker også at det er bedre auditorier, undervisningsrom og flere og bedre grupperom. De ansatte opplever også det å være samlet med flere andre aktører på bygget som en endring, men noen sier at de ikke har merket så mye til disse aktørene.

Det nye bygget har også ført til mer uformelt snakk i gangene, og noen av informantene påpeker at de snakker mer med kollegaer de ikke hadde noen særlig kontakt med før. Bygget har også medført at det har blitt større avstander fysisk, og noen føler at de jobbet tetter sammen før, enn hva de gjør nå.

Når det gjelder de fysiske uteområdene hadde de ansatte og elevene umiddelbar tilgang på isflate, gymsal og svømmehall ved tidligere lokalisering. Dette er noe som foreløpig har uteblitt ved Terningen Arena. De ansatte påpeker også at det er for liten plass til lagring av utstyr knyttet til undervisning, noe som til tider byr på problemer.

De ansatte sitter nå i en annen etasje enn sine instituttledere, dette er noe flere av de ansatte synes er meget negativt. Det er allikevel noen som kan se fordelene ved at de sitter sammen med resten av ledelsen, men de synes fortsatt ikke det er positivt. Noen av de ansatte mener også at de har fått mindre kontakt med studentene etter sammenslåingen. ”Det er så mange studenter at vi ikke blir kjent med alle”, var det en informant som sa.

Når det gjelder informasjonsflyten gjennom prosessen synes de ansatte at den har vært meget bra. Informasjonen har blitt gitt gjennom personal- og instituttmøter og de ansatte har fått jevnlig presentasjoner fra ledelsen og brukergruppene om hvordan det kom til å bli på

Terningen Arena. De ansatte har også hatt muligheter for å få omvisninger i bygget før det ferdigstiltes. Flere påpeker også at de tillitsvalgte har vært godt involvert i prosessen. Dermed har også den formelle biten knyttet til informasjon og kommunikasjonsprosessene vært godt ivarettatt. Når det gjelder andre kanaler har også intranett og e-post blitt benyttet som arenaer for informasjonsdeling, men store saker ble alltid tatt opp i møter. Det eneste negative tilknyttet kommunikasjons- og informasjonsflyten er altså knyttet til den regelstyringen som utspilte seg i forhold til kontorene. Denne informasjonen ble som tidligere nevnt gitt per e-post og ble opplevd som irriterende og svært negativt av mange.

Tross gode kommunikasjonsprosesser har en del av de innspillene brukergruppene kom med, og som de selv mente var svært gode, ikke blitt tatt til følge. Informantene påpekte at Terningen Arena er et kommersielt bygg som skal drives med økonomisk lønnsomhet, og at dette kan ha vært hovedgrunnene til avslag. Uavhengig av dette synes noen at det har vært skuffende at de ikke har fått gjennomslag for en del av sine gode forslag. Det er også flere som har fått satt sitt forslag ut i livet og de påpeker at de generelt sett er fornøyd med virkningen av brukergruppene.

Som tidligere nevnt har informantene fortalt om en meget sterk tilknytning til tidligere arbeidsplass. De har også fortalt historier om den unike organisasjonskulturen, men de mener det er for tidlig å si noe om hvordan dette vil utarte seg ved Terningen Arena. De ansatte fra Kirkeveien har fortsatt å holde på sitt faste morgenmøte med kaffe og uformell prat. Denne rutinen følger ikke de som tidligere var ansatte ved Lærerskolealleen, noe som kan tilsi at det er i ferd med å danne seg subkulturer. Noen ansatte har også påpekt at de kan bli flinkere til å oppsøke og ta kontakt med andre kollegaer de ikke har jobbet med før. Alle informantene forteller at de trives godt med, og er i ferd med å slå seg til ro med den nye tilværelsen på Terningen Arena.

Generelt sett har de ansatte vært meget imponerte over hvor smertefritt og profesjonelt denne endringsprosessen har vært gjennomført. En ansatt utalte følgende: ”Jeg kan nesten ikke



---

sette fingeren på noe som ikke har fungert”. De ansatte mener at Terningen Arena har vært et stort løft for både Campus Elverum og hele høgskolen.

## 5 Analyse – ulike perspektiver på fysisk flytting som organisatorisk endring

I dette kapitlet vil vi se på endringsprosessen i lys av de teoretiske perspektivene. Perspektivene er delvis slått i sammen og vi har derfor analysert endringsprosessens individuelle forhold, forhold knyttet til omgivelsene, trekk ved endringsideen, endringens innhold, omfang og tidsperspektiv og til slutt endringsstrategi. Deretter vil vi samle alle funnene fra analysen for så å analysere de mest interessante funnene videre.

### 5.1 Individuelle forhold

De individuelle forholdene som kan føre til motstand handler, som tidligere nevnt, blant annet om uenighet i forhold til endringsprosessen. Angående selve gjennomføringen virker det som om det stort sett har vært enighet i hvordan endringen skal foregå. Det har derimot ikke vært like stor enighet om reglene for kontorutformingen og noen ansatte har valgt å ikke følge disse reglene. Ledelsen hadde blant annet gitt beskjed om at de skulle få med seg et gitt antall esker, men noen valgte å låne plass i eskene til andre ansatte for å få med seg mer av sine saker til Terningen Arena. Dette temaet kommer vi også tilbake til del 5.9.2.

