



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Digital undervisning i skjæringspunktet mellom krav fra omgivelsene og akademisk frihet/Digital teaching in the intersection of demands from the environment and academic freedom

Britt Blichfeldt

Totalt antall sider inkludert forside:

Molde, 21.mai 2021



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

<i>Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:</i>		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 321770

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Christina Berg Johansen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 21.mai 2021

Forord

Å avslutte min masterutdanning i samfunnsendring, organisasjon og ledelse med en masteroppgave, det har jeg gledet meg til. Det har vist seg å være både mer lærerikt og mer utfordrende enn jeg hadde sett for meg. Jeg har forsøkt å gå inn i oppgaven med et åpent blikk og danne meg inntrykk gjennom empirien, ikke gjennom andres meninger. Jeg håper og tror at dette viser seg i resultatet.

Jeg vil takke alle foreleserne ved Høgskolen i Molde, som villig har stilt opp til intervju og vært åpne om sine forelesninger og synspunkter. Christina Berg Johansen, med sin enorme fagkunnskap og innsikt, og med sine gode, danske kraftsalver, har vært solid støtte, motivator og veileder gjennom hele prosessen. Tusen takk Christina, du er gulle god!

Den beste av de beste, Jan Atle, min kjære mann og medstudent: uten deg hadde det vært bare halvparten så moro å være en av de «nye studentene». Vi har bevist at det går fint å jobbe, leve og være foreldre ved siden av studiene, med og uten digital undervisning. Mine gull, Maria, Martin og Helene, takk for at dere hele tiden har hatt tro på meg og kommet med oppmuntrende ord. Og til alle mine venner, som har holdt ut med meg gjennom mange og lange skoleår - og som fortsatt er mine venner. Dere vet hvem dere er - tusen takk, nå er jeg klar for nye eventyr!

God lesing!

*VI MÅ IKKE GLEMME AT DET ER FOLK SOM SKAL VÆRE DEN VIKTIGSTE
RESSURSEN I FORMIDLING AV KUNNSKAP OG I MØTE MELLOM MENNESKER*

Informant 10 2021

Sammendrag

I denne masteroppgaven studeres digital undervisning i skjæringspunktet mellom krav fra omgivelsene og akademisk frihet ved Høgskolen i Molde (beskrives også som «Høgskolen»). Formålet med studien er å undersøke om det finnes samsvar eller ikke mellom de krav som stilles overfor akademia når det gjelder digitalisering av undervisningen og den undervisningen som faktisk skjer, og hvordan en organisasjon må tilpasse seg krysspress. Temaet er aktuelt da det skjer en rask digital utvikling i hele samfunnet, også i akademia som har ansvar for å utdanne riktig kompetansen til resten av samfunnet. Regjeringen har en klar målsetning om at digitalisering skal inn i alle nivå av utdanningssystemet, og forventer at ledelsen ved utdanningsinstitusjonene legger til rette for at dette skjer.

For å belyse problemstillingen har jeg benyttet ny-institusjonell teori med fokus på begrepene legitimitet i omgivelsene, isomorfisme (tilpasning) og dekobling (løskobling), som viser hvordan en organisasjon har et spillerom i forhold til hvordan den tilpasser seg krav fra omgivelsene. Formålet er å se om teorien om dekobling og isomorfisme kan forklare et eventuelt gap mellom det Høgskolen sier den gjør i undervisningen og det den faktisk gjør.

Det empiriske grunnlaget er en casestudie av ledelsen og undervisere ved en statlig høgskole og en analyse av statlige styringssignaler slik de uttrykkes blant annet i Stortingsmelding 16 (2016-2017) – Kultur for kvalitet i høyere utdanning (Kunnskapsdepartementet 2017b). Det er gjennomført dybdeintervjuer av ti av Høgskolens undervisere, og det er transkriberingene av disse intervjuene sammen med dokumenter som uttrykker krav overfor Høgskolen, og hvordan Høgskolen svarer på disse kravene som utgjør datamaterialet.

I oppgaven er det gjort synlig hvordan en organisasjon utsettes for krysspress fra aktørene i sitt organisasjonsfelt, og hva dette kan bety for valg av strategiske svar, både for ledelsen og de ansatte i organisasjonen. Hvordan de ansatte svarer på ledelsens press, knyttes opp mot deres identitet med det institusjonelle presset, og om ledelsen er isomorf til det eller ikke. Undersøkelsen viser at selv om ledelsen i en organisasjon sier at de tilpasser seg og blir isomorfe til press fra omgivelsene for å oppnå legitimitet, kan det fortsatt være slik at den dekoobler aktiviteten gjennom de ansattes handlinger.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Problemstilling	3
2.0	Teori.....	4
2.1	Institusjonell teori.....	5
2.2	Ny-institusjonell teori.....	6
2.2.1	En organisasjons behov for legitimitet.....	8
2.2.2	Institusjonell isomorfisme.....	10
2.2.3	Dekobling.....	12
2.2.4	Medarbeidernes identitet.....	13
2.2.5	Strategier og svar på institusjonelle prosesser	14
2.3	Oppsummering	16
3.0	Metode.....	17
3.1	Valg av metode.....	17
3.2	Forskningsdesign.....	17
3.2.1	Dokumentanalyse.....	19
3.2.2	Dybdeintervju.....	19
3.3	Forskningsprosessen.....	20
3.4	Innsamling av data.....	21
3.4.1	Innsamling av dokumentdata	22
3.4.2	Gjennomføring av dybdeintervju	23
3.4.3	Oppsummering.....	25
3.5	Dataanalyse	26
3.5.1	Dokumentanalyse.....	27
3.5.2	Analyse av dybdeintervju.....	28
3.5.3	Svakheter ved analysen	29

3.6	Datakvalitet og etiske refleksjoner	29
3.6.1	Validitet.....	30
3.6.2	Reliabilitet	31
4.0	Analyse.....	31
4.1	Styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet	33
4.2	Ledelsen ved Høgskolen i Molde	37
4.2.1	Krysspress overfor ledelsen	38
4.2.2	Hvordan ledelsen presenterer seg overfor sine omgivelser og ansatte	39
4.3	De fagansatte ved Høgskolen i Molde	49
4.3.1	Krav og forventninger	50
4.3.2	Intern diskusjon.....	54
4.3.3	De nye studentene	55
4.3.4	Forskning eller undervisning, eller...?.....	57
4.3.5	Den digitale undervisningen	59
4.3.6	Fremtiden	64
4.4	Oppsummering	66
5.0	Drøfting	67
5.1	Ledelsens håndtering av press	68
5.2	De ansattes håndtering av press.....	70
5.2.1	Forskning, undervisning og andre oppgaver	72
5.2.2	Behov for drøfting.....	73
5.3	Høgskolens håndtering av press	74
6.0	Konklusjon.....	76
6.1	Forslag til videre forskning	77

1.0 Innledning

I denne oppgaven ses det på hvordan den digitale undervisningen foregår ved Høgskolen i Molde, i skjæringspunktet mellom krav fra omgivelsene og akademisk frihet. Det sies at det er behov for institusjonelle endringer i undervisnings- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i takt med endringer som skjer i samfunnet i disse årtiene. Det blir færre og samtidig større utdanningsinstitusjoner, flere studerer ved siden av jobb eller tar utdanning ved skoler som er langt fra der de bor. Det skjer en rask teknologisk utvikling i alle deler av samfunnet, og det er behov for at de som utdannes i dag har den digitale kompetansen som skal til for å møte denne utviklingen. Det kommer stadig sterkere styringssignaler når det gjelder økt grad av digital undervisning og tilrettelegging i alle nivå av skoleopplæringen, også ved høgskoler og universiteter. *«Regjeringen forventer...at institusjonen løfter utvikling av digitale løsninger til strategisk nivå og definerer mål og tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser»* (Kunnskapsdepartementet 2017a, 69).

I 2017 opprettet Kunnskapsdepartementet en egen digitaliseringsstrategi for UH-sektoren. I denne strategien står det:

Kvalitetsmeldingens krav er at alle studenter skal møte læringsformer der digitale muligheter utnyttes, og regjeringen forventer at institusjonene løfter utvikling av digitale løsninger til strategisk nivå og definerer mål og forpliktende tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser (Kunnskapsdepartementet 2017b, 15).

I Kunnskapsdepartementets langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028 står det at *«Det er viktig at de som skal utdanne fremtidens arbeidstakere, forstår hvordan digitaliseringen påvirker og utvikler deres fagområde og hvordan moderne teknologi kan brukes som pedagogisk verktøy for å skape læring»* (Kunnskapsdepartementet 2018, 24).

Digital undervisning kan gi nye muligheter for Høgskolen, men kan samtidig føre til endringer i dens organisasjonsstruktur og hvordan undervisningen skal legges opp. Med det mener jeg at ved å tilby digital undervisning, er det mulig å nå studenter over hele landet, men det vil også kunne påvirke hvordan studietilbudet tilrettelegges og hvilken kompetanse det vil være behov for i fremtiden. Høgskolestyret har vedtatt at Høgskolen skal jobbe aktivt for å imøtekomme Kunnskapsdepartementets styringssignaler. Det skal jobbes med å utvikle mer fleksible studier og utdanningskvaliteten skal heves. *«Vi vil heve*

undervisningskvaliteten ved et differensiert sett av virkemidler, blant annet digitale verktøy» (Høgskolen i Molde 2019a).

Krav og forventninger må balanseres opp mot den akademiske friheten. En høgskole skal *«frembringe og spre ny kunnskap»* og *«bidra til et høyt kompetansenivå i samfunnet»*. Den har ansvar for å *«tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå, basert på det fremste innenfor forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap»*. Høgskoler skal også *«fremme og verne om akademisk frihet, og om de ansatte som utøver denne»*. *«Den som gir undervisning ved en institusjon under denne loven har et selvstendig faglig ansvar for innhold og opplegg av undervisningen innenfor de rammer som institusjonen fastsetter, eller som følger av lov eller i medhold av lov»* (NOU 2020:3).

De som underviser ved Høgskolen, skal ikke bare ta hensyn til kravet om økt digitalisering av undervisningen, det er en rekke andre krav som også må imøtekommes. I Høgskolens strategi står det for eksempel at *«studentene skal møte et godt og helhetlig læringsmiljø som ivaretar både fysiske, psykososiale, organisatoriske, digitale og pedagogiske aspekter»*. Høgskolens utdanninger skal være forskningsbaserte og forskning skal *«omsettes i god undervisning»*. *«Høgskolen i Molde skal tilstrebe faglige tilsetninger med riktig kompetanseprofil, dvs at vi er forskningsaktive i de fagene det undervises i ved høgskolen»* (Høgskolen i Molde 2019a).

De ansatte selv sier at ved siden av undervisning og forskning er det også forventet at de skal delta i møter, kurs, oppfølging av studenter med mer, i tillegg til forskning og undervisning. *«Når jeg har veiledning, så forsøker jeg å legge det til samme dager. Og så jobber jeg i eksterntfinansierte prosjekter og det innebærer mye administrasjon, møter – ja, veldig mange møter. Ja, det er bare veldig mye administrasjon synes jeg. Og så er det utvalg, komiteer og sånn, som tar mye tid»* (Informant 7, 2021). *«Mer og mer av tiden din går til administrasjon også, det har noe med IKT-utviklingen å gjøre faktisk. Med teknologien faller flere av oppgavene på fagfolkene som tidligere fikk hjelp til dette av administrasjonen»* (Informant 6 2021).

Opgaven tar utgangspunkt i de tre nivåene som er omtalt overfor:

- Kunnskapsdepartementet, som stiller krav til Høgskolens undervisning
- Høgskolen, ved rektor og høgskolestyret, som balanserer i skjæringspunktet mellom krav fra Kunnskapsdepartementet og de fagansattes akademiske frihet

- Fagansatte som representerer det operative nivået, og som skal forholde seg til og gjennomføre undervisning i henhold til krav fra myndigheter, ledelse, næringsliv og studenter

Jeg startet som student ved Høgskolen i Molde høsten 2012. Fordi jeg alltid har jobbet ved siden av studiene, har jeg sjeldent kunnet delta i forelesningene på campus. Det har betydning at jeg på egenhånd har måttet gå gjennom og forstå pensum, og jeg har derfor ønsket meg mer fleksibel og tilgjengelige former for undervisning. I de periodene jeg har hatt anledning til å delta i undervisning på campus, har jeg opplevd det som svært lærerikt, blant annet fordi jeg da har fått delta i faglige diskusjoner og det har vært mulig å spørre direkte spørsmål til foreleser når ulike tema er tatt opp.

Da en av foreleserne ved Høgskolen i 2012 tok initiativ til den videobaserte kursplattformen HiMoldeX, ble det et kjærkomment supplement for mange av studentene, og initiativet fikk mye omtale både internt og eksternt. Initiativet viste samtidig omgivelsene at Høgskolen tilpasset seg kravet om å digitalisere undervisningen. Men siden oppstarten har man sett en nedgang i antall tilgjengelige kurs i HiMoldeX. I november 2015 var 64 kurs tilgjengelig, disse ble sett av 200-300 studenter daglig (Waagbø 2015). I januar 2017 lå 26 av 72 emner tilgjengelig på HiMoldeX (Waagbø 2017) og i april 2021 var kun 7 av høgskolens emner tilgjengelige som videoopptak i HiMoldeX (Høgskolen i Molde 2021a). Hvordan kan det være at det er en nedgang i antall tilgjengelige kurs i HiMoldeX, samtidig som forventningene om å bli mer digitale øker?

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i at kravene om digital undervisning forsterkes og at vi samtidig ser at tilgjengelige emner i HiMoldeX minker, finner jeg det interessant å se nærmere på hvordan det eksterne presset viser seg i de ansattes undervisning. Som student opplever jeg at de som underviser ved Høgskolen viser en usikkerhet rundt hvordan de legger til rette for digital undervisning. Det er svingende kvalitet og ulike måter å få til det digitale på blant ulike undervisere og i ulike fag, og jeg opplever at det er uklart hva man egentlig vil oppnå med det digitale. Følgende problemstilling er formulert som et utgangspunkt for min forskning av den digitale undervisningen ved Høgskolen i Molde:

Hvordan kan det være at bildet om en stor digital omstilling i den akademiske sektor ikke svarer overens med virkeligheten man som student opplever, der de ansatte ved Høgskolen i Molde viser en usikker og svært svingende kvalitet i den digitale undervisningen, når det samtidig er så tydelige signaler fra det institusjonelle nivået og fra ledelsen, om at det skal tilrettelegges for digitalisering av undervisningen?

Ut fra dette, avledes tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke krav stiller Kunnskapsdepartementet overfor Høgskolen når det gjelder digitalisering av undervisningen, og hva fører disse kravene til?
2. Hvordan presenterer høgskolen selv sin digitale undervisning overfor sine omgivelser og sine ansatte, og hvilke konsekvenser har dette for de ansatte?
3. Hvordan opplever underviserne ved høgskolen å skulle balansere kravet om digitalisering av undervisningen med de allerede eksisterende kravene de må forholde seg til, og utfordrer den akademiske friheten disse kravene?

Problemstillingene søkes besvart i en casestudie av en statlig høyskole; Høgskolen i Molde. Studiet av en enkelt høgskole gjør det mulig å se nærmere på hvordan akkurat denne institusjonen svarer på kravene som stilles. Denne kunnskapen kan bidra til økt forståelse for hvordan andre, lignende institusjoner forholder seg til krav fra omgivelsene. Dette er viktig for å forstå hvorfor man tilpasser seg krav, eller ikke.

For å finne svar på problemstillingen er det gjennomført en dokumentanalyse av stortingsmeldinger, vedtak og artikler som kan belyse krav som stilles overfor Høgskolen når det gjelder digital undervisning, og hvordan Høgskolen og høgskoleledelsen responderer på disse kravene. Det er også foretatt 10 kvalitative dybdeintervju av undervisere ved Høgskolen der det jeg ser nærmere på hvordan disse opplever kravene om å skulle digitalisere undervisningen.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som videre i studien vil bli brukt som analyseverktøy. For å studere hvordan krav om digitalisering av undervisningen påvirker Høgskolen i Molde og dens ansatte, vil jeg ta utgangspunkt i ny-institusjonell organisasjonsteori. Ny-institusjonell teori handler om hvordan organisasjoner påvirkes av samfunnet og organisasjonsfeltet de befinner seg innenfor. Først i kapitlet viser jeg

hvordan samfunnet på et overordnet nivå påvirker organisasjoner og utsetter dem for press. Deretter definerer jeg noen begreper som i analysen kan bidra til å forklare hvordan en organisasjon og dens ansatte tilpasser seg dette presset.

En organisasjon utsettes for press fra mange hold i sine omgivelser, og forsøker å tilpasse seg dette krysspreset. Innenfor ny-institusjonell organisasjonsteori ser man spesielt på de sosiale forholdene, for å forstå hvordan organisasjoner utvikles innenfor dette krysspreset. Med sosiale forhold menes samfunnsskapt fenomener, eller normer som i fellesskap forstås som sannheter (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014). Ny-institusjonell teori kan belyse det spillerom en organisasjon har til å ta beslutninger og tilpasse seg de mange institusjonelle kravene som eksisterer i deres omgivelser.

2.1 Institusjonell teori

For å forstå utviklingen i teorien, forklarer jeg først kort institusjonell teori, som er forløperen til ny-institusjonell teori. Ifølge organisasjonsteoretikere er institusjonalisering en prosess der visse sosiale relasjoner og handlinger blir tatt for gitt. Institusjonell teori handler om hvordan det ikke nødvendigvis er sånn at organisasjoner er rasjonelle, men at de påvirkes både av sin historie og sine omgivelser. Det handler om hvordan uformelle strukturer og kulturer, konflikt og interessekonflikter kan ha betydning for hvordan en organisasjon opptrer og tar beslutninger. I det institusjonelle perspektivet, ses organisasjoner på som institusjoner der mennesker konstruerer sin sosiale virkelighet. En institusjon har ulik betydning i ulike disipliner, og i sosiologien betyr det en organisert og etablert måte å handle på. En institusjon kan være en uformell norm, eller en sannhet, som utvikles over tid, og som i noen tilfeller nedfelles i lover og regler. Handlingene ser vi på som de reglene som gjelder for et samfunn, altså den beste måten å gjøre ting på (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014).

Institusjonell organisasjonsteori startet med Philip Selznicks empiriske analyse av organisasjoner og deres institusjonelle omgivelser, og med Talcott Parsons teorier som vektla hvordan institusjoner fungerer ved å innlemme organisasjoner i samfunnet gjennom universelle regler, kontrakter og autoriteter. Philip Selznick skrev boken «Leadership in Administration. A Sociological Interpretation» i 1957, der han så på organisasjoner som tilpasningsdyktige organismer som kan endre seg som en konsekvens av ekstern og intern påvirkning. Han var opptatt av at noen beslutninger betydde mer enn andre fordi de gir

ulike konsekvenser. Videre skilte han mellom begrepene «organisasjoner» og «institusjoner», der organisasjoner er formelle, tekniske instrumenter som er rettet mot målene som organisasjonen har satt, og institusjoner er uformelle strukturer og sosiale fenomener, der beslutningene ligger til grunn for virksomheten (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014).

2.2 Ny-institusjonell teori

Både tradisjonell og nyere institusjonell teori har som utgangspunkt at teorier om den rasjonelle aktøren ikke fungerer godt nok for å forklare organisasjoners handlinger, og i begge teorier ser man på omgivelsene som viktige for beslutninger som tas i en organisasjon. Med ny-institusjonell teori ble begrepet utvidet fra å gjelde handlinger i enkeltorganisasjoner, til å omfatte hele organisasjonsfelts strukturer og hvordan organisasjoner i et organisasjonsfelt tilpasser seg krav og blir mer og mer lik hverandre, eller mer isomorfe til hverandre. Etter hvert som rasjonaliserte institusjonelle regler oppstår i gitte organisasjonsfelter, endres og vokser formelle organisasjoner, ved å innlemme disse reglene i sine strukturer, altså isomorfisme skjer. En sentral tanke i institusjonell teori er at institusjoner vokser fram når vi konstruerer vår sosiale virksomhet. Med det menes hvordan vi definerer, tolker og forstår samfunnet. En forklaring på institusjonell isomorfisme kan være at organisasjoner reflekterer den sosial konstruert virkelighet i sine strukturer (Meyer og Rowan 1977). Med det menes for eksempel at flere og flere organisasjoner tar i bruk den samme produksjonsmetoden, fordi det blir en «sannhet» at akkurat denne metoden er den beste måten å gjøre ting på.

Organisasjoner tilpasser seg og tar beslutninger i henhold til institusjonaliserte normer for å oppnå legitimitet i sine omgivelser. Formelle strukturer beskrives som myter og seremonier, der myter kan forstås som en felles oppfattet sannhet om hvordan noe skal gjøres eller se ut, og seremoniene er hvordan en organisasjon tilpasser seg disse mytene. Strukturelle endringer i organisasjoner i dag, som for eksempel å ta i bruk nye produksjonsmetoder eller ny teknologi, skjer som et resultat av prosesser som gjør organisasjoner mer like uten at de nødvendigvis blir mer effektive. Altså kan dette forklares ved at organisering mer fungerer som en seremoni der organisasjoner heller tilpasser seg institusjonelle myter, eller sannheter om den beste måten å gjøre ting på, enn å følge den strukturelle planen i organisasjonen. Dette gjør ikke nødvendigvis en

organisasjon mer effektiv, men det å handle i tråd med mytene er essensielt for å overleve. Organisasjoner styrkes gjennom legitimiteten som ligger i rasjonaliserte, formelle strukturer, som for eksempel i form av kunnskap i utdanningssystemet eller lover og regler i rettssystemet. Elementer som dette i de formelle strukturene representerer sterke, institusjonelle regler som fungerer som høyt rasjonaliserte myter som er bindende for enkelte organisasjoner. Organisasjoner må innlemme mytene i organisasjonen for å sikre legitimitet (Meyer og Rowan 1977).

I likhet med Meyer og Rowan, påpeker DiMaggio og Powell (1991) at det er en stor likhet mellom organisasjonene i et organisasjonsfelt. Med et organisasjonsfelt menes de organisasjoner som samlet utgjør et kjent felt i det institusjonelle livet; leverandører, forbrukere, regulerende myndigheter, konkurrenter og andre interessenter. Et organisasjonsfelt gir oss et helhetlig bilde når det gjelder de aktuelle aktørene, og slik ser vi viktigheten av både tilhørighet (connectedness) og strukturell likeverdighet i feltet. «*Once disparate organizations in the same line of business are structured into an actual field, (as we argue, by competition, the state or the professions), powerful forces emerge that lead them to become more similar to one another.*» (DiMaggio og Powell 1991, 65). En annen måte å forstå «organisasjonsfelt» på, er gjennom begrepet samfunnssektor. En samfunnssektor er som en samling av organisasjoner som opererer innenfor det samme domenet, og som identifiseres av likheten i deres tjenester, produkter eller funksjoner, sammen med de organisasjonene som i sterk grad påvirker resultatene til disse organisasjonene. Strukturen og adferden til en organisasjon avhenger i stor grad av karakteristikaene til sektoren de operer i (Scott og Meyer 1991).

De uformelle strukturene som organisasjoner tilpasser seg innenfor sitt organisasjonsfelt, betegnes også som institusjonelle logikker. Logikker er forskjellige i ulike organisasjonsfelt, og en høgskole i den akademiske sektoren vil for eksempel bevege seg innenfor andre logikker enn en bedrift i det private næringslivet. Institusjonelle logikker defineres som «*the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality*». Ifølge denne definisjonen gir institusjonell logikk en kobling mellom individuell handling og kognisjon og sosialt konstruerte institusjoner og struktur i organisasjonsfeltet

(Thornton og Ocasio, 2008, 101). Fokus har beveget seg fra struktur i samfunnet til organisasjoners handlekraft når vi snakker om institusjonelle logikker.

2.2.1 En organisasjons behov for legitimitet

Samfunnssektorene er altså en viktig form for omgivelser som påvirker både struktur og resultater i organisasjonene. Vi beveger oss nå over fra å se på hvordan omgivelsene på samfunnsnivå påvirker organisasjoner, til hvordan organisasjoner tilpasser seg innenfor disse omgivelsene. Organisasjoner krever mer enn bare materielle ressurser og teknisk informasjon hvis de vil overleve og trives i sine sosiale omgivelser. De har også behov for aksept og troverdighet, altså har de behov for legitimitet (Scott 2014). Suchmans definisjon på legitimitet tar hensyn til omgivelsenes rolle når det gjelder en organisasjons legitimitet, der de «sosiale konstruerte systemene» representerer de institusjonelle normene: «*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms values, beliefs, and definitions.*» (Suchman 1995, 574).

En høyskole som ønsker legitimitet, må ikke bare tilpasse seg krav fra myndigheter, men de skal samtidig tilpasse seg press fra andre aktører som for eksempel næringsliv, ansatte, studenter mm. For eksempel så konkurrerer de i å være like god eller bedre enn andre høyskoler på kvalitet, trivsel blant studenter, karakterer mm. Dette kan for eksempel måles i studiebarometeret som gjennomføres hvert år, og som svært mange studenter bruker når de skal bestemme hvilken høyskole de vil studere ved. Dårlig score i studiebarometeret kan føre til tap av legitimitet hos studentene og igjen føre til lave søkertall. En organisasjons posisjon vil ha betydning for hvor avhengig den er av sine institusjonelle omgivelser. En høyskole vil ha sterk grad av institusjonelt press fordi den er avhengig av legitimitet i sine omgivelser. En høyskole som kan vise til stor grad av publisering av fagfelleverderte forskningsartikler som ofte siteres, vil gjerne ha større mulighet for å tiltrekke seg både studenter og de gode foreleserne.

Organisasjoner befinner seg innenfor flere felt samtidig og dermed også innenfor flere institusjonelle logikker, som gjerne er i konflikt med hverandre. Scott (2014) beskriver tre institusjonelle omgivelser, eller pilarer, som enten konstruerer eller støtter organisasjoners legitimitet. En regulativ, en normativ og en kulturell-kognitiv pilar, alle med hver sine antakelser, mekanismer og indikatorer som kan føre til en organisasjons legitimitet.

Grunnlaget for legitimitet i de tre pilarene kan komme i konflikt med hverandre, og det som ses på som bevis for legitimitet, varierer avhengig av hvilke institusjonelle elementer som vektlegges.

	Regulativ	Normativ	Kulturell-kognitiv
Grunnlag for overholdelse	Hjelpsomhet	Sosial forpliktelse	Tatt for gitt, delt forståelse
Grunnlag for press	Lover	Bindende forventninger	Oppfatninger som tas for gitt
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Normativ (sosial forpliktelse)	Mimetisk (etterligning)
Logikker	Instrumentalitet	Hensiktsmessighet	Ortodoks/rettroende
Indikatorer	Regler, lover, sanksjoner	Sertifiseringer, akkrediteringer	Delte handlingslogikker, isomorfisme
Påvirkning/følelse	Frykt, skyld/uskyld	Skam/ære	Sikkerhet/usikkerhet
Legitimitets-grunnlag	Lovlig sanksjonert, formell godkjenning	Moralsk aksept	Forståelig, gjenkjennelig, kulturelt støttet

Tabell 1: Scotts tre institusjonelle pilarer (Scott 2014, 60)

Den regulative pilaren viser til lover og regler som en organisasjon må tilpasse seg for å få legitimitet. Institusjoner begrenser og regulerer adferd gjennom sin evne til å etablere regler og til å inspisere andres konformitet til dem. De «sterke» organisasjonene har mulighet til å sanksjonere aktører som ikke tilpasser seg, og å følge regler er nødvendig for å bevare orden. Kontrollmekanismen under den regulative pilaren er det DiMaggio og Powell (1991) kaller tvangsisomorfisme.

Den normative pilaren viser at en organisasjon må tilpasse seg de sosiale forpliktelsene i samfunnet, som inkluderer både verdier og normer. Noen av de gjelder for alle aktører i samfunnet, mens andre gjelder kun for utvalgte typer aktører eller posisjoner eller roller. Normative systemer ses typisk på som begrensninger i sosial adferd, men som samtidig styrker og muliggjør sosial adferd. De fremmer rettigheter og ansvar, privilegier og plikter. Det avgjørende for aktørene er ikke hva som er mest hensiktsmessig for dem, men hva som passer seg best.

Den kulturell-kognitive pilaren viser til de delte meningene som eksisterer i organisasjonsfeltet, altså meninger eller holdninger som tas for gitt. Det er denne pilaren som står sterkest innenfor ny-institusjonell organisasjonsteori, og som vi befinner oss

innenfor i denne studien, der man gjør det som oppfattes som den riktige måten å gjøre ting på (Scott 2014). Gjennom mimetisk isomorfisme ønsker man gjerne å kopiere mer suksessfulle organisasjoner for selv å bli oppfattet som en legitim aktør i organisasjonsfeltet. Symbolske prosesser konstruerer sosial virkelighet og kulturelle systemer opererer på flere nivåer, slik at kulturelle rammeverk former felles strukturer i organisasjonsfeltet (DiMaggio og Powell 1991).