Det Jacobsen (2004) sier om frykten for å miste sin identitet er noe vi kan kjenne igjen hos de ansatte ved Campus Elverum. For det første hadde de en nærhet til sykehuset, som de ikke ville få i Terningen Arena. Dette var noe enkelte gruet seg litt til. For det andre var de gamle kontorene veldig personlige og en del av de ansattes identitet. E-posten med reglene for kontorene skapte en frustrasjon og noen opplevde det som et unødvendig tiltak. Det at de nye kontorene kom til å bli mindre personlige opplevdes som et identitetstap for de ansatte. Dette er aspekter som i følge Jacobsen (2004) påvirker til oppstandelse av motstand.

I følge Jacobsen (2004) kan det fort bli en vinnende og en tapende part i en endringsprosess. Dette kan føre til motstand fordi den gruppen som kan tenke seg å bli den tapende parten vil se på endringen som en trussel. I dette tilfellet er det aspektet minimalisert. De ansatte har

---

hatt forventninger om at de kom til å gå til noe bedre, og de har derfor ikke fryktet at noen kunne få et betydelig tap grunnet denne endringen. Når det gjelder selve endringsprosessen har de ansatte omtalt den som meget profesjonelt gjennomført. De forteller at omtrent det eneste arbeidet de har måtte lagt i flytteprosessen er å pakke ned sine egne ting i esker, for så å pakke det ut på sitt nye kontor etter at ekstern arbeidskraft flyttet for dem. De forteller også at det har vært minimale endringer i arbeidsoppgaver grunnet flyttingen. Det å måtte legge ned mye tid og ressurser i forbindelse med endring er noe som fort kan føre til at det oppstår motstand (Jacobsen 2004). Siden dette ikke er tilfellet for Campus Elverum kan det være en årsak til at det ikke har oppstått større motstand.

I følge Jacobsen (2004) kan uenigheter tilknyttet selve behovet for endring skape motstand. For Campus Elverums tilfelle har det vært enighet rundt behovet for endringen fordi de ansatte både så behovet for å samle campuset under ett tak og behovet for å flytte inn i moderne lokaler. De ser også viktigheten av denne endringen i forhold til et fremtidig innlandsuniversitet.

På de individuelle forholdene finner vi, kort oppsummert, motstand på to områder: uenighet om hvordan endringen skal foregå (regelstyringen) og frykten for å miste identitet. Regelstyringen førte til frykten for å miste identitet og kan derfor sees litt i sammenheng. Motstanden oppsto i form av at noen ansatte brøt reglene. I følge teorien skulle det at noen ikke så frem til å flytte vekk fra sykehuset også være en kilde til motstand. Vi kan ikke se at dette har vanskeliggjort endring og kan ut i fra vår definisjon på motstand konkludere med at det ikke har vært motstand på dette området. Det har vært enighet i behovet for endring og stort sett enighet i hvordan den skulle foregå.

## 5.2 Forhold knyttet til omgivelsene

Potensielle og fremtidige studenter er en viktig del av omgivelsene til Campus Elverum. Helse- og idrettsrettede studier tilbys flere andre steder i landet og Elverum har en usentral beliggenhet og et helt annet tilbud i forhold til de store studentbyene, som for eksempel

Oslo, Trondheim, Bergen og Stavanger. Dette gjør at Campus Elverum må ha noe særskilt å lokke med i arbeidet med å tilegne seg flest mulige studenter. De ansatte tror at denne endringsprosessen kan bidra til at Campus Elverum har blitt mer attraktivt og aktuelt som studiested for potensielle studenter. Informantene har sagt at ett topp moderne bygg, som Terningen Arena, har vært et stort løft for Campus Elverum. De tror også at Terningen Arena er med på å utvikle Elverum og at idretten får et større fokus. Det nevnes også at bygget kan bidra positivt til at Campus Elverum får en sentral posisjon i forbindelse med et fremtidig innlandsuniversitet. Verken Høgskolen i Lillehammer eller Høgskolen i Gjøvik har en like klar profil som det Campus Elverum nå har fått.

Oppsummert mener de ansatte at Campus Elverum vil kunne tiltrekke seg flere studenter på grunn av Terningen Arena. De tror Campus Elverum vil stå sterkere i forbindelse med et innlandsuniversitet og at nærmiljøet og idrettsmiljøet vil få en positiv utvikling på grunn av Terningen Arena. Vi finner derfor ingen tegn til motstand i forbindelse med forhold knyttet til omgivelsene.

### 5.3 Trekk ved selve endringsideen

I intervjuet med dekanen kunne han fortelle at det var to viktige grunner til at de valgte å flytte inn i Terningen Arena, fremfor å bli værende der de var. Den første hovedgrunnen var at det var veldig viktig å få samlet de to fagmiljøene til ett sted. Den andre var at de daværende lokalene ikke var oppdatert med tanke på dagens studenters behov. Informantene våre nevner også at det er to faktorer som har fungert som drivkrefter for endringen: behovet for å samle alle ved Campus Elverum under et tak og behovet for å komme inn i nye og moderne lokaler. De har ikke nevnt studentene spesielt, slik dekan gjorde, men det er likevel høy grad av konsensus om endringsideen.