2.2.2 Institusjonell isomorfisme

Kunnskap om institusjonell isomorfisme, altså å forstå hvorfor organisasjoner er så like, er nyttig for å kunne forstå dynamikken i organisasjonslivet. «Isomorfi» betyr formlikhet, og innen matematikken oversettes det med «som har lik form, eller struktur» (Det Norske Akademis Ordbok 2021). Det er en måte å «kopiere» på, som et kart er en kopi av det faktiske landskapet. Organisasjoner tilpasser seg ikke bare teknisk press, som for eksempel tilgang på ressurser, kapital og forhold som kan påvirke resultatet, men også det de tror at samfunnet forventer av dem og gjør dem mer like; altså, isomorfisme skjer (Boxenbaum og Jonsson 2017).

Når organisasjoner i et forsøk på å oppnå legitimitet, prøver å tilpasse seg omgivelsene og å løse problemer slik andre organisasjoner i det samme feltet løser problemer, vil byråkratisering og ulike former for homogenisering oppstå i et helt organisasjonsfelts strukturering. Slike høyt strukturerte organisasjonsfelter sørger for en kontekst der hver enkelt organisasjons forsøk på å oppnå legitimitet, samlet vil føre til homogenitet i organisasjonenes struktur, kultur og resultater. Organisasjoner kan gjerne endre sine mål, nye innovasjoner kan skapes, og flere organisasjoner kan komme inn i organisasjonsfeltet, men på lang sikt vil de likevel konstruere felles omgivelser som begrenser deres evne til å endre seg senere. Dersom en organisasjon gjør noe for å forbedre seg og det fungerer, vil de andre i feltet kopiere dem og dermed blir legitimitet ofte en større konsekvens enn forbedringen i seg selv (DiMaggio og Powell 1991).

Vi snakker om institusjonell isomorfisme når organisasjoner stadig blir mer like i det institusjonelle organisasjonsfeltet. Det finnes tre ulike mekanismer der institusjonell isomorfisme oppstår; tvingende-, imiterende- og normativ isomorfisme (DiMaggio og Powell 1991). Disse tre mekanismene utelukker ikke nødvendigvis hverandre, de kan både være integrerte og påvirke hverandre, men oppstår gjerne med bakgrunn i ulike årsaker og

kan gi ulike resultater. *Tvingende isomorfisme* oppstår ut fra maktforhold og politisk påvirkning. «*Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function*» (DiMaggio og Powell 1991, 150). Den politiske påvirkningen kommer ofte fra de største, sterkeste aktørene som utøver press for at de svakere organisasjonene skal tilpasse seg organisasjonsfeltets formelle og uformelle krav. De sterkeste aktørene er gjerne regulerende autoriteter som for eksempel krever at organisasjonene skal følge lovendringer, miljøkrav, ISO-sertifiseringer, arbeide for likestilling i styret og lignende. Også andre aktører som organisasjonen er avhengig av ressurser fra, kan utøve press som organisasjonen må tilpasse seg. *Mimetiske, eller imiterende, prosesser* skjer som et resultat av usikkerhet. «*When organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organization*» (DiMaggio og Powell 1991, 151). Altså skjer gjerne mimetisk isomorfisme når en organisasjon har utfordring med å forstå omgivelsene og dermed forsøker å kopiere mer suksessfulle organisasjoner, i et forsøk på å selv bli like god og slik få legitimitet. *Normativt press* skjer gjerne med bakgrunn i profesjonalisering av organisasjonsfeltet. «*We interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control "the production of producers", and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy*» (DiMaggio og Powell 1991, 152). Mer formell utdanning og profesjonsutdanning gjør at de ulike organisasjonene ansetter ressurser med lik utdanning, og fra andre organisasjoner i samme sektor. Dette fører igjen til at flere har samme bakgrunn, og at de også har samme måte å se og løse problemer på slik at organisasjonene blir mer like (DiMaggio og Powell 1991).

Institusjonell isomorfisme kan altså gi flere konsekvenser for en organisasjon. En organisasjon som etablerer formelle strukturer i forhold til mytene i de institusjonelle omgivelsene, viser at den handler i tråd med kollektivt verdsatte formål på en korrekt måte. De tillegger seg eksternt legitimerede egenskaper, heller enn å vektlegge egenskaper som fører til effektivitet. Hvordan en organisasjon viser utad at den tilpasser seg, har mye å si for hvem i omgivelsene de får legitimitet fra, og hvem de får støtte fra. Avhengighet av eksterne bestemte institusjoner reduserer uroligheter og vedlikeholder stabilitet. Samtidig sørger man for å beskytte organisasjonen mot kritiske spørsmål, den styrker sin legitimitet

og den bruker legitimiteten til å styrke støtten den har i omgivelsen, som igjen kan gi økt tilgang på ressurser. Av dette ser vi at isomorfisme fører til legitimitet og bidrar til å fremme en organisasjons suksess og overlevelse (Meyer og Rowan 1977).

2.2.3 Dekobling

Det å tilpasse seg institusjonaliserte regler havner ofte i konflikt med ulike krav til effektivitet og økonomisk rasjonalitet. Også omvendt, å koordinere og kontrollere aktivitet for å fremme effektivitet, underminerer en organisasjons seremonielle konformitet og kan føre til mindre støtte og legitimitet i omgivelsene. Dette kalles gjerne for krysspress (Meyer og Rowan 1977). Man kan tenke seg at dersom det er forventet av en høyskole at den skal tilpasse seg kravet om å digitalisere undervisningen, kan dette gå utover kvaliteten på undervisningen ved at de som underviser bruker mer tid og ressurser på å bruke teknologien, heller enn å sikre godt faglig og pedagogisk innhold. Motsatt kan det tenkes at dersom høyskolen lar være å tilpasse seg kravet, men heller legger vekt på undervisning for studentene som er til stede i klasserommet, kan dette gå ut over høyskolens legitimitet i omgivelsene, noe som igjen kan føre til færre studenter eller at det blir vanskeligere å ansette gode undervisere i fremtiden.

Det er to problemer for en organisasjon ved å tilpasse seg rasjonelle myter om hvordan de skal se ut og de skal gjøre. For det første har mytene ingen løsning og for det andre så kan konkurrerende, inkonsekvante myter eksistere samtidig. For å holde opprettholde seremoniell konformitet, eller løse problemet med krysspress, har organisasjoner som tilpasser seg de institusjonelle reglene, en tendens til å skjermes sin formelle struktur, eller løskoble den fra den faktiske aktiviteten i organisasjonen (Meyer og Rowan 1977, 341). Organisasjoner dekobler formell struktur fra produksjonsaktiviteter når det institusjonelle miljøet og oppgavemiljøet er i konflikt eller ved motstridende press. Dekobling gjør organisasjonen i stand til å søke legitimiteten som adaptasjon av rasjonelle myter sørger for, samtidig som produksjonen eller aktiviteten går sin gang (Boxenbaum og Jonsson 2017). For eksempel kan høyskolen fortelle omgivelsene at den benytter seg av digital undervisning, og at dette er noe de jobber med for stadig å bli bedre. Samtidig kan situasjonen internt i organisasjonen være en helt annen, der de gamle måtene å gjennomføre undervisningen på fortsatt vektlegges.

Dette er det samme som Brunsson (1993) kaller «den hyklerske organisasjonen», der organisasjonen hele tiden jobber med doble perspektiver og logikker. For å nå målene sine må en organisasjon handle ut fra nåtiden samtidig som at denne handlingen også skal kunne legitimeres i forhold til den fremtidige strategien. Det er ikke alltid samsvar mellom det organisasjonen planlegger og handlingen som følger. Dekobling forklares ved at man skiller handling fra struktur, og beskrives som «organisatorisk hykleri», ved å hevde at organisasjonen dekobler, men «snakker» seg til legitimitet. Organisasjoner er full av motsetninger og hykleriet representerer løsningen eller søken etter legitimitet, ikke problemet (Brunsson 1993). En organisasjon kan altså selv legge opp til at det ikke er samsvar mellom det de sier og det de gjør – de produserer et organisatorisk hykleri. Det kan for eksempel være viktig for høgskolen at ledelsen utarbeider en strategi for digitalisering av undervisningen og forteller omgivelsene om det, i tråd med hva omgivelsene ønsker å høre. Dette gir legitimitet. Samtidig kan det være at det oppleves at denne prosessen tar for mye tid og ressurser internt i organisasjonen, det synes viktigere å konsentrere seg om forskning og hvordan denne skal benyttes i undervisningen. Dette reflekterer ikke det som sies i den utarbeidede strategien, men det gir mer forskningsbasert undervisning, som også er et krav som stilles overfor høgskolen. Slike endringer medfører bare endringer i strukturen, internt gjør de det samme som før.

Dekobling skjer hele tiden i svært mange organisasjoner. Å si at man tilpasser seg presset fra omgivelsene, og blir isomorfe med dem, gir organisasjonen legitimitet. Så jobber man på som før internt i organisasjonen, og opprettholder effektivitet og skaper resultater. Det er først når man blir så i utakt med omgivelsene at legitimiteten får seg en knekk at det kan være skadelig. Det er imidlertid ikke alltid mulig å bevare en slik symbols tilstand. Det som først starter som dekobling vil etter hvert føre til en kobling mellom struktur og handling. Dette kan for eksempel skje ved at nye ansatte prøver å gjøre sine oppgaver i henhold til den nye strukturen, selv om den var tenkt å kun være symbolsk. Slik opparbeider de synlige tegn på tilpasning og dekobling kan dermed føre til full implementering fordi ansatte ikke godtar å være symbolske rekvisitter (Boxenbaum og Jonsson 2017).

2.2.4 Medarbeidernes identitet

Nå vil jeg lengre ned i organisasjonen og studere medarbeiderne, jeg vil bevege meg over fra organisasjonens tilpasning og se hvilken betydning denne handlingen har for de ansatte.

Det tar jeg fatt i ved å se på Pitsakis, Biniari og Kuins (2012) perspektiv på identitetsbygging. De har laget et rammeverk som forklarer hvordan individuelle organisasjonsmedlemmers selvoppbyggingsprosesser motiverer dem til å støtte eller avvise dekobling som en form for motstand mot institusjonell endring. Det er tre veier til selvoppbygging etter at ledelsen har dekoblet fra det institusjonelle presset:

1. Sterk identifisering med organisasjonen gir støtte til ledelsens dekobling
2. Sterk identifisering med det institusjonelle presset søker støtte i det eksterne presset om endring og vil utfordre dekoblingen
3. Adopsjon av både ledelsens dekobling og institusjonell identitet vil opptre som meglere mellom de to, og på sikt underminere dekoblingen

Organisasjonsmedlemmenes selvoppbyggingsprosesser kan løses enten ved å støtte ledelsens dekobling, ved å utfordre den, eller ved at man identifiserer seg med begge og dermed opptre som meglere mellom de to. Til slutt vil organisasjoner som dekobler, bøye av for presset for ikke å miste legitimiteten. Det er hybridene, altså de som identifiserer seg både med ledelsen og det institusjonelle presset, sammen med de som identifiserer seg med det institusjonelle presset, som gjør at det som begynte med dekobling til slutt blir tilpasning og man gir etter for presset (Pitsakis, Binari og Kuin 2012). Dette rammeverket viser hvordan organisasjonsmedlemmenes identitet har betydning for om de støtter ledelsens dekobling eller ikke.

2.2.5 Strategier og svar på institusjonelle prosesser

Effektivitet og bedre økonomi kan være resultatet av at en organisasjon dekobler, men det finnes også negative konsekvenser ved det. Det er ikke slik at fordi en organisasjon har mulighet til å dekode, så vil den gjøre det. Dekobling medfører en risiko for å bli avslørt, noe som kan føre til skade på legitimiteten. Organisasjoner dekobler gjerne dersom de kjenner på tvang om å implementere nye praksiser, spesielt dersom de ikke har tro på at den nye praksisen vil føre til bedre effektivitet. Intern maktdynamikk eller ledelsens makt over styret kan påvirke organisasjonens ønske om å dekode. Press fra for eksempel kunder, leverandører eller aksjonærer kan føre til mindre ønske om å dekode. Det er også mindre sannsynlig at dekobling av hvordan bedriften forvalter sitt samfunnsansvar skjer, dersom organisasjonen er avhengig av eiere som er positive til disse standardene (Boxenbaum og Jonsson 2017).

Christine Oliver (1991) presenterer 5 strategiske svar som de individuelle aktørene, organisasjoner eller ansatte, har på de institusjonelle prosessene som påvirker dem. Ved å studere når organisasjoner motstår institusjonalisering, ser man at organisatorisk adferd kan variere fra passiv konformitet til aktiv motstand som svar på institusjonelt press, avhengig av pressets natur og kontekst. Motivet bak den organisatoriske atferden er ønsket om stabilitet og forutsigbarhet, og organisasjoner antas å være interessedrevne. Konteksten for organisatorisk adferd vises ved at valg begrenses av flere eksterne press.

Organisatoriske omgivelser er kollektive og sammenkoblede, og overlevelse avhenger av respons på eksterne krav og forventninger. Institusjonelle teoretikere har hatt en tendens til å begrense oppmerksomheten rundt effekten det institusjonelle miljøet har på strukturell konformitet og isomorfisme, og har dermed hatt en tendens til å overse rollen som aktiv handling og motstand har hatt i relasjoner i det organisatoriske miljøet (Oliver 1991).

Det som avgjør sannsynligheten for motstand, er organisasjonens evne og vilje til å tilpasse seg. Avhengig av årsak til press, hvem som utøver det, innhold i presset, hvem som kontrollerer det og hva konteksten er, kan man si noe om grad av motstand organisasjonen utøver. Jo lavere grad av sosial legitimitet man oppnår ved å tilpasse seg press, jo større motstand, og motsatt. Det vil si at dersom konformitet gir høy grad av sosial eller økonomisk tilpasning, er samtykke den mest sannsynlige responsen. Dersom konformitet gir lav grad av tilpasning, er kompromiss, unngåelse, trossing eller manipulasjon sannsynlig respons, avhengig av type organisasjon. I forhold til type organisasjon, sier Oliver (1991) at «skoler er karakterisert som organisasjoner som søker å tilfredsstillte staten og offentlige forventninger om riktig struktur og som organisasjoner som deler samme utdanningskultur».

De fem strategiene for å håndtere institusjonelt press er:

- *Samtykke*: vane, følge normer, isomorfisme, innrette seg i samsvar med regler og normer
- *Kompromiss*: Balansere forventninger fra flere aktører, berolige eller forhandle med institusjonelle interessenter
- *Unngåelse*: Skjule avvik, dekobling, rømme eller endre mål og aktiviteter
- *Trosse*: avvise, ignorere eksplisitte normer og verdier, utfordre eller angripe kilden til institusjonelt press

- *Manipulasjon*: adoptere, påvirke eller kontrollere institusjonelle elementer og prosesser

Det er ikke bare snakk om konformitet, men om en reell påvirkningskraft. Motstand mot press for sosial tilpasning har en tendens til å øke intern effektivitet. Responsen på de institusjonelle omgivelsene vil ikke bare påvirke organisasjonens resultater, men det kan også påvirke kriteriene som brukes for å måle resultatene (Oliver 1991).

2.3 Oppsummering

I teorikapittelet ble det teoretiske rammeverket som blir brukt til å belyse problemstillingen, samt analysere og drøfte empirien i oppgaven presentert. Vi har sett hvordan krysspress i omgivelsene kan ha betydning for hvordan en organisasjon opptrer og tar beslutninger. Strukturell organisering i organisasjoner i dag, skjer som et resultat av at organisasjoner søker legitimitet ved å prøve å tilpasse seg mytene i de institusjonelle omgivelsene (Meyer og Rowan 1977). Resultatet av denne tilpasningen gjør at organisasjoner stadig blir mer like hverandre innenfor sitt organisasjonsfelt. Kunnskap om hvorfor organisasjoner blir mer like, altså isomorfe, er nyttig for å kunne forstå dynamikken i organisasjonslivet (DiMaggio og Powell 1991). Problemet er at konkurrerende myter ikke alltid representerer effektive løsninger, og de kan konkurrere med hverandre. Dette kan håndteres ved dekobling, som gjør organisasjonen i stand til å søke legitimiteten som adaptasjon av rasjonelle myter sørger for, samtidig som produksjonen går sin gang (Boxenbaum og Jonsson 2017).

Individuelle ansattes selvoppbyggingsprosesser motiverer dem til å støtte eller avvise dekobling som en form for motstand mot institusjonell endring. Selvoppbyggingsprosesser kan løses ved å støtte ledelsens dekobling, ved å utfordre den, eller som kombinasjon og dermed opptrer som meglere mellom de to (Pitsakis, Biniari og Kuin 2012). Oliver (1991) presenterer fem strategiske svar som de individuelle aktørene, organisasjoner eller ansatte, har på de institusjonelle prosessene som påvirker dem. Organisatorisk atferd kan variere fra passiv konformitet til aktiv motstand som svar på institusjonelt press. Jo større mulighet for å oppnå legitimitet, jo mindre grad av motstand og motsatt (Oliver 1991). Olivers fem strategiske svar vil være nyttige i min analyse av Høgskolen og hvordan ledelsen og de ansatte tilpasser seg press eller ikke, og spesielt begrepene isomorfisme og dekobling benyttes. Pitsakis, Biniari og Kuins (2012)

rammeverk benyttes for å analysere hvordan de ansatte identifiserer seg med ledelsen og/eller det institusjonelle presset.

3.0 Metode

«Begrepet metode referer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier» (Grønmo 2016, 43). Formålet med dette kapittelet er å gjøre rede for ulike metodiske verktøy som tas i bruk for å besvare oppgavens problemstilling. Her redegjøres for valg av metode, forskningsdesign, selve forskningsprosessen, hvordan innsamling, transkribering og analyse av data er utført samt forskningsetiske betraktninger om oppgavens kvalitet.

3.1 Valg av metode

Man skiller mellom to metoder for å belyse en problemstilling eller en tese. Kvalitativ metode, som er benyttet i denne studien, er basert på tekstdata, lyd eller visuelle data som beskriver virkeligheten i form av transkriberinger av intervju og observasjoner samt andre tekster, og formålet er gjerne å beskrive totale situasjoner. Kvalitativ forskning er bygget på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger og sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i og kontinuerlig endrer seg i. Kvantitativ metode baseres på talldata som beskriver virkeligheten i form av tall og tabeller, der formålet ofte er statistisk generalisering som skal gi oversikt over større populasjoner. (Ringdal 2018). Kvalitativt forskningsdesign passer til å belyse analytiske beskrivelser, stor grad av fleksibilitet, med nærhet og sensitivitet til undersøkelsesenheter. Kvantitativ metode er bygget på ideen om en objektiv sosial verden, og et slik forskningsdesign passer dersom man ønsker statistisk generalisering der man har behov for strukturerte metoder med avstand og selektivitet til undersøkelsesenheter (Grønmo 2016). Kvalitativ metode kan benytte seg av et forholdsvis lite antall undersøkelsesenheter, mens kvantitative metoder ofte baseres på et stort antall, såkalte populasjoner. Valget av metode avhenger av hvordan problemstillingen er utformet (Ringdal 2018).

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er planen for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Ringdal (2018) beskriver fem ulike forskningsstrategier og tilhørende design. Tverrsnitt og

longitudinelle design er studier der tidsperspektivet har en betydning, enten på ett tidspunkt eller over tid. Eksperimentelle studier brukes ofte til å studere årsakssammenhenger og oftest i medisinske studier. Casestudier og komparative studier er begge basert på analyse av få undersøkelsesenheter, som individer eller organisasjoner. I komparative studier sammenlignes to eller flere caser, mens i casestudier studeres vanligvis en organisasjon eller ett samfunn i form av observasjon eller dybdeintervju (Ringdal 2018).

Casestudier er vanlig metode å benytte innen forskning på skoler og organisasjoner. En case er «*en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse*» og casestudier er «*intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være (individer), familier, virksomheter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger*» (Ringdal 2018, 172). Hensikten med denne oppgaven er å se nærmere på hva som påvirker undervisningsformen ved en høyskole, i skjæringspunktet mellom krav fra omgivelsene og undervisernes akademiske frihet til selv å bestemme hvordan undervisningen skal skje. Jeg har derfor valgt en casestudie av Høgskolen i Molde, for slik å kunne se nærmere på en enkelt enhet. Målet er å belyse hvordan Høgskolen svarer på krav fra omgivelsene, og hvordan det påvirker undervisningen og de som underviser ved Høgskolen.

Casestudier er intensive og omfatter mye informasjon om casen som studeres. Formålet med casestudier er å gi en helhetlig forståelse av enheten som studeres og å slik kunne utvikle begreper eller teorier som kan generaliseres til et større univers (Grønmo 2016). I studien av en case, eller en enhet, går forskeren inn i for eksempel en organisasjon som er «*klart avgrenset i tid og rom*». Dette gir god forståelse for forholdet som studeres og egner seg godt til å gi nære beskrivelser av virkeligheten. «*Sentralt her står muligheten casestudier gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst*» og at de de egner seg godt til teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 99). Det vil si at ved å studere en organisasjon, kan man få en forståelse for hele gruppen av lignende organisasjoner som denne ene organisasjonen tilhører (Grønmo 2016). Funn fra denne forskningen kan bidra til å belyse årsaker til hvordan andre, lignende utdanningsinstitusjoner påvirkes av krav fra omgivelsene.

Innsamling av historiske kilder og registerdata, å gjøre dybdeintervjuer, feltarbeid eller spørreundersøkelser er alle ulike former for datainnsamling (Ringdal 2018). I denne oppgaven er det benyttet en triangulering av metoder, altså en kombinasjon av

dybdeintervju og dokumentanalyse. Jeg tar utgangspunkt i dokumenter som belyser krav som stilles overfor Høgskolen, dokumenter som belyser hvordan Høgskolen sier de svarer på kravene, samt 10 dybdeintervju av undervisere ved Høgskolen, altså kvalitative data. En kvantitativ analyse basert på tall og tabeller ville ikke vært like godt egnet til å studere hverken krav overfor Høgskolen, eller gi et godt innblikk i undervisernes holdninger til forventningene og tanker om hvordan undervisningen bør gjennomføres.

3.2.1 Dokumentanalyse

«*Dokumentstudier bruker vi om studier av dokumenter, som vanligvis er produsert for andre formål enn forskning*» (Tjora 2018, 257). Studier av ulike dokumenter, som stortingsmeldinger, artikler og tidligere forskning bidrar til bakgrunnsdata og informasjon om forhold ut over det deltakerne i en studie kan bidra med. Tjora (2018) beskriver dette som sekundær- eller tilleggsdata som brukes i tillegg til data fra intervjuer eller observasjoner. Dokumenter er godt egnet til analyser der det er umulig, eller vanskelig å samle inn primærdata, som for eksempel å få kunnskapsministeren til å fortelle detaljert om vedtak som er gjort i Kunnskapsdepartementet. Gjennom dokumenter er det mulig å finne ordrette nedtegnelser om hva en person har sagt eller gjort (Jacobsen 2015).

3.2.2 Dybdeintervju

«*Dybdeintervju brukes som betegnelse på et kvalitativt intervju (også kalt semistrukturert intervju) som bærer preg av samtale mellom intervjuer og informant*» (Tjora 2018, 257). I et dybdeintervju ønsker man å legge til rette for en mer uformell samtale mellom forsker og informanten, der man snakker om et tema som forskeren har bestemt. Formålet er å komme i dybden av hva informanten mener og tenker, og det er viktig å tillatte digresjoner som kan lede inn på tema som forsker ikke fra før hadde tenkt på, og som kan være essensielle for undersøkelsen. Intervjuene handler også om å forstå sammenhenger utover informanten som individ. I institusjonell etnografi søker man å utforske sosiale relasjoner, krav utenfra og samfunnsmessige forhold som råder, og dybdeintervju kan sammen med andre data gi innblikk i nettopp dette (Tjora 2018). I denne oppgaven er det nettopp denne kombinasjonen av dybdeintervju sammen med andre data som benyttes for å utforske hvordan kravene fra omgivelsene påvirker hvordan ledelsen og underviserne påvirkes og forholder seg til utvikling av den digitale undervisningen ved Høgskolen.

3.3 Forskningsprosessen

Det tar tid å skrive et godt forskningsprosjekt. Forskningsprosessen er hele prosessen fra du starter med en ide til du avslutter med en presentasjon av resultatene du finner. Med bakgrunn i ideen, konkretiseres problemstillingen(e) slik at den blir faglig interessant. Så planlegges enten en kvalitativ eller kvantitativ forskningsstrategi, og et design som er «*en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes*» (Ringdal 2018, 25), før man kan gå i gang med datainnsamling og analyse. I mange forskningsprosjekter skjer datainnsamling og dataanalyse samtidig, og i løpet av forskningsprosessen er det vanlig at man møter utfordringer som gjør at man må gå tilbake noen steg i prosessen. Forskningsprosessen avsluttes med en rapport der resultatene fra forskningen publiseres (Ringdal 2018).

Når det gjelder min egen forskningsprosess, har det å forske på Høgskolen vært en øvelse i å balansere mellom personlig engasjement og det å være objektiv og nøytral. Jeg er selv student ved Høgskolen og dette gjør at jeg både har kunnskap og meninger om hvordan undervisningen foregår. På den positive siden gir det meg innsikt i feltet jeg forsker på, det gjør at jeg kjenner til detaljer som kan hjelpe samtaleflyten i intervjusituasjonen og personlig engasjement har gitt økt motivasjon i forskningsprosessen. På den andre siden har jeg måttet være svært bevisst på å ikke la min antatte forhåndskunnskap og holdninger påvirke informantene, mine spørsmål og min etterfølgende analyse. Jeg har vært opptatt av å gå inn i hvert intervju med åpent blikk og i størst grad la informanten stå for pratingen. Intervjuguiden var til god hjelp for å holde meg til det relevante temaet. Jeg har valgt å intervjuer både forelesere som jeg har kjennskap til fra før, og forelesere som jeg ikke kjenner. Å intervjuer forelesere jeg kjenner gjorde at jeg turte å være litt mer direkte i spørsmålene mine ut fra antakelse om at jeg visste hvor godt informanten ville tåle det. Jeg valgte også å intervjuer forelesere jeg ikke kjente, for å sikre at de kunne gi utfyllende informasjon uten at mitt personlige kjennskap til informanten påvirket omgangstonen i intervjuet.

Jeg har brukt mye tid på å sette meg inn i hva de ansatte har skrevet om digitalisering på Høgskolens internavis, Panorama. Jeg har også lest en del forskning rundt bruk av digitale verktøy i undervisningssammenheng. Før intervjuene brukte jeg tid på å utforme en intervjuguide som skulle hjelpe meg med å holde meg til temaet og sikre god flyt i

samtalene med de ansatte. Deretter gjorde jeg et testintervju for å kontrollere at både jeg som forsker og intervjuguiden var godt forberedt. Alle de ansatte som ble spurt om å delta i undersøkelsen, takket raskt ja, de svarte uforbeholdent åpent og ærlig i løpet av intervjuet, og flere av dem kom med gode råd og motivasjon til videre skriveprosess og hvor jeg kunne finne relevant informasjon.

3.4 Innsamling av data

«Data er informasjon som er bearbeidet, systematisert og registrert i en bestemt form og med sikte på bestemte analyser» (Grønmo 2016, 434). I kvalitativ forskning, som i denne oppgaven, er det spesielt viktig med kritiske vurderinger av datamaterialet, slik at man sikrer at det er relevant data som benyttes. Gjennomgående i forskningsprosessen er det viktig at kildene er pålitelige og at tekstene som bidrar til å belyse problemstillingen er troverdige. (Grønmo 2016). I en kvalitativ analyse samles data inn i form av ord, eller tekst (Jacobsen 2015). Data som er samlet inn i denne oppgaven er styringsdokumenter fra Kunnskapsdepartementet, Høgskolens strategidokumenter, artikler som er skrevet av rektor, eller der han er blitt intervjuet, samt dybdeintervju av forelesere ved Høgskolen, som senere er transkribert.

Primærdata er forskningsdata du samler inn selv i form av spørreundersøkelser, dybdeintervju eller observasjoner. Sekundærdata er data som allerede finnes og er ifølge Ringdal (2018) ikke bare forskningsdata, men kan også være alt fra plakater, graffiti, blader og dagbøker, til stortingsdebatter, statistikk og forskningsdata. Fordelen med primærdata er at det gir mulighet til å produsere data som passer i forhold til problemstillingen. Utfordringene med å skaffe primærdata er at det kan være vanskelig og kostnadskrevende å samle inn. Enkelte ganger kan bruk av sekundærdata være eneste alternativ, både om du skal ha informasjon fra fortiden, eller om du ikke har ressurser til å skaffe primærdata (Ringdal 2018). I denne oppgaven benyttes både primær- og sekundærdata for å belyse problemstillingen. Dybdeintervju er gjort for å belyse forelesernes holdninger til digital undervisning og hvordan de påvirkes av krysspress fra eksterne og interne aktører. En oversikt over mine informanter finnes i kapittel 3.4.2 s.25. Dokumentdata brukes for å belyse krav som stilles overfor Høgskolen (oversikt over dokumentene i kapittel 4.1 s.34), og hvordan Høgskolen påvirkes og svarer på kravene (oversikt over dokumentene i kapittel 4.2 s. 38).