I følge Jacobsen (2004) vil en klar endringsidé, det vil si hvor lett det er å forstå og akseptere at endring er nødvendig, føre til mindre motstand mot endring. Dette støtter også Erlie som sier at ”endringer er lettere å takle hvis man forstår hvorfor” (2006, s. 139). Hun sier også at

visjonen med endringen har mye å si for hvor motiverte de ansatte blir. I dette tilfellet har de ansatte selv sett at de jobbet i, som de selv sier, slitne bygg, og de har sett bedre muligheter i Terningen Arena. Når det gjelder behovet for sammenslåing har de sagt at de har sett frem til å bli kjent med alle kollegaene sine, men det virker ikke som om de ansatte har opplevd dette som et utpreget behov fra starten av. Grunnen til at vi mener dette er fordi alle informantene, tidlig, begynte å snakket om byggene og behovet for å bytte de ut, da vi under intervjuene spurte om hva de tenkte om endringsprosessen da de, for første gang, fikk vite om den. Det å samle de ansatte ble nevnt da de snakket om hva de så frem til, men det ble ikke snakket så mye om dette temaet. Derfor tror vi de ansatte har sett dette behovet etter at noen andre (for eksempel ledelsen) har belyst dette som et behov, eller en fordel med flyttingen. Informantene sier at de har blitt godt informert underveis i prosessen og trekker frem personal- og instituttmøter som primærinformasjonsfora. Vi antar derfor at de ansatte har blitt inspirert og motivert for flytting gjennom disse møtene.

Endringsideen har derfor blitt oppfattet som klar både fordi de ansatte selv har sett behov for endring og fordi ledelsen har vært flinke til å kommunisere og skape aksept for endringen gjennomgående i prosessen.

I følge Jacobsen (2004) har hvem som kommer med endringsideen en betydning for hvordan graden av motstand utspiller seg i en endringsprosess. Ved Campus Elverum kom kravet om endring fra toppledelsen, noe som i følge Jacobsen (2004) er en kilde med stor legitimitet og tyngde i organisasjonen. Jo større legitimitet og tyngde kilden har, jo mindre vil motstanden også bli.

Som det går frem i presentasjonen om funnene har denne endringsprosessen vært planlagt i ca 10 år. Bygningsmassen var ikke så dårlig at det hadde vært helt nødvendig å flytte og det at Campus Elverum ikke var samlet har fungert til nå, og det kunne helt sikkert ha fungert en stund til. Disse forholdene viser helt klart at flyttingen til Terningen Arena har vært en proaktiv endringsprosess. Som nevnt i teorikapitlet er det vanskeligere å få aksept for en proaktiv enn en reaktiv endring. Det vil si at en proaktiv endring lettere kan bli møtt med

motstand. Hvorfor de ansatte ved Campus Elverum ikke møtte endringen med større motsand skal vi se mer på senere i analysen.

Kort oppsummert finner vi ikke motstand mot endringsideen, selv om en proaktiv endring er motstandsfremmende. Ledelsen ved Campus Elverum har også gjort en god jobb for å få de ansatte til å oppleve en klar endringsidé med stor legitimitet og tyngde.

## 5.4 Endringens innhold

Med endringens innhold menes det i all hovedsak om det er en strukturell eller kulturell endring. Som beskrevet i teorien har vi sett hvordan disse to begrepene følger hverandre tett og til dels overlapper hverandre. For Campus Elverum sin del er det snakk om fysisk flytting til et annet sted, samtidig som det også er snakk om en sammenslåing av avdelinger. Endringen er derfor i hovedsak strukturell, men med en strukturell endring følger det gjerne en kulturendring (Jacobsen, 2004).

Siden endringen er såpass fersk kan det være for tidlig å si noe særlig om hvilke kulturendringer som vil utspille seg på grunnlag av flyttingen, men vi kan konkludere med at det er *sannsynlig* at Kirkeveien og Lærerskolealleen ikke hadde like organisasjonskulturer før sammenslåingen. Slik vi fremstiller det i det teoretiske perspektivet danner organisasjonskulturen et mønster for atferd, og det mønsteret utvikler seg over tid, etter hvert som organisasjonsmedlemmene lærer hverandre å kjenne. De ulike lokalene har også bestått av ulike fagmiljøer, noe som tyder på at de også kan ha forskjellige interesser. Endringen består derfor også av to kulturer som slås sammen. Det å endre en kultur kan bli opplevd som et angrep på en gruppes eksistensgrunnlag, noe som kan føre til bruk av sterke virkemidler for å motsette seg endring (Jacobsen 2004).

Som det fremgår i kapittel 4 har de som tidligere var ansatt ved Kirkeveien fortsatt å holde på sitt faste morgenmøte med kaffe og uformell prat. Denne rutinen følger ikke de som var

---

ansatt ved Lærerskolealleen. Dette viser en liten kulturforskjell mellom de to stedene og på dette området har kulturen foreløpig ikke blitt enhetlig. Kaffemøtene kan også tyde på at de ønsker å opprettholde de gamle psykologiske kontraktene. Vi oppfatter ikke at de ansatte synes dette er negativt, men det er likevel et forhold som ikke fremmer en felles kultur. Noen av informantene forteller at de har tatt lite kontakt med de ansatte som de ikke jobbet sammen med tidligere og legger til at de burde bli flinkere til det. Dette er også et forhold som tyder på at kulturen ikke har blitt enhetlig. Det at kulturen ikke har endret seg betydelig bør ikke bety at det er uvilje mot sammenslåing av kulturene fordi endring av kultur tar tid (Jacobsen, 2004).

Den organisatoriske endringen som har blitt gjennomført ved Campus Elverum har ført til omgrupperinger i form av splitting, flytting og sammenslåing av grupper, noe som i følge Jacobsen (2004) kan føre til motstand. Flytting og sammenslåing er hovedendringen, mens splitting blant annet er det at instituttlederne nå sitter adskilt fra resten av instituttet. Vi må også regne med at grupper er splittet fordi det vil være lite sannsynlig at kontorene er plassert på samme måte som tidligere. Det at instituttlederne nå sitter adskilt fra sitt institutt synes de ansatte er negativt og de skulle helst sett at de satt sammen med sin nærmeste leder. Noen kan likevel se det positive i at instituttlederne sitter sammen med resten av ledelsen, selv om det er enighet om at dette i sin helhet er negativt. Noen av våre informanter har nevnt at det har vært noe negativ "småsnakk i gangene" der den såkalte splittingen har vært ett av temaene. Fivelsdal og Bakka (1998) hevder at dårlig stemning på arbeidsplassen kan være et kjennetegn på motstand. Informantene sier at det ikke har vært et utpreget problem, men det nevnes allikevel som noe negativt med selve endringsprosessen. "Småsnakk i gangene" kan i følge Erlien (2006) defineres som uformelle møter.

Et annet tema noen har snakket om er en opplevd større avstand. Noen av de ansatte mener at kollegaene deres holder seg mer på kontorene nå, enn det de gjorde tidligere. En av informantene fortalte at en kollega hadde kommet bort til vedkommende og sagt: "jeg ser jo ingen lenger". Dette kan oppleves som et tap av sosiale relasjoner, som er en viktig kilde til motstand (Jacobsen, 2004). Årsakene til at noen ikke ser sine kollegaer like ofte som tidligere er informantene selv litt usikre på. Gjennom intervjuene har vi fått et inntrykk av at

lunsjlokaler og tilgang til fellesarealer er noe de opplever som ganske annerledes fra den tidligere arbeidsplassen. Dette er strukturelle endringer vi tror kan være en av årsakene til at noen ansatte mener at de ser hverandre sjeldnere.

Omgrupperingene er også faktorer som kan ha ført til at de ansatte har følelsen av at de ikke ser noen lenger. De sitter antageligvis ikke sammen med alle kollegaene de satt i nærheten av før og kan på den måten være plassert lenger vekk fra de de pleide å omgås med. Dessuten er en større gruppe mennesker fordelt på et større område, noe som igjen fører til større fysiske avstander.

Det siste temaet det har vært litt snakk om er manglene ved uteområdet og at det er lite med lagringsplass til utstyr som benyttes i undervisning. Dette er lovet å komme i løpet av byggetrinn to, noe de ansatte ser frem til.

Vi ser at det er flere strukturelle forhold som har ført til motstand i form av noe negativ stemning på arbeidsplassen. Det er også et kulturelt forhold som har ført til motstand fordi kontorplasseringene er blitt endret. Dette kan regnes som en endring i den symbolske orden og i følge Jacobsen (2004) kan en slik endring føre til motstand. Det å for eksempel ha kontor nær ledelsen kan føre til høyere status blant medarbeiderne. Denne muligheten er blitt fjernet ved Terningen Arena fordi instituttlederene sitter atskilt fra de andre ansatte. Omgrupperingene kan dermed sees som en strukturell, men også som en kulturell endring. Den er strukturell fordi det er snakk om en fysisk flytting av gruppen i Lærerskolealleen og Kirkeveien og den er kulturell fordi sosiale grupper ble endret.

Oppsummert kan vi si at det har oppstått noe motstand i forbindelse med endringens innhold. Først og fremst er det omgrupperingene som har ført til motstand i form av dårlig stemning og opprettholdelse av de psykologiske kontraktene. Den dårlige stemningen har også vært et resultat av opplevd større avstand mellom medarbeiderne og noen foreløpige mangler ved bygget.



## 5.5 Endringens omfang

En omfattende endring vil kunne føre til sterk grad av motstand (Jacobsen, 2004). Jacobsen nevner både det å arbeide med helt nye kolleger og det å arbeide på en ny plass som store endringer. Selv om det ikke er fremmede kollegaer som nå skal jobbe sammen kan de regnes som nye for hverandre, siden de ikke har jobbet fysisk sammen tidligere. Likevel er det kanskje selve flyttingen av de 100 ansatte som er det mest omfattende med endringen. Flytting av hele avdelinger eller enheter er også i følge Erlien (2006) krevende å gjennomføre. På den andre siden har de ikke flyttet langt, så informantene forteller at det for flestparten har ført til minimale endringer i privatlivet. Noen har fått lengre vei til jobb, mens andre har fått kortere, men dette er ikke noe informantene våre vektlegger i forbindelse med denne prosessen.

I følge dekanen ved Campus Elverum har de benyttet 22 millioner kroner fra egen lomme til inventar ved Terningen Arena. Denne investeringen sett i sammenheng med flytting og sammenslåingen av så mange mennesker gjør at vi kan konkludere med at dette har vært en omfattende endring. Dette er noe vi får bekreftet også fra de ansatte. Flere av informantene kunne fortelle at de på et tidligere tidspunkt stilte seg kritiske til realiseringen av prosjekt Terningen Arena og noen omtalte prosjektet som et luftslott. Noen av informantene kunne også fortelle at dette var samtaletema den 3. januar 2011 da de for første gang møttes samlet ved Terningen Arena. ”Tenk at dette ble en realitet, dette hadde jeg aldri trodd på” sa en ansatt til en av våre informanter.

Oppsummert kan vi si at de ansatte var litt avventende til prosjektet de første årene, og det virker heller ikke som de hadde noe særlig forhold til det. Etter hvert begynte de å se på prosjektet som et luftslott, og stilte seg tvilende til realiseringen. Siden endringen ved Campus Elverum er det vi kan kalle omfattende skulle det kunne oppstått sterk motstand mot endringen. Likevel finner vi bare ubetydelige tegn til motstand som tvil og skepsis og det at de var avventende.