3.4.1 Innsamling av dokumentdata

Dokumenter kan brukes til å dokumentere fakta og synspunkter (Ringdal 2018).

Dokumenter som allerede eksisterer kan gi informasjon om forhold knyttet til bestemte saker og til et bestemt tidspunkt, og benyttes ofte som bakgrunnsdata i tillegg til primærdata (Tjora 2018). I forkant av datainnsamlingen er det viktig å velge tema og type tekster som skal benyttes i oppgaven. Så må man gjøre et søk for å finne aktuelle tekster og deretter foreta en systematisk og kritisk gjennomgang av disse. Relevant innhold velges ut og kategoriseres ut fra temaet og problemstillingen som forskningen baserer seg på (Grønmo 2016). Dybdeintervju alene gir ikke utfyllende svar på problemstillingen i denne oppgaven. Det har i tillegg vært behov for å samle inn data som viser regulative krav som stilles overfor Høgskolen, som stortingsmeldinger og vedtak som gjelder for akademien. I tillegg har dokumenter og artikler som ledelse og ansatte har publisert internt i høgskolens egen avis, samt ytringer i lokalavis vært av interesse.

Innsamlingen av data i dette forskningsprosjektet, begrenset til kun å gjelde styringssignaler angående digitalisering av undervisningen fra Kunnskapsdepartementet. Informasjonen som er hentet inn, har vært med på å forme problemstillingen og har også dannet bakgrunn for intervjuguiden og utgangspunkt for hvilke spørsmål som har vært viktig i intervjusituasjonen. Dokumentene gir konkrete fakta om krav og forventninger når det gjelder digital undervisning, og er informasjon som jeg dermed ikke trenger å få fra informantene i intervjusituasjonen. Dokumentdata som representerer ledelsens syn, er pga oppgavens omfang, begrenset med bakgrunn i at det er de ansatte som studeres. Intervjuene har konsentrert seg om selve undervisningssituasjonen og hvordan de ansatte forholder seg til presset de står overfor.

Underveis i forskningsprosessen er ulike artikler og innlegg i Høgskolens internavis hentet inn og analysert for å skaffe mer dybdeinformasjon om de generelle holdninger fra ledelse og ansatte. Jeg har lest og gjort notater av flere artikler som har gitt meg innsyn i de ansatte ved Høgskolens syn når det gjelder kvalitet på undervisningen, digitalisering av undervisningen, studentfracfall i forelesninger ved campus, identitet og behovet for faglige diskusjoner blant de ansatte ved høgskolen. Dette er dokumenter som ikke inngår i selve analysen, men som har gitt god kunnskap og dybdeforståelse til videre arbeid med oppgaven. (En tabell med oversikt over disse dokumentene finnes som vedlegg: Tabell 12.)

3.4.2 Gjennomføring av dybdeintervju

«Dybdeintervju (samtaleintervju) er en fleksibel intervjuform tilpasset en kvalitativ forskningsstrategi» (Ringdal 2018, 27). Intervju er den mest brukte måten å samle inn data på til kvalitativ forskning, og spesielt det som kalles semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer. Det er vanlig i dybdeintervjuer at forsker benytter seg av åpne spørsmål som gir rom for utfyllende svar fra informantens side. På denne måten kan nye temaer og personlige holdninger komme frem i løpet av intervjuet. Selv om det er informantens opplevelse av situasjonen man er ute etter, er det likevel viktig å ha i minne at i dybdeintervju er det informantens subjektive holdninger og meninger som kommer frem (Tjora 2018).

Gjennom prosessen med datainnsamling er Grønmos (2016) «veiledning» til forberedelser benyttet. En intervjuguide er utarbeidet, og deretter testet, før dybdeintervjuene ble gjennomført. Intervjuguiden inneholdt noen få, åpne spørsmål som skulle fungere som en rettesnor og hjelpe meg som forsker å holde samtalen innenfor de temaene jeg søkte å finne informasjon om. Det anbefales at forsker kjenner til informantenes bakgrunn og det som karakteriserer deres omgivelser og uttrykksmåter, slik at språk og tolkning styrkes (Grønmo 2016).

I denne oppgaven er 10 forelesere ved Høgskolen intervjuet. Dette gir et representativt utvalg for å få frem ulike meninger og måter å undervise på. Det har vært viktig for meg at de har vært av ulike kjønn, ulik alder og at de har ulik ansiennitet. Dette mener jeg gir ulik innfallsvinkel på hvordan det jobbes på Høgskolen og hva de mener er viktig i forhold til undervisningen. Informantene er ansatt ved avdeling for samfunnsfag og økonomi eller logistikk, og disse avdelingene ligner hverandre i hvordan undervisningen gjennomføres. Jeg har valgt å ikke ta med forelesere fra avdelinger ved høgskolen der undervisningen gjerne er mer interaktiv og i større grad er avhengig av praktisk opplæring. Informantene har alle ph.d.-utdanning og de både forsker og underviser i sitt arbeide ved Høgskolen.

Det har vært et godt utgangspunkt for meg å kunne velge ut flere av informantene fordi jeg kjenner dem fra før. I tillegg har jeg hentet informasjon om hvem som foreleser på høgskolens nettside og noen av informantene har tipset om andre aktuelle informanter. Det å kjenne informanten har vært en fordel fordi jeg som forsker da har følt at jeg kunne være litt mer direkte i spørsmålsformuleringen. Det har også vært viktig for meg å snakke med

informanter jeg ikke kjenner fra før, som kunne sikre ta jeg ikke hadde forutinntatte meninger om deres måter å gjennomføre undervisningen på. Alle som er forespurt om å delta i undersøkelsen har vist stor velvilje og har svart åpent og reflektert under intervjuet. Informasjonen informantene fikk i forkant av intervjuet var i stor grad åpen om hva forskningen søkte å finne svar på. Det ble sendt ut et informasjonsskriv/samtykkeskjema som de forespurte informantene måtte lese og bekrefte at de godkjente før intervjuene ble gjennomført.

Dybdeintervjuene utgjør hovedtyngden av datamaterialet i oppgaven. På grunn av koronapandemien ble alle intervjuer bortsett fra ett gjennomført i Teams. Under intervjuene ble det vurdert som viktig å bruke lyd og/eller videoopptak, slik at jeg som forsker kunne vie full oppmerksomhet til informantene uten å måtte ta notater underveis. Opptak er godkjent av samtlige informanter. De fleste informantene virket komfortable med intervjuformen, men en av informantene var opptatt av om opptaket ville bli slettet og om andre ville kunne se det. Det ble under intervjuet bekreftet at opptaket ville slettes etter at intervjuet ble transkribert, og at ingen andre ville få tilgang innspillingen. Det er i tillegg informert om at alle informanter ville anonymiseres i stå stor grad som er mulig ved en liten høyskole.

Det finnes svakheter ved å bruke intervju som datainnsamlingsmetode. Kommunikasjonen mellom forsker og informant kan være dårlig, noe som igjen kan føre til misforståelser (Ringdal 2018). Dette er det forsøkt tatt hensyn til i oppgaven ved at opptakene er gjennomgått rett etter at intervjuet er avsluttet, slik at oppfølgingsspørsmål eventuelt kunne stilles til informanten når temaet fortsatt var friskt i minnet. Det ble brukt litt tid i begynnelsen av intervjuet til å snakke litt løst for å gi rom for informanten til å bli komfortabel i intervjusituasjonen, før vi gikk nærmere inn på selve temaet for intervjuet. Det opplevdes likevel som en fordel å kunne intervju forelesere som selv er vant til å intervju andre, og flere av dem uttrykte at de synes det var viktig å bidra i andres forskning.

Intervjuobjektene gis navnet «Informant» og nummer for å unngå identifisering, og de er listet opp i ikke-kronologisk rekkefølge. Samtlige er forespurt, og har bekreftet deltakelse, pr e-post. Videre følger en oversikt over informantene som har deltatt i undersøkelsen:

Informanter	Avdeling	Dato for intervju	Varighet intervju
Professor	Øk/samf	09.02.2021	35 min
Professor	Øk/samf	06.04.2021	54 min
Førsteamanuensis	Logistikk	10.02.2021	48 min
Førsteamanuensis	Øk/samf	08.04.2021	46 min
Førsteamanuensis	Øk/samf	12.02.2021	41 min
Førsteamanuensis	Øk/samf	15.02.2021	1 t 12 min
Førsteamanuensis	Øk/samf	15.02.2021	39 min
Førsteamanuensis	Logistikk	22.02.2021	43 min
Professor	Logistikk	16.02.2021	46 min
Førsteamanuensis	Øk/samf	16.02.2021	1 t 2 min

Tabell 2: Informanter som deltar i undersøkelsen

3.4.3 Oppsummering

En del av dokumentene som er samlet inn belyser eksterne krav overfor Høgskolen når det gjelder digitalisering av undervisningen. Den andre delen av dokumentene viser hvordan ledelsen ved Høgskolen utad presenterer sin digitale undervisning, og hvordan ledelsen legger press på utvikling av den digitale undervisningen overfor foreleserne. Samlet gir dokumentene et innblikk i de krav og forventninger som underviserne ved Høgskolen i Molde må forholde seg til. Intervju av ti forelesere ved Høgskolen utgjør den viktigste delen av datamaterialet i oppgaven. Det er i utgangspunktet de ansatte som er utgangspunktet for forskningen, og intervjuene gir informasjon om hvordan de som underviser forholder seg til eksterne og interne forventninger om digital undervisning, og i hvor stor grad undervisningen faktisk er digital. Åtte av intervjuene ble gjennomført og transkribert tidlig i forskningsprosessen. De to siste intervjuene ble gjennomført noe senere, for å ha mulighet for å legge til eller endre på spørsmål dersom det ble behov for det etter hvert som ny informasjon dukket opp i gjennomgangen av den innsamlede empirien.

Når det gjelder innsamlet empiri er det viktig å ta hensyn til at forskerens antagelser om at hun vet noe om temaet på forhånd kan påvirke hvordan tekster velges ut og tolkes (Grønmo 2016). Det kan være en svakhet at sekundærdata som er samlet inn, ikke er skrevet med det formål å gi svar på akkurat denne oppgaven, og det kan hende at vi gjennom sekundærdata ikke kan finne alle de opplysninger vi leter etter (Jacobsen 2015).

Intervju er gjennomført av forsker og er gjort med tanke på å gi svar til problemstillingen i denne studien. Det kan likevel være svakheter ved dataene. Det at informanten ikke husker riktig eller har ønske om å presentere seg på en viss måte kan påvirke svarene. Intervjuene kan også være påvirket av dårlig kommunikasjon mellom forsker og informant (Grønmo 2016). Jeg har forsøkt å ha et åpent syn og ikke latt meg påvirke av andres meninger gjennom hele forskningsprosessen, og har hele tiden hatt i minne at både min kunnskap og tilgang på ressurser er begrenset.

3.5 Dataanalyse

«Kvalitativ innholdsanalyse gjennomføres av forskeren selv og omfatter systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på å kategorisere og registrere det innholdet som er relevant for bestemte problemstillinger» (Grønmo 2016, 181). Målet med den kvalitative analysen er å gjøre forskningen lesbar og forståelig, uten at man må lese gjennom datamaterialet som forsker har skaffet gjennom prosjektet (Tjora 2018). Jeg har forsøkt å gi et godt innblikk over tekstdata som er samlet inn ved å beskrive innholdet med mine ord og bruke sitater fra teksten i analysen. Min måte å strukturere og tolke dataene på, i samsvar med problemstillingen, bidrar til å gjøre forskningen forståelig.

I kvalitativ analyse foregår ofte valg og analyse av tekster samtidig med datainnsamlingen og slik belyses problemstillingen i stadig større grad, og forsker ser underveis hvilke flere tekster som kan være relevante for analysen. Det er vanskelig å bestemme hvilke dokumenter som skal inkluderes i forskningen på forhånd og forskningsprosessen er i stadig endring (Grønmo 2016). Dette samsvarer godt med min erfaring. Det er foretatt stadig nye søk etter tekster for å belyse tema på en ny måte, eller for å bekrefte antakelser som er gjort i løpet av analysen.

Formålet med en dataanalyse er å gjøre innsamlet tekstdata om til vitenskap ved bruk av teori og teoretiske begreper (Ringdal 2018). En måte å gjøre dette på, er å benytte seg av koding. «Utgangspunktet for kodingen kan være likheter mellom svarene (induktiv), eller kodingen kan skje ut fra en teoretisk klassifisering (deduktiv)» (Ringdal 2018, 252). I denne oppgaven er det er det tatt utgangspunkt i åpen koding, der man tar fatt i innsamlet data, kategoriserer data som handler om det samme og deler det opp i flere og mindre grupper (Jacobsen 2015). Altså en induktiv tilnærming til kodingen. Jeg har systematisk lest gjennom datamaterialet og notert ned temaer, ord og uttrykk jeg ser går igjen, både i

analyse av dokumenter og transkriberingen av intervjuene. Dersom noe er påpekt eller sagt av flere, er det med på å styrke analysen. Ved å bruke sitater viser jeg at funn kommer fra empirien og at det ikke er basert på mine meninger som forsker.

«Kvalitativ analyse dreier seg altså delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), så å binde disse elementene sammen, for så forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes» (Jacobsen 2015, 198).

3.5.1 Dokumentanalyse

Analysen startet med en gjennomgang av alle innsamlede dokumenter, eller sekundærdata. Dokumentene ble lest og det ble laget en oppsummering av hver og en, for å få grep om det vesentlige i teksten. Her ble det klart hvor det var behov for mer informasjon og hvilke data som kunne utelukkes. I tillegg ble det ved å gjøre en første analyse av dataene som var samlet inn, tydeligere hva problemstillingen skulle være og denne ble endelig formulert.