## 5.6 Endringens tidsperspektiv

I følge Jacobsen (2004) kan et langt tidsperspektiv på en endringsprosess danne grunnlag for at det kan etableres motstandsallianser, noe som igjen kan gjøre det vanskelig å få gjennomført endring. Denne endringen har, som tidligere nevnt, vært planlagt i ca 10 år, noe som tilsier at de ansatte har hatt god tid til å etablere en slik type motstand. På en annen side argumenterer Jacobsen (2004) for fordelene det er ved å ikke forhaste seg i en endringsprosess. Dette gir gode muligheter til å involvere de ansatte i prosessen, noe som kan bidra til å skape et eierforhold til endringen hos de ansatte.

Gal timing ved en endringsprosess kan i følge Jacobsen (2004) føre til motstand mot endring. Det nevnes spesielt når flere endringsprosesser gjennomføres parallelt. For Campus Elverum sin del har tanken om et innlandsuniversitet eksistert i mange år, samtidig som de også har ønsket å flytte inn i Terningen Arena. I følge dekanen har timingen for denne endringsprosessen vært både god og dårlig. Den dårlige timingen er i følge dekanen knyttet opp mot de 22 millionene som kunne ha blitt benyttet til blant annet kompetanseheving for å fremme sin posisjon i forhold til et fremtidig innlandsuniversitet. På en annen side er han fornøyd med at de nå har fått på plass Terningen Arena. Når det gjelder den gode timingen er den tilknyttet målet om å danne et innlandsuniversitet innen 2015. Ved å flytte inn i Terningen Arena har Campus Elverum kommet i forkant av den fremtidige endringen og skapt den klare profilen folkehelse. Dette markeres dessuten med et navneskifte og fra første august heter det *avdeling for folkehelsefag*.

De to store prosjektene Terningen Arena og prosjekt innlandsuniversitetet har pågått parallelt og det har vært knyttet stor usikkerhet rundt disse. Det er særlig prosjekt innlandsuniversitetet som er blitt dratt ut i tid og det er ennå ingen garanti for at prosjektet vil bli en realitet. Når de ansatte gjentatte ganger blir fortalt at noe skal endres, uten at de opplever nevneverdig endring, kan det få en negativ innvirkning på de ansatte (Erlie, 2006). Erlie hevder videre at reaksjonen da kan bli lett apatisk og at de ansatte forholder seg

---

passive til endringen, fordi de oppfatter at det ikke angår dem. De ansatte har fått høre om disse prosjektene i flere år og endringen har først skjedd nå. Derfor kunne det ført til en slik likegyldighet. Selv om de ansatte var litt avventende har ikke dette vært et hinder for endring.

I følge Jacobsen (2004) kunne denne endringsprosessen blitt møtt med sterk motstand på grunn av den lange tidsbruken. Dette var noe Campus Elverum benyttet i egen fordel og skapte godt grunnlag for bred involvering av de ansatte. Det at det har blitt snakket om endring i forbindelse med innlandsuniversitetet parallelt med denne endringen er i følge teorien motstandsfremmende. Likevel finner vi minimalt med motsand på grunn av det lange tidsperspektivet ved endringen.

## 5.7 Endringsstrategi

Når det gjelder ledelsens opptreden i strategi E kjennetegnes den som instruerende og kommanderende. I denne strategien er også kravet om endring drevet frem av toppledelsen. I strategi O fokuseres det mer på involvering og deltakelse fra de ansatte, og endring sees på som en mer kontinuerlig prosess. Det var høgkoleledelsen og høgskolestyret som besluttet at det skulle satses på prosjekt Terningen Arena. Vi finner derfor trekk fra strategi E i denne endringsprosessen. Likevel er prosessen i sin helhet mest preget av strategi O siden den, i følge informantene, var preget av involveringsmuligheter og god informasjonsflyt. Dessuten har vi tidligere konkludert med at endringen hovedsakelig er strukturell, men at dette har påvirket de sosiale forholdene. En strukturendring som fører til kulturendring er et kjennetegn på strategi O og noe vi finner igjen i endringsprosessen ved Campus Elverum.

De ansatte mener de har fått nok og riktig informasjon og har hatt en positiv innstilling til mulighetene de har hatt til å komme med innspill. Likevel har flere av våre informanter valgt å ikke benytte seg av denne muligheten. I følge Fivelsdal og Bakka (1998) er manglende engasjement en årsak til at det ofte oppstår motstand under organisatorisk endring. Noen har også bemerket at de kanskje burde engasjert seg mer i selve prosessen.

Det var også noen av de ansatte som valgte å komme med innspill de mente var nødvendig. En del av innspillene ble ikke tatt til følge, noe de syntes var skuffende. På den andre siden har de forståelse for hvorfor ikke alle deres innspill kunne realiseres. En informant uttaler at Terningen Arena tross alt er et kommersielt bygg som skal drives med økonomisk lønnsomhet, noe som har satt stopper for en del tilsynelatende gode innspill og forslag.

Når det er snakk om ledelsesstrategi er det kun ett unntak fra strategi O som vektlegges av informantene og det var beslutningen om kontorutformingen. Informantene fortalte at de fikk en e-post som inneholdt spesifikk informasjon om hva som var lov og ikke lov å ha på de nye kontorene. Denne e-posten skapte følgelig en del frustrasjon og irritasjon hos en del av de ansatte. I tillegg har flere ansatte valgt å bryte disse reglene ved blant annet å hente seg flere stoler, satt opp nye hyller og hengt opp bilder for å gjøre sine kontorer mer personlig. I tillegg er det veldig mye innsyn på kontorene. Dette er noe som til dels oppleves som svært negativt blant en del av de ansatte. For å dempe innsynet uttalte en informant at noen har valgt å bygge opp med hyller og bøker foran de store vinduene.

Et virkemiddel for å få de ansatte med på en endring er å skape misnøye med dagens situasjon (Jacobsen 2004). Vi kan ikke konkludere med at dette er benyttet ved Campus Elverum, men flere av informantene har lagt stor vekt på at denne endringen var nødvendig fordi de tidligere lokalene begynte å bli så gamle.

Det virker som om de ansatte er fornøyd med at strategi O ble benyttet som hovedstrategi. De har satt stor pris på muligheten for involvering og de er tilfreds med mengde og type informasjon. Med tanke på at det har utspilt seg liten grad av motstand og at de ansatte er fornøyd med gjennomføringen av endringsprosessen, er det grunn til å anta at strategivalget til ledelsen har vært riktig. Dette får vi igjen bekreftet da det kun var et punkt ledelsen valgte å fravike fra strategi O, og på dette område finner vi stor grad av motstand. Dette kommer vi tilbake til i den videre analysen.

## 5.8 Oppsummering av funn

Gjennom dette kapitlet har vi funnet ut at det er flere forhold i denne endringsprosessen som, i lys av de teoretiske perspektivene, kunne ha ført til motstand. Oppsummert har vi funnet følgende forhold: det var uenighet om noe av gjennomføringen, det oppstod en frykt for å miste noe, endringsprosessen var proaktiv, det var en strukturell endring som påvirket kulturen, endringen førte med seg omgrupperinger samt tap av sosiale relasjoner og psykologiske kontrakter, endringer i symbolsk orden, det var en omfattende endring, det har vært snakk om flere endringsprosesser samtidig, lang tid (som ikke nødvendigvis må være negativt) og det har, på et område, ikke vært muligheter for medbestemmelse.

Likevel har endringsprosessen blitt gjennomført på en slik måte at det på de fleste områder har vært minimalt med motstand. Vi har funnet tegn til motstand som dårlig stemning på arbeidsplassen, eller såkalt småsnakk i gangene. Årsakene til dette har vært omgrupperinger som igjen har ført til tap av sosiale relasjoner og endringer i symbolsk orden. Denne motstanden finner vi under endringens innhold.

Vi har også funnet motstand på de individuelle forholdene og på endringsstrategi. Når det gjelder denne motstanden har den utspilt seg på bakgrunn av den regelstyringen som fant sted når det gjaldt utformingen av de nye kontorene ved Terningen Arena. En del ansatte var redde for å miste sin identitet ved innføringen av upersonlige kontorer. Det virker som om denne motstanden i all hovedsak utspilte seg på bakgrunn av at de ansatte ikke fikk ta del i beslutningen og dermed heller ikke fikk muligheten til å påvirke den. I ettertid har noen ansatte valgt å bryte de fastsatte reglene, noe vi vil komme tilbake til senere.

De førstnevnte er tegn til motstand som ikke har ført til vanskeliggjøring av endringen, mens det andre forholdet er en form for aktiv motstand. Vi kan derfor konkludere med at det har

oppstått tydelig motstand mot kontorbestemmelsene, men at det på de fleste andre områdene har vært minimalt med motstand.

## 5.9 Analyse av funn

I denne delen skal vi ta for oss funnene og se på årsakene til disse. Det vil si at vi skal drøfte årsakene til at det ble minimalt med motstand og årsakene til hvorfor det ble motstand på ett område.

### 5.9.1 Hvorfor ble det minimalt med motstand?

Det virker som om det har blitt jobbet grundig med å få de ansatte med på endringen. For det første var det, som tidligere drøftet, stor enighet om behovet for endring og vi kan dermed konkludere med at det var klarhet i endringsideen. Dette er noe som i følge Jacobsen (2004) vil være med på å redusere motstanden i en endringsprosess. For det andre har informantene, på eget initiativ, snakket positivt om hvor godt kommunikasjonsprosessen har fungert gjennom endringen. De har lagt vekt på at de hele tiden har fått nok og hensiktsmessig informasjon. I følge Erlie (2006) behøver ikke endring å føre til motstand så lenge de ansatte har en opplevelse av at de får tilstrekkelig med informasjon. For det tredje har de ansatte hatt muligheten til å involvere seg aktivt i selve endringsprosessen gjennom de såkalte brukergruppene. Ledelsen oppfordret også alle de andre, som ikke var aktivt plassert i en slik gruppe, til å komme med innspill og synspunkter inn i brukergruppene. Dette ble i hovedsak gjort gjennom personal- og instituttmøter. Dette medførte at de ansatte dannet et eierforhold til endringen som i følge Jacobsen (2004) kan være en avgjørende kilde til at motstand uteblir. For det fjerde virker det som at ledelsen klarte å få de ansatte til å skape en slags misnøye med den tidligere situasjonen til Campus Elverum før endringen trådte i kraft. De ansatte mente at de gamle lokalene og utstyret var begynt å bli utdatert og så derfor etter hvert viktigheten av et nytt bygg. Både det å skape misnøye med dagens situasjon og det å snakke positivt om det fremtidige endringsutfallet er noe Jacobsen (2004) hevder vil bidra til å minimalisere motstand. Vi vet ikke hva som har vært intensjonen til ledelsen, men siden dekanen og våre informanter har vært enige i endringsbehovet antar vi at det i hvert fall har

---

utviklet seg en felles oppfatning om at de gikk til noe bedre. Motsatt kan vi derfor si at de gikk fra noe som ikke var fullt så bra. Dette kan også være en årsak til at det ikke føltes som et større tap å flytte.