Først er det gjort en gjennomgang av dokumenter med sikte på å besvare det første forskningsspørsmålet: *Hvilke krav stiller Kunnskapsdepartementet overfor Høgskolen når det gjelder digitalisering av undervisningen, og hva fører disse kravene til?*

Styringsdokumenter fra Kunnskapsdepartementet er gjennomgått og det er lagt vekt på å synliggjøre relevante sitater som belyser kravene. Dette er saklige dokumenter som ikke gir uttrykk for holdninger i særlig grad, og det har ikke vært behov for en nærmere analyse, men i større grad å vise at det faktisk finnes krav til digitalisering av undervisningen.

Deretter er det foretatt en analyse av dokumenter som belyser det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan presenterer høgskolen selv sin digitale undervisning overfor sine omgivelser og sine ansatte, og hvilke konsekvenser har dette for de ansatte?* Her har jeg tatt utgangspunkt i Høgskolens strategi og virksomhetsmål som er vedtatt av høgskolestyret, samt artikler som enten er skrevet av rektor, eller han er intervjuet i artiklene. Med utgangspunkt i den endelige problemstillingen ble dokumentdata gjennomgått på nytt, for å sikre en analyse med sikte på å finne det forskningen faktisk søker å finne svar på. Tema, ord og setninger som skilte seg ut som spesielt relevante, ble kategorisert og delt inn i mindre undertemaer og videre analysert. Det ble gjort et første

forsøk på å skrive analysekapittelet, men det var utfordrende å belyse problemstillingen og å knytte dokumentene opp også mot de teoretiske begrepene. Så teorien ble repetert og med teorien og problemstillingen «under huden» ble det gjort en tredje analyse av dokumentene, der det også ble mer tydelig hvordan relevant informasjon kunne kategoriseres.

3.5.2 Analyse av dybdeintervju

Til slutt er transkriberingen av de ti intervjuene med fagpersoner som underviser ved Høgskolen analysert, for å belyse tredje og siste del av problemstillingen: *Hvordan opplever underviserne ved høgskolen å skulle balansere kravet om digitalisering av undervisningen med de allerede eksisterende kravene de må forholde seg til, og utfordrer den akademiske friheten disse kravene?*

Alle intervju ble gjennomgått og transkribert umiddelbart etter hver enkelt gjennomføring. Dette var viktig for å sikre at det ikke var noe jeg hadde misforstått, eller som jeg trengte å følge opp, mens informanten og jeg fortsatt hadde intervjuet friskt i minne. Det var også nødvendig for å kunne se om det var forhold som jeg som forsker ikke hadde tenkt på i forkant, og som burde tas opp i påfølgende intervju. Etter at åtte av de ti planlagte intervjuene var utført, ble det gjort en oppsummering for å se om det var spesielle tema som gjentok seg og dermed skilte seg ut som spesielt relevante i forhold til problemstillingen.

Intervjuene er direkte transkribert, slik de ble gjennomført. Med det menes at latter, kroppsspråk og tenkepauser er beskrevet, for å vise hvordan informanten har agert under intervjuet. Dette er med på å understreke kraften i det som blir sagt og har hjulpet i tolkningen av intervjuene i etterkant. De to siste intervjuene ble gjort et stykke ut i analyseprosessen. Dette gjorde jeg for å ha muligheten til å stille spørsmål rundt forhold ved Høgskolen, dersom det skulle vise seg at jeg trengte ekstra informasjon som ikke var godt nok tydeliggjort i de første intervjuene. Intervjuguiden ble ikke endret før de to siste intervjuene, men den foreløpige analysen jeg hadde gjort, viste hvilke av spørsmålene jeg skulle fordype meg litt ekstra i.

I selve analysen er transkriberingene gjennomgått, og jeg har uthevet det jeg synes var viktig. Basert på dette laget jeg en oversikt over tema som gjentok seg hos flere av

informantene. Det er deretter foretatt en dypere gjennomgang av hvert enkelt intervju, for å gå i dybden og trekke ut konkrete sitater som viser at funnene som er gjort er basert på intervjuene, og ikke meg som forsker. For å gjøre det klart hvordan jeg skulle strukturere analysen i forhold til teorien, ble teorien lest og skrevet om på nytt. Deretter ble analyseprosessen gjennomført enda en gang, for å sikre at den informasjonen og de sitatene som er trukket ut i analysen, er relevante.

3.5.3 Svakheter ved analysen

Begrensninger i forskningskunnskap, evne til å være kritisk til hvilke tekster som velges og mangel på forståelse for konteksten kan påvirke tolkningen av empirien som samles inn (Grønmo 2016). Kunnskap om temaet som studeres og personlig engasjement er viktig for et forskningsprosjekt. Det kan samtidig påvirke forskers objektivitet og virke som en forstyrrelse som kan påvirke resultatet i forskningen (Tjora 2018). Dette er det viktig å være klar over og kan være tilfelle også i denne oppgaven.

Det er en svakhet for analysen at ledelsen ved Høgskolen i denne studien representeres kun ved noen spesifikke dokumenter for å gi et bilde på deres holdninger. Dette er det viktig å ta med seg når man leser resten av studien. Samtidig er dokumentene valgt med bakgrunn i at de er skrevet av, eller om, ledelsen, og selv om temaet i alle dokumentene ikke handler hovedsakelig om digitalisering, så er argumenter for eller mot digitalisering omtalt i hver enkelt av dem. Jeg vil presisere at det er de ansatte som er utgangspunktet for denne oppgaven, og jeg har derfor ikke intervjuet noen fra ledelsen.

3.6 Datakvalitet og etiske refleksjoner

«Vurderinger av datakvaliteten er nødvendig for å kunne tolke analyseresultatene på en forsvarlig måte» (Grønmo 2016, 258). Datamaterialet skal belyse problemstillingen i oppgaven, og jo mer egnet materialet som er hentet inn egner seg til dette, jo høyere vurderes kvaliteten. Ifølge Grønmo (2016) er det flere forhold som bestemmer om datamaterialet har god kvalitet. Materialet skal representere faktiske forhold og gi sann informasjon, det bør ta utgangspunkt i presise begreper, enhetene må velges ut i samsvar med problemstillingen, valg av hvilken informasjon som skal brukes må gjøres på en systematisk måte og datainnsamlingen må gjøres forsvarlig (Grønmo 2016). I denne oppgaven danner dokumentdataene grunnlaget for kunnskap rundt problemstillingen og

viser direkte til krav som gjelder for bruk av digital undervisning i Høgskolen, i tillegg handler artiklene som er inkludert om digital undervisning, og er skrevet av forelesere ved Høgskolen som studeres i caset. Informantene som har bidratt, er alle ansatt ved Høgskolen og er valgt ut fra tidligere nevnte forhåndsdefinerte kriterier, som er vurdert å være hensiktsmessige for å kunne belyse problemstillingen på en god måte. Data er samlet inn i henhold til de personvernregler som gjelder, og er godkjent av NSD.

Forsker kan påvirke resultatet i prosjektet ved å ha personlige meninger og engasjement for problemstillingen. Det kan også være en utfordring for prosjektet at forskers erfaring og tiden forsker har til disposisjon er begrenset. Jeg har forsøkt å gå inn i oppgaven med et åpent sinn, og gi informantene rom til å ytre sine egne meninger og holdninger, uten å påvirke. Det kan likevel være en svakhet om spørsmålene jeg har stilt har vært forutinntatte. Kvaliteten på datamaterialet er vurdert løpende gjennom prosjektet, forsker har vokst med erfaringen og har på denne måten stadig hatt større kunnskap til å vurdere om materialet som er samlet inn var et godt nok utgangspunkt for å finne svar på problemstillingen eller ikke. En god del av materialet som i begynnelsen av prosjektet ble samlet inn, er senere i løpet forkastet.

De viktigste kriteriene for god datakvalitet, er validitet og reliabilitet, som oppsummerer de tidligere nevnte forhold (Grønmo 2016).

3.6.1 Validitet

Innsamlet datamateriell er gjennomgått og analysert i flere omganger, og det er forsøkt å være bevisst på å knytte det opp mot problemstilling og anvendt teori. Ved å gjøre en samtidig innsamling og analyse av data, er det gjort et forsøk på å sikre at teorien er relevant.

«Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen» (Grønmo 2016, 241). Tjora (2018) bruker begrepet «gyldighet» om validitet og sier det handler om at det skal være en logisk sammenheng mellom hvordan prosjektet utformes og problemstillingen man ønsker å finne svar på. I forskningen må man benytte seg av relevante teorier, se på tidligere forskning innenfor samme tema, og deretter sammenligne funn vi gjør med funn fra den

tidligere forskningen. Å begrunne hvilke valg man tar i forskningen og hvorfor, er med på å styrke gyldigheten i forskningsprosjektet (Tjora 2018). Dette er det forsøkt å ta hensyn til i hvert enkelt kapittel i denne oppgaven.

3.6.2 Reliabilitet

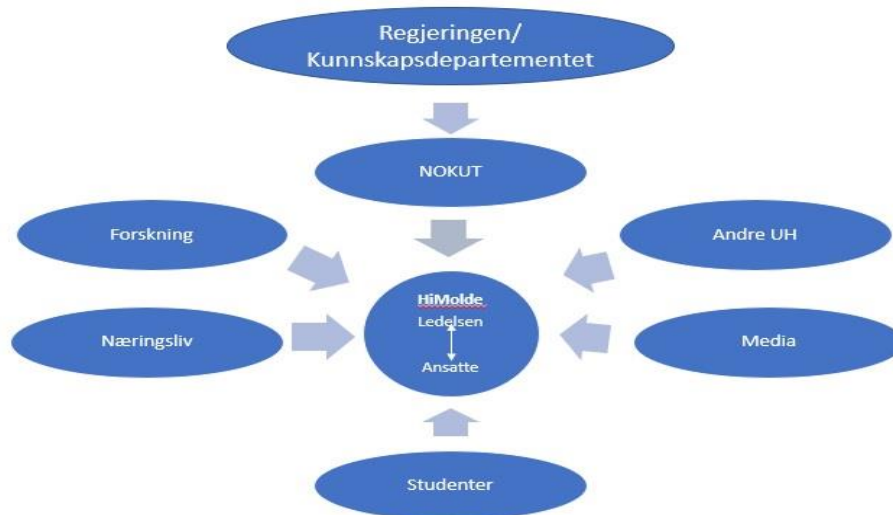
«Reliabiliteten er et uttrykk for hvor stort samsvar det er mellom datasettene fra gjentatte datainnsamlinger. Reliabiliteten er høyere jo større samsvaret er» (Grønmo 2016, 241).

Reliabilitet, eller pålitelighet, i kvalitativ forskning har gjerne stor sammenheng med forskerens rolle i prosjektet. Forskerens engasjement er viktig for prosjektet, men kan samtidig føre til forutinntatthet i utformingen. Det er derfor viktig at man redegjør for bakgrunnen for engasjementet og at man underveis er i stand til å endre sine synspunkter i lys av resultatene. Å bruke sitater fra informantene og forklare hvorfor disse sitatene er brukt, er med på å styrke reliabiliteten i prosjektet (Tjora 2018).

Temaet i denne oppgaven er, som jeg har skrevet i innledningen, valgt med bakgrunn i mitt eget utgangspunkt som student ved Høgskolen i Molde. I intervju med foreleserne som underviser ved Høgskolen, har jeg fått innblikk i mange ulike synspunkter på om undervisning bør gjøres digital eller ikke. Med bakgrunn i dette og i mine egne erfaringer, har det gitt en forståelse for at det finnes gode grunner for begge deler og jeg anser meg for åpen og upåvirket av forutinntatthet. Ved å bruke sitater fra informantene håper jeg at jeg har klart å vise at det er deres holdninger, og ikke mine, som er grunnlaget for forskningsprosjektet.

4.0 Analyse

Institusjonell teori handler om hvordan mange løst koblede ideer og institusjonelle myter om beste måter for en organisasjon å løse problemer og utfordringer på, flyter rundt i organisasjonens omgivelser, og om hvordan en organisasjon opplever press fra mange ulike aktører og disse institusjonelle mytene og hvordan de skal tilpasse seg og dette krysspreset. Jeg skal nå se på hvordan teorien omsettes i praksis ved å analysere hvordan kravet om digitalisering påvirker ledelsen og de ansatte ved Høgskolen i Molde, og hvordan de tilpasser seg. En høgskole opplever krav og forventninger fra mange aktører i sin samfunnssektor.



Figur 1: Min egen figur om aktører i organisasjonsfeltet

Det er aktører som regulerer hva en høyskole skal gjøre gjennom lover og regler, og i tillegg utøves press fra andre aktører som andre utdanningsinstitusjoner i sektoren, forskningsinstitusjoner, studenter, media, næringsliv, fylkeskommune, kommune og leverandører med flere. I figuren over har jeg laget en oversikt over aktørene i Høgskolens organisasjonsfelt:

Hvor nødvendig digitalisering er, og hvor omfattende løsningsmodell den representerer, er en av disse mytene som vokser frem og som i stadig større grad institusjonaliseres i det akademiske organisasjonsfeltet. Datagrunnlaget i denne analysen viser at i den akademiske sektoren finnes mange former for krysspress og paradokser, som aktørene må forholde seg til, også Kunnskapsdepartementet, Høgskolen i Molde og dens ledelse samt de fagansatte som er intervjuet. I dette kapittelet vil jeg forsøke å gi et innblikk i noen av motstridende forholdene og hvordan det er å skulle balansere nye krav opp mot eksisterende krav.

Kunnskapsdepartementet utarbeider stortingsmeldinger og egne digitaliseringsstrategier som handler om at det skal satses mer på digitalisering i UH-sektoren. For å bidra til å implementere digitalisering, vil Kunnskapsdepartementet utvikle en nasjonal arena for kvalitet og de vil bidra til å «*styrke forskningen på kvalitet og sammenhengen mellom kvalitet og endrede læringsprosesser med utgangspunkt i digitalisering*» (Kunnskapsdepartementet 2017b).

«Digitalisering er det å legge til rette for generering av digital informasjon samt håndtering og utnyttelse av informasjonen ved bruk av informasjonsteknologi.» Informasjonsteknologi (IT) «er en teknologi der informasjon bearbeides, lagres og formidles som tekst, lyd eller bilder i digital form» (Dvergsdal 2019). Det handler altså om kommunikasjon og formidling. Av Kunnskapsdepartementet beskrives digitalisering på denne måten: «Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige.» (Kunnskapsdepartementet 2017b).

I denne oppgaven mener jeg med digitalisering: *bruk av digitale hjelpemidler i undervisningen*. Dette kan være forelesninger i Zoom eller som videoopptak, men også bruk av andre digitale hjelpemidler som film, powerpoint-presentasjon med lyd og bilder, kahoot o.l. Det er altså ikke kun den direkte forelesningen og hvordan denne gjennomføres som er vektlagt, men også andre former for digital undervisning som en foreleser kan benytte seg av overfor studentene før, under og etter en forelesning.

Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler, der styringssignalene fra Kunnskapsdepartementet og hvilke paradokser de står overfor og skaper belyses først. Deretter analyseres krysspasset som Høgskolen og dens ledelse står overfor, hvordan Høgskolen selv presenterer sin digitale undervisning overfor sine omgivelser og ansatte og hvordan dette igjen skaper paradokser overfor de ansatte. Til slutt analyseres dybdeintervjuer av ti undervisere ved Høgskolen og hvordan de opplever å forholde seg til kravet om digitalisering av undervisningen, sammen med de allerede eksisterende kravene, og hvilke paradokser dette fører til. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering over funnene som er gjort.

4.1 Styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet

Dokumenter som belyser styringssignaler overfor Høgskolen i Molde når det gjelder digitalisering i undervisningen analyseres i dette avsnittet. De sier noe om forventningene fra regulerende myndigheter, som høgskolen skal og må forholde seg til i utviklingen av undervisningen, nå og fremover. I tabellen under presenteres dokumentene som brukes i analysen av styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet:

Årstell	Navn på dokument/artikkel
2001	Stortingsmelding 27 Gjør din plikt – Krev din rett
2005	Universitets- og høyskoleloven
2017	Stortingsmelding 16 Kultur for kvalitet i høyere utdanning
2017	Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021
2019	Periodisk tilsyn – en del av vår kvalitetskultur?
2020	NOU 2020:3 – Ny lov om universiteter og høyskoler
2021	Nokut.no/om-nokut/
2021	Tildelingsbrev 2021 for Høgskolen i Molde
2021	Utviklingsavtale med Høgskolen i Molde

Tabell 3: Dokumenter som omhandler styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet

Regjeringen har i stadig økende grad lagt vekt på IKT og digitalisering. I 2001 påpekes det overfor utdanningssektoren at potensialet ved bruk av IKT i undervisningen er stort, og at det skal legges til rette for at dette potensialet kan utnyttes. I dag studerer man gjerne hele livet, ikke bare som ung og rett etter videregående. Det beskrives i meldingen hvordan det er en forutsetning at behovet til de fremtidige studentene møtes ved et mangfold av metoder og arenaer der denne læringen utvikles. Endringen i samfunnet går stadig i en teknologisk retning, og evnen til å kunne beherske IKT må utvikles gjennom hele livet, også gjennom utdanningen (Kunnskapsdepartementet 2001).

Dette bekreftes senere i Stoltenberg-regjeringens stortingsmelding om kultur for kvalitet i høyere utdanning fra 2017, der det forventes at institusjonene har digitale løsninger med i sin strategi og definerer hvordan de skal tilrettelegge for digitalisering av læringsprosesser. Vi ser at kravene til digitalisering i utdanningssektoren spisses, og det er forventet at *«alle studenter skal møte aktiviserende og varierte lærings- og vurderingsformer, der digitale muligheter utnyttes»*. Det er samtidig viktig at studentene skal *«møtes som ansvarlige deltakere i egen læring og integreres godt i det sosiale og akademiske fellesskapet»*. Det er studieprogramlederens ansvar å sørge for at det finnes gode forum for diskusjon rundt den utviklingen av studieprogrammene, og å sikre at alle i fagmiljøet benytter mulighetene som digitalisering gir for å bedre utdanningskvaliteten. *«Studieprogramledelsen har dessuten ansvar for at det blir tilrettelagt for tverrfaglighet og samspill med arbeidslivet, tilpasset utdanningens egenart og læringsmål»*. Stortingsmeldingen peker også på utfordringene i academia, med stort frafall der mange sliter med å fullføre studiene, og *at det er undervisere som «snur bunken» og alltid underviser på samme måte, uavhengig av responsen, fremfor å ha en forskertilnærming til egne undervisningsmetoder for å finne ut hva som virker*. Det skal være Høgskolens ansvar å ha system som sikrer at underviserne

verdsettes og at deres karriere og status heves. *De to kjernevirksomhetene ved universitetene og høyskolene er sidestilte. Det skal ikke være mer gjevt å være en fremragende forsker enn en fremragende underviser* (Kunnskapsdepartementet 2017a).

Kunnskapsdepartementet utarbeidet i 2017 en egen digitaliseringsstrategi for UH-sektoren for 2017-2021. I strategien vektlegges høy kvalitet i utdanningen, livslang læring og at alle skal ha tilgang til undervisning. Bruk av de muligheter som digitalisering gir, kan bidra til at undervisning gjøres tilgjengelig for flere. Det gjentas også som det står i St.meld 16, at alle i miljøet, ikke bare ildsjeler, skal benytte mulighetene som digitalisering gir for at kvaliteten i utdanningen bedres (Kunnskapsdepartementet 2017b).

Kvalitetsmeldingens krav er at alle studenter skal møte læringsformer der digitale muligheter utnyttes, og regjeringen forventer at institusjonene løfter utvikling av digitale løsninger til strategisk nivå og definerer mål og forpliktende tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser. Kunnskapsdepartementet vil stille krav i tildelingsbrevene om at institusjonene definerer mål og konkrete tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser.

Kunnskapsdepartementet 2017b, 15

Kunnskapsdepartementet skal også bidra til utviklingen av den overordnede IKT-strukturen, men kostnaden ved å ta de digitale verktøy i bruk, faller på institusjonene. *«Hovedprinsippet for finansiering av IKT-infrastruktur og -tjenester i UH-sektoren må imidlertid være at institusjonene (brukerne av tjenestene) betaler kostnaden ved å utføre oppgavene»*. Ut over den akademiske friheten til selv å bestemme det faglige innholdet i utdanning, forskning og innovasjon, skal institusjonene følge styringssignalene fra Kunnskapsdepartementet. *«Universiteter og høyskoler definerer mål og konkrete tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser og bruk av nye læringsformer for å heve kvaliteten i høyere utdanning»*. Utvikling av kompetanse danner grunnlaget for digitalisering og institusjonene skal *«styrke lærernes digitale kompetanse til å gjennomføre omlegging og videreutvikling av læringsprosesser med utgangspunkt i de nye mulighetene digitalisering gir»* (Kunnskapsdepartementet 2017b).

I digitaliseringsstrategien er det angitt et målbilde for studenten, læreren og ledelsen, som skal ligge til grunn når institusjonene utarbeider sin strategi. Studenten skal i møte med academia oppleve at digitale muligheter utnyttes slik at det gir best mulig læringsutbytte.

Læreren skal tilby digitale verktøy og tjenester som gir støtte i undervisningen, og det forventes av ledelsen at de legger til rette for både dokumentasjon og belønning av arbeidet som gjøres i forbindelse med utvikling av undervisningen. *«En vellykket digitalisering av høyere utdanning forutsetter at ledelsen på alle nivåer tar ansvar for at nødvendige midler stilles til disposisjon for å sikre gjennomføringen av ulike anskaffelser og tiltak»* (Kunnskapsdepartementet 2017b, 13).

Det skrives mye om at det er institusjonene og de ansatte i alle nivå av organisasjonen som har ansvar for å sikre digitalisering av undervisningen, men det står lite konkret hvordan dette skal gjennomføres, ut over at det skal tilrettelegges for det. Når det stilles krav og forventninger overfor academia, må det balanseres opp mot den akademiske friheten. Akademisk frihet står sterkt i UH-sektoren og er lovfestet i Universitets- og høyskoleloven (Lov om universiteter og høyskoler § 1-5, 2005). En høyskole kan ikke gis instruks i forhold til det faglige innholdet i undervisning og forskning, men skal undervise i relevante fag og forberede studenten til å møte arbeidslivet. Høyskoler skal *«fremme og verne om akademisk frihet, og om de ansatte som utøver denne»*. *«Den som gir undervisning ved en institusjon under denne loven har et selvstendig faglig ansvar for innhold og opplegg av undervisningen innenfor de rammer som institusjonen fastsetter, eller som følger av lov eller i medhold av lov»* (NOU 2020:3).

Kunnskapsdepartementet følger opp styringssignalene blant annet gjennom sine årlige tildelingsbrev (Kunnskapsdepartementet 2020) og utviklingsavtaler som de har med de enkelte institusjonene (Høyskolen i Molde 2021d). NOKUT er Kunnskapsdepartementets organ for kontroll av kvalitet i utdanningssektoren. De fører tilsyn med institusjonenes kvalitetssystemer og deres mandat er definert i Universitets- og høyskoleloven (NOKUT 2021). Resultatet fra et slik tilsyn vil kunne si noe om hvordan en institusjon har evnet å tilpasse seg kravene fra Kunnskapsdepartementet. Høyskolen i Molde har nettopp vært gjennom en kontroll, som ble godkjent av NOKUT.

Dokumentene som er analysert over, viser forventningene til hele undervisningssektoren, der også Høyskolen i Molde må tilpasse seg. En forventet gevinst av denne tilpasningen, sett fra høyskolens perspektiv, er legitimitet. En dekobling fra denne forventingen kan føre til skade på legitimiteten. Samtidig er spørsmålet hvordan man kan tilpasse seg for å oppnå legitimitet når det er så mange paradokser å ta hensyn til. Kunnskapsdepartementet skal legge føringer og tilrettelegge for utvikling i utdanningssektoren, samtidig skal de ikke gå

for dypt inn i den enkelte organisasjon som selv må konkretisere hva «fornye, forenkle og forbedre» betyr, fastsette mål og gjøre tiltak. Kunnskapsdepartementets styringssignaler er at Høgskolen må tilpasse seg, men det er samtidig Høgskolen selv som må ta kostandene ved denne tilpasningen. I tabellen under gis en oversikt over hvordan Kunnskapsdepartementets styringssignaler legger press på Høgskolen, men konkretiserer likevel ikke hva digitalisering betyr eller hvordan endringer skal gjennomføres. Det er Høgskolen selv som må tolke kravet, gjennomføre og også ta kostnaden for endringene. Det forventes fra regjeringen at Høgskolen lager et system som gjør at undervisning verdsettes like høyt som forskning, og at karrieren til de som satser på undervisning sikres. Men hva skjer med kravet til at undervisningen også skal være forskningsbasert, dersom de ansatte prioriterer bort forskning? I tabellen under er det oppsummert hvilket krysspress Kunnskapsdepartementets krav vil føre til for Høgskolen:

Kunnskapsdepartementet	Høgskolen
Krav til Høgskolens strategiutforming (følges opp i tildelinger, avtaler og kontroller)	Utforme strategi ikke bare i hht Kunnskapsdepartementet, men også i hht motstridende krav fra andre aktører
Krav til undervisningen	Akademisk frihet og de ansattes forhold
Oppretter nasjonale arenaer for forskning på kvalitet i hht digitalisering	Må selv stå for forskningen på egen undervisning
Undervisning skal verdsettes like høyt som forskning, og sikre de ansattes akademiske karriere	Skal også sikre at undervisningen er forskningsbasert. Hva om den ansatte prioriterer å bare undervise?
Legger til rette for IKT-systemer	Må selv dekke kostnadene ved å ta det i bruk
Krav/forventninger; kvalitet, fornye, forenkle, forbedre, kompetanseheving hos ansatte	Må definere og konkretisere hva dette betyr og selv bestemme hvordan de best skal tilpasse seg
Livslang læring, møte fremtidige studenters behov; det digitale aspektet	Skal også ta vare på dagens studenter, de som ønsker å være på campus; det sosiale aspektet

Tabell 4: Krysspress som krav fra Kunnskapsdepartementet fører til for Høgskolen

4.2 Ledelsen ved Høgskolen i Molde

I dette avsnittet analyseres dokumenter som belyser de mange paradokser som Høgskolen må forholde seg til, og hvordan organisasjonen, her ved nåværende rektor og høgskolestyret, forholder seg til og svarer på kravene om økt digitalisering i undervisningen. Dette kommer til uttrykk gjennom strategidokumenter, artikler i Høgskolen i Moldes egen nettavis, Panorama, samt innlegg og omtaler i lokalavisen, Romsdals Budstikke (RB). Oppgaven konsentrerer seg om dokumenter fra tidspunktet da

nåværende rektor ble ansatt 1. august 2017 og fremover. I tabellen under presenteres dokumentene som analyseres i dette avsnittet.

Årstall	Navn på dokument/artikkel	Kilde
2017	Rektor-tanker falt i god jord hos de eksterne i styret	Panorama
2018	Teknologi kan gi flinkere studenter og forelesere	Panorama
2018	Mål, strategier og fremtidige utviklingsbehov for HiMolde	Panorama
2018	Styret går for vekst i antall studenter og logistikk på alle studieprogram	Panorama
2019	Periodisk tilsyn en del av vår kultur	Panorama
2019	Rekordstort inntak på Høgskolen i Molde	RB
2019	Strategi 2025	HiMolde
2019	Virksomhetsmål	HiMolde
2020	Høgskolen åpner gradvis opp og lover fadderuke også til høsten	RB
2020	Life and health comes first	Panorama
2020	Lover et fullverdig tilbud til studentene	RB
2020	Rekordmange får tilbud om studieplass i Molde	RB
2020	Slik blir høsten ved Høgskolen i Molde	RB
2021	Braksuksess for nytt studie – og nok en søkerrekord for Høgskolen	RB
2021	NOKUT-godkjent på første forsøk	HiMolde
2021	Har tatt grep for arbeidsledige og permitterte	RB
2021	Rekordstor forskningspublisering ved Høgskolen i Molde	Panorama
2021	Åpner opp for undervisning på campus	RB
2021	Årsrapport 2020-21	HiMolde

Tabell 5: Oversikt over dokumenter brukt i analysen av ledelsen ved Høgskolen i Molde

4.2.1 Krysspress overfor ledelsen

Vi har i forrige avsnitt sett hvordan Kunnskapsdepartementet krever endringer og tilpasning til kravet om digitalisering av undervisningen i UH-sektoren. Ledelsen ved Høgskolen står overfor et krysspress, der mange aktører har ulike forventninger til at de skal møte deres behov. Kunnskapsdepartementet, styret, næringslivet, ansatte og studenter har alle forventninger til at Høgskolen skal tilpasse seg deres forventninger i forhold til å utdanne relevant kompetanse, bruke ny teknologi, ivareta sitt samfunnsansvar som regional aktør, tilrettelegge for ulike former for undervisning, drive forskning i samarbeid med næringslivet, sikre et godt arbeidsmiljø internt og de ansatte skal involveres i fremtidige planlegging og beslutninger. Listen er uendelig, og kravet til å opprettholde både legitimitet og effektivitet kan skape nærmest paradoksale ledelsestilstander. Hvem er det som avgjør hvor skillet går mellom rammene som settes og den akademiske friheten til selv å bestemme innhold og utforming på egen forskning og undervisning? Det er uenighet

om antall studenter går ut over kvaliteten på undervisningen, og hvordan skal man sette inntektsgivende aktivitet opp mot annen aktivitet, som man også er pålagt i akademia?