### **5.9.2 Hvorfor oppstod motstand mot kontorbestemmelsene?**

Gjennom denne endringsprosessen finner vi kun et forhold som skapte aktiv motstand mot endringen. Med tanke på endringsprosessens omfang er dette muligens et ubetydelig forhold, men det er likevel et interessant funn og det skaper grunnlag for videre analyse. Dette forholdet knytter seg til den detaljstyringen som fant sted med tanke på utformingen av kontorene ved Terningen Arena.

Som tidligere nevnt, sendte ledelsen ut en e-post til de ansatte med klare retningslinjer for utforming av de nye kontorene ved Terningen Arena. Denne e-posten inneholdt klare regler for hvor mange esker de fikk utdelt til å pakke tingene sine i med beskjed om at det ikke ville bli plass til mer ved Terningen Arena. De fikk også beskjed om at de kom til å få et gitt antall hyllemeter og at de kun fikk ha en besøksstol på hvert kontor. Det ville også bli forbudt å henge opp bilder og lignende på veggene. En av informantene uttalte at ”ikke skulle vi ha ditt, og ikke skulle vi ha datt”. Flere av de ansatte syntes det ble så detaljert at det ble oppfattet som veldig negativt. De fortalte at det utartet seg til å bli et irritasjonsmoment. En informant utalte at det var ”ting som provoserte noen av oss, da vi fikk slik direksjon av noen administrative”. Flere av de ansatte valgte, som sagt, å ikke følge reglene, noe som i følge Jacobsen (2004) kan sees på som aktiv motstand. Aktiv motstand kan blant annet være fredlig boikott og protester, noe vi kan finne igjen ved Campus Elverum.

Vi finner aktiv motstand på flere områder tilknyttet denne e-posten. Flere av de ansatte lånte plass i eskene til andre ansatte som ikke benyttet seg av all plassen sin, for på den måten å få med seg mer til Terningen Arena. Noen var også raskt ute med å hentet seg to gjestestoler, noe som i følge informantene ikke ble så godt likt av ledelsen. Som sagt har også enkelte hengt opp ting på veggene på kontorene sine. Det er også knyttet et betydelig

innsynsproblem til kontorene. Som nevnt er kontorlandskapene preget av store vinduer, noe som oppleves som negativt av mange. Også her har informantene fortalt at noen ansatte har utøvd aktiv motstand ved å bygge opp foran vinduene for å dempe innsynet. Dette innsynsproblemet er noe alle informantene påpekte at de opplever som negativt. En av informantene fortalte med glimt i øye, at ”det går i hvert fall ikke an å sitte å spille bondesjakk på kontorene lenger”. En annen uttalte at: ”Noen ganger må man bare trekke litt på skuldrene og kanskje ikke alltid være så lydige heller, gjøre litt som man vil”.

Selv om dette er en liten sak med tanke på endringens omfang finner vi altså aktiv motstand på det nevnte området. Vi antar at dette var noe ledelsen så på som en liten beslutning sett på bakgrunn av det store endringsomfanget og at dette kan ha vært årsaken til at de selv valgte å ta denne beslutningen. Nå kan det virke som om ledelsen ved Campus Elverum har gitt etter for motstanden som oppstod da en informant kunne fortelle at ”de har fått flere bokhyller og ting har blitt litt mer justert etter hvert”. Hva kan være årsaken(e) til at det ble så stor grad av aktiv motstand tilknyttet denne e-posten?

Campus Elverum har for det meste benyttet seg av det vi i det teoretiske perspektivet omtaler som strategi O, som kjennetegnes av bred involvering og medbestemmelse. Når det gjelder denne e-posten var dette det eneste området ledelsen ved Campus Elverum valgte å benytte seg av de trekkene som kjennetegner lederstilen i strategi E, som er instruerende og kommanderende. Det er grunn til å anta at dette var et *feil* valg av lederstil eller en uhensiktsmessig måte å kommunisere beskjeden på.

Det var flere som valgte en passiv rolle i forbindelse med denne endringsprosessen. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at den muligheten de ansatte har hatt til å delta i prosessen har vært av stor verdi. De ansatte har hatt en opplevelse av at ting har gått greit og har derfor ikke sett behovet for å engasjere seg, men muligheten har likevel vært til stede. Når det gjelder denne e-posten hadde ikke de ansatte denne muligheten. Derfor kan vi konkludere med at de ansatte ved Campus Elverum har vært positivt innstilt til endringsprosessen, så lenge de har hatt en opplevd mulighet av å kunne påvirke utfallet. Når denne muligheten frafalt så vi at det oppstod motstand. Strategi E i form av



---

enveiskommunikasjon med liten påvirkningsmulighet derfor var en avgjørende faktor for at det utspilte seg aktiv motstand mot innholdet i denne e-posten.

## 5.10 Konklusjon

Endringsprosessen ved Campus Elverum har hele tiden vært preget av god dialog gjennom brukergrupper, institutt- og personalmøter, samtidig som informasjonsdelingen og muligheten for påvirkningen og involvering av den enkelte har vært god. I følge Erlie (2006) vil god og hensiktsmessig kommunikasjon og informasjon være avgjørende for å hindre at det oppstår motstand mot en endring. Det å ha hatt muligheten til å påvirke endringen har i seg selv vært av stor verdi for de ansatte ved Campus Elverum. Gjennom denne muligheten virker det som om de ansatte utviklet et eierskap til endringen, og at det derfor ikke utartet seg noen særlig grad av motstand mot denne endringsprosessen. Dette kan vi konkludere med på bakgrunn av det ikke oppstod noen særlig grad av motstand der det i følge vårt teoretiske perspektiv skulle ha oppstått motstand.

Når det gjaldt utformingen av kontorene valgte ledelsen ved Campus Elverum å sende ut en e-post med retningslinjer for hva som skulle være på kontorene og ikke ved Terningen Arena. I dette tilfellet var det ingen muligheten for å påvirke resultatet av beslutningen noe som resulterte i aktiv motstand.

Vi kan ut i fra dette konkludere med at Campus Elverum klarte å gjennomføre endringsprosessen uten at det oppstod særlig grad av motstand så lenge de fokusert på to forhold:

- 1) å minimere det ukjente ved endringen gjennom god kommunikasjon og informasjon
- 2) å gi de ansatte muligheten til å involvere seg i endringsprosessen.

## 6 Avslutning

Før vi begynte arbeidet med denne bacheloroppgaven var vårt utgangspunkt at det ikke hadde vært sterk grad av motstand mot endringsprosessen som ble gjennomført ved Campus Elverum. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut om det har vært motstand eller ikke knyttet til denne endringsprosessen. Vi ønsket også å finne ut årsakene til dette.

Gjennom teori, dybdeintervjuer og drøfting har vi kommet frem til at det i all hovedsak ikke har vært stor motstand mot denne endringsprosessen, så lenge de ansatte har hatt en opplevd mulighet til involvering i endringen. I denne endringsprosessen har muligheten for å involvere seg i beslutninger vært høy og verdien av dette ser ut til å ha vært stor for de ansatte ved Campus Elverum. Det er kun et punkt som skiller seg ut, med tanke på motstand og dette er i forhold til en e-post med regler som ble sendt til alle ansatte. Dette førte til at det oppstod en aktiv motstand fra mange. Dette kan kanskje tyde på at det, også i arbeidslivet, er de små tingene som teller.

## Litteraturliste

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. (3. utg.). Tano Aschehoug

Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Espedal, G., Andersen, T., og Svendsen, T. (2006). *Løsningsfokusert coaching*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Fivelsdal, E. og Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori: Struktur, kultur, prosesser* (3. utg.). Oslo: Cappelen

Gjerde, S. (2003). *Coaching: Hva – hvorfor – hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget

Høgskolen i Hedmark (s.a.). Lokalisert 4. mai 2011 på <http://www.hihm.no/Hovedsiden/Campus-Elverum>

Innlandsuniversitetet (2011). *Velkommen til Innlandsuniversitetet*. Lokalisert 12. april 2011, på <http://www.innlandsuniversitetet.com/>

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P. A., og Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Lokalhistoriewiki (s.a.). *Elverum Lærerskole*. Lokalisert 4. mai 2011 på [http://lokalhistoriewiki.no/index.php/Elverum lærerskole](http://lokalhistoriewiki.no/index.php/Elverum_lærerskole)

Store Norske Leksikon (2009). *Høgskolen i Hedmark*. Lokalisert 12. april 2011, på [http://www.snl.no/Høgskolen\\_i\\_Hedmark](http://www.snl.no/Høgskolen_i_Hedmark)

Terningen Arena (s.a). *Om anlegget*. Lokalisert 12. april 2011, på <http://www.terningenarena.no/side.aspx?pid=4>

---

# Vedlegg

## Intervjuguide

Vi undersøker de ansattes opplevelse av flytteprosessen til Terningen Arena. I den sammenheng er vi interessert i hvordan *du* har opplevd flytteprosessen fra der du jobbet til TA. Vi kommer til å gi deg temaer eller spørsmål som vi ønsker at du skal fortelle om. Noen spørsmål kan du oppleve som veldig åpne, det er fordi vi ønsker at du skal snakke fritt om det som oppleves som viktigst for deg rundt det gitte tema. Med flytteprosessen mener vi alt fra forberedelser, planlegging, gjennomføring osv.

### Faktaspørsmål:

Hvor lenge har du jobbet ved HH?

Jobbet du i bygget i Kirkeveien eller Lærerskolealleen?

Stilling:

### Innledningsspørsmål:

Kan du begynne med å fortelle om hva som er de største endringene i din arbeidsdag nå etter flyttingen?

### Før flyttingen:

Hvilke tanker hadde du til det å flytte inn i Terningen Arena?

- *Hva så du mest og minst frem til?*
- *Tror du de andre mente det samme?*

Terningen Arena har vært planlagt i ca 10 år. Hvor lenge har prosjektet vært en del av din jobbhverdag?

- *Hvordan da?*
  - o *Hva syntes du om det?*
- *Hvordan fikk du vite om TA?*

### Underveis

Hvordan bidro du i selve flytteprosessen?

- o *Hvordan var det å forlate sin arbeidsplass?*
- *Hvordan har du blitt informert om det som skal skje?*
- *Av det du har fortalt om flyttingen: tror du andre har samme oppfattelse som deg?*

**Etter flyttingen**

Hvordan ble det i forhold til forventningene?

- *Fortell om din nye arbeidsplass*
  - o *Trives du her?*
- *Hva gjenstår?*

Tror du flyttingen vil ha konsekvenser for kontakten med din kolleger?

- *Studentene?*
- *Ledelsen?*

**Oppsummerende spørsmål:**

Hvis du ser tilbake på hele endringsprosessen: hvordan synes du den har blitt gjennomført?

- *Synes du at du har fått nok informasjon?*
  - o *Eksempel på oppfølgingsspørsmål: Av hvem, hvordan, for mye av noe.*
  - o *Har du hatt en aktiv rolle i prosessen?*
- *Tror du dine kollegaer har samme oppfattelse som deg?*

**Avslutningsspørsmål:**

Helt til sist: Hva tror du flyttingen til Terningen Arena har å si for Campus Elverum?