Det utøves stort press fra Kunnskapsdepartementet som har en regulativ tyngde i form av regler som Høgskolen må tilpasse seg, og som Kunnskapsdepartementet følger opp i form av tildelinger, utviklingsavtaler og NOKUT-kontroller. Høgskolen er blant annet pålagt å innlemme digitalisering i sin fremtidige strategi. Det som kan bidra til å gi Høgskolen legitimitet i omgivelsene, er antall søkere og studenter, hvor mye forskning som publiseres og siteres, god omtale i media, gode resultater og samarbeid med næringslivet. Tap av legitimitet ville ført til færre søkere, mindre kvalifiserte ansatte og mindre støtte fra lokalt næringsliv. For Høgskolen handler det om å ta valg i forhold til hvilket press de skal tilpasse seg og hvor det er viktigst å opprettholde eller oppnå legitimitet.

I tabellen under ser vi at det ikke bare er press fra Kunnskapsdepartementet som Høgskolen må tilpasse seg. Det er flere hensyn og valg som må tas for å avgjøre hva som er viktigst for å oppnå legitimitet i omgivelsene.

Krav og forventninger	Paradoks
Press fra flere aktører: styret, næringsliv, Kunnskapsdept., ansatte, studenter	Alle forventer at Høgskolen skal tilpasse seg deres behov
Legitimitet	Effektivitet
Akademisk ansvar	Akademisk frihet
Inntektsgivende aktivitet	Forskning, andre oppgaver

Tabell 6: Krysspress som ledelsen ved Høgskolen må forsøke å tilpasse seg

4.2.2 Hvordan ledelsen presenterer seg overfor sine omgivelser og ansatte

At rektor har legitimitet i Høgskolens styre er viktig for at det skal være enighet om videre utvikling. Høsten 2017 presenterte en nyansatt rektor sine tanker om høgskolens fremtid for høgskolestyret. Med utgangspunkt i en negativ trend for høgskolen på det tidspunktet, ytret han ønske om blant annet å arbeide for å øke studentantallet, starte nye bachelorgrader og å fulldigitalisere kurstilbudene ved høgskolen. Styrets eksterne medlemmer berømmet rektor for hans ideer og håpet rektor kunne rydde opp i en tidligere «navlebeskuende» høgskoleorganisasjon med dårlig omdømme. De ansatte som deltok i møtet, kjente seg ikke igjen i beskrivelsen av høgskolen. Studentrepresentantene støttet rektors ønske om å fulldigitalisere kurstilbudene. «*Digital satsing er bra! Jeg kan sitte her i dag på grunn av HiMoldeX, for jeg skulle egentlig ha vært på forelesning*».

Høgskolestyret besluttet at det skulle jobbes videre med blant annet *oppfølging av*

kvalitetsmeldingen fra Kunnskapsdepartementet, med spesiell fokus på digitalpedagogisk kompetanse hos ansatte, digitalisering av undervisning og forskning og omdømmebygging (Arild Johan Waagbø 2017). Her ser vi at rektor mener forholdene på Høgskolen ikke er bra og at det må endring til. Rektor ønsker å løse problemet blant annet ved å fulldigitalisere kurstilbudene, og slik tilpasser han seg, eller blir isomorf med, kravet fra Kunnskapsdepartementet. Det samme gjør høgskolestyret å bekrefte at de er enig i rektors tanker.

Rektor har skrevet flere innlegg i Panorama der han uttaler seg om Høgskolens omdømme og at det skal jobbes med utvikling av undervisningen. I denne delen av analysen, tas det spesielt tak i tre av disse artiklene, hvor to av dem er skrevet før høgskolestyret besluttet ny strategi i 2019, og en er skrevet i forbindelse med at Høgskolen mottok varsel om tilsyn med sitt kvalitetssystem fra NOKUT.

4.2.1.1 Teknologi kan gi flinkere studenter og forelesere

I sin artikkel «*Teknologi kan gi flinkere studenter og forelesere*», er rektor kritisk til en kronikk i Aftenposten, skrevet av professorene Torbjørn L. Knutsen og Bernt Hagtvet, som handler om hvordan studenter påvirkes av økt bruk av digitale verktøy i undervisningen (Kristoffersen 2018b).

Store deler av kronikken til Knutsen og Hagtvet handler om hvordan enkel tilgang på fakta fra digitale kilder avhjelper behovet for å huske dem selv, og at dette i neste omgang gjør at studentenes evne til å tenke kritisk og resonnere selvstendig, altså lære i og mellom forelesningene, svekkes.

Steinar Kristoffersen 2018b

Digital undervisning er et felt det må forskes mer på, før man kan si hva som fungerer godt og ikke, mener rektor, og stiller seg kritisk til at det er slik at studenter slutter å engasjere seg og bevisst motvirker sin egen læring fordi de får tilgang til informasjon via digitale kilder (Kristoffersen 2018b).

Av egen erfaring vet jeg at nettstudier, instruksjonsvideoer og praktisk utprøving er veldig effektivt, og jeg er sikker på mange forelesere har samme erfaring når de

selv skal lære seg noe nytt. Da er det lov til å tro at det samme ville være effektivt for våre studenter som skal lære de samme fagene.

Steinar Kristoffersen 2018b

Videokommunikasjon fungerer godt som undervisningsverktøy for studenter som ikke kan være til stede på campus, og opptak av forelesning brukes og verdsettes som repetisjon av studentene ifølge undersøkelser. Dette avvises av mange ansatte i UH-sektoren som mener det er «noe feil med undersøkelsene» eller de sier «at det er urimelig å forlange av dem at de skal være både forskere, skuespillere og redaktører». Man må forske på egen undervisning og publisere resultatene, og som ansatt eller leder i høgskolen, har man plikt til å endre på undervisningsmetoder som ikke fungerer. Høgskolen både oppfordrer til, og tilrettelegger for, at det skal tas i bruk og forskes på nye undervisningsmåter, teknikker og media, i tråd med Kunnskapsdepartementets styringssignaler, utviklingsavtale, tildelingsbrevet og høgskolens egen strategi (Kristoffersen 2018b).

Vi skal ta innovative steg i retning av å digitalisere praksisbasert utdanning, og formidle opplevelsen av den til studenter som ikke er til stede hver gang slik undervisning gis, eller er i videre- og etterutdannings situasjoner. Ikke minst skal vi beholde vårt sterke varemerke HiMoldeX for videoopptak av hele forelesninger, og supplere med modeller som involverer næringslivet på en praktisk måte, tilrettelegger for faglig fellesskap og samarbeid om undervisning m.m. Jo mer informasjon studentene kan få distribuert på en effektiv og enkelt tilgjengelig måte før forelesningene, desto bedre.

Steinar Kristoffersen 2018b

I artikkelen «svarer» rektor på styringssignalene fra Kunnskapsdepartementet om økt grad av digitalisering i undervisningen. Høgskolen har akseptert bestillingen ved at de skal ta i bruk digitale verktøy og bidra til økt kunnskap på feltet ved å forske mer på egen undervisning. Dette er et signal overfor omgivelser og ansatte i forhold til hvordan ledelsen ved Høgskolen tenker om å tilpasse seg kravene fra Kunnskapsdepartementet. Å tilpasse seg kravet vil kunne styrke Høgskolens legitimitet hos Kunnskapsdepartementet og andre hos aktører i deres organisasjonsfelt.

4.2.1.2 Mål, strategier og fremtidige utviklingsbehov for HiMolde

I en annen artikkel skriver rektor om utvikling av strategi og ansattes muligheter til å påvirke og si sin mening i flere sammenhenger og å stille til valg som avdelingsstyrer, rektor eller til høgskolestyret. Vitenskapelig ansatte kan drive med forsknings- og utviklingsarbeid i opp mot 45% av arbeidstiden sin, og «*resten av tiden er man helt og holdent premissgiver og leverandør av innhold og kvalitet, for eksempel undervisningen*». Fordi ansatte ikke alltid er enige, er det behov for strategier i en organisasjon, og rektor ønsker diskusjon og tydelig deltakelse i høgskolens strategiprosess, for å kunne bestemme retningen fremover i tråd med det som høgskolens ansatte selv ønsker, og for slik å i enda sterkere grad kunne «*tilrettelegge for strategisk påvirkning av institusjonens utvikling*». Det vil være nyttig med en åpen diskusjon som ender i konsensus om fremtidig retning, og at mindretallet tilslutter seg flertallets ønsker (Kristoffersen 2018a). Samtidig sier han at dersom de ansattes innspill ikke stemmer overens med styringssignalene fra Kunnskapsdepartementet, er det styret som må ta en avveining i forhold til strategiens retning:

Der innspillene er urealistiske eller motsetningsfylte, eller ikke i tråd med departementets styringssignaler eller omgivelsenes forventninger, må styret foreta en grundigere avveining, enn om de er i tråd med disse. Når oppsummeringen fra styremøtet foreligger, reflekterer den styrets strategi og dermed institusjonens.

Steinar Kristoffersen 2018a

I tillegg til å undervise skal de fagansatte forske og levere forskningsbasert undervisning. I artikkelen skriver rektor at et av spørsmålene som må diskuteres, om høgskolen skal vokse og få flere studenter, slik han sa han ønsket i sitt første møte som rektor med høgskolestyret, og hvordan dette skal gjøres uten at det kommer i kompromiss med kvaliteten.

Finansieringsmodellen for høyere utdanning tilsier at studiepoengproduksjonen, og ikke forskningen vår, er avgjørende for finansieringen. Mindre enn 2% av bevilgningene til sektoren omfordeles på bakgrunn av publikasjonsstatistikken. Antallet studenter vi utdanner gir oss 85% og øker i takt med kapasiteten. Vi kan fremdeles velge å prioritere meritterende akademisk arbeid fremfor undervisning, men da med færre ansatte dersom det fører til færre (fornøyde) studenter.

Steinar Kristoffersen 2018a

Videre skriver rektor at styret ikke kan beslutte hvordan de ansatte prioriterer undervisning eller å skrive artikler, men at de kan bidra til at høgskolen når sine mål i tråd med strategien gjennom flere tiltak, som hvem som ansettes, vedtak og hvordan ressursene fordeles.

Høgskolestyret beslutter ikke om enkeltansatte ved HiMolde skal skrive artikler eller undervise. Derimot er det slik at om en engasjerende strategiprosess konkluderer med at vi skal strekke oss etter en profil som er tydelig i den ene eller andre retningen, så kan styret bidra til å implementere en slik strategi gjennom tilsettinger, budsjettene og vedtak om opptak (eller ikke) til studieprogrammene.

Steinar Kristoffersen 2018a

Her går rektor langt i å beskrive hvordan krav og finansieringsmodellen fra Kunnskapsdepartementet, sammen med høgskolens strategi, legger klare føringer for de ansatte. Styret bestemmer ikke hvordan de ansatte skal jobbe, men hvis de ikke ønsker å føye seg til retningen som er staket ut, kan styret likevel påvirke retningen gjennom styrevedtak, budsjetter og ansettelser. Det er et sterkt signal om tyngden i det regulative press som Høgskolen utsettes for. Måten det hele sies på, kan oppleves både truende og nedlatende for de ansatte. Truende i den grad at dersom du ikke prioriterer undervisning, er det godt mulig at stillingen din forsvinner: «Vi kan fremdeles velge å prioriterer meritterende akademisk arbeid fremfor undervisning, men da med færre ansatte dersom det fører til færre (fornøyde) studenter» (Kristoffersen 2018a). Nedlatende fordi man «må bli fortalt» en så opplagt sak. Til tross for at det fortsatt er meritterende arbeid, og ikke undervisning, som fører til opprykk ved Høgskolen, bør undervisningen prioriteres. Det fremstår ikke tydelig hva Høgskolen vil med forskningen, da det kan virke som om undervisningen må prioriteres på grunn av inntektene det gir, og ikke forskningen fordi den ikke har en økonomisk verdi.

Vi skal selvfølgelig ikke glemme at vi også skal ha plass på høgskolen til at ansatte er forskjellige, og at vi må kunne utnytte hverandres sterke sider. Det betyr ikke at vi alle kan velge hver vår individuelle vei. Det tror jeg gjelder bidragsprosjekter med eksterne partnere. Det tror jeg gjelder digitalisering.

Steinar Kristoffersen 2018

4.2.1.3 Styret svarer på Kunnskapsdepartementets bestilling

Kunnskapsdepartementets ambisjoner for sektoren når det gjelder digitalisering er klare, og det er «*en formidlingsform som vi i økende grad er pålagt å benytte oss av, og dessuten en strategisk orientering som vi skal undervise i*». Høgskolen trenger ideer til bedre løsninger og de ansatte ønskes velkommen til en diskusjon i forkant av styrets strategisamling (Steinar Kristoffersen 2018a). Også høgskolestyret svarer på bestillingen fra Kunnskapsdepartementet ved å fatte vedtak om flere punkter å sette inn i høgskolens utviklingsstrategi, blant annet ambisjoner om vekst, revisjon og utvikling av nye studieprogrammer og digitalisering for både undervisning og administrative prosesser. «*Styret takker avdelingene for innspillene, og ønsker å samordne dem i et styringsdokument som skal gjelde for de neste fem årene, dvs en Utviklingsstrategi 2018-2023*» (Waagbø 2018).

Det er i de faglige avdelingene det skal bestemmes hvordan målene skal nås. Virksomhetsmålene for Høgskolen i Molde ble sist revidert i november 2015, der virksomhetsmål 5 sier at «*HiMolde skal tilstrebe å gi et utvidet undervisningstilbud med kvalitet og variasjon*» Dette kan måles i «*antall emner med video*» og «*antall emner med øvingsopplegg og variasjon*» (Høgskolen i Molde 2019b). Ut fra dette vil jeg anta «*å digitalisere undervisningen*» for Høgskolen, betyr å ta opp forelesningen og legge den ut på HiMoldeX. Det sies ikke noe om andre digitale hjelpemidler, og det ikke skrevet noe mer konkret om digitalisering i virksomhetsmålene. Vi vil senere i analysen se at de ansatte mener videoopptak og forelesninger i Zoom er et dårligere tilbud, som ikke gir særlig god læring for studentene, men at andre digitale hjelpemidler, som for eksempel video, kahoot og powerpoint med lyd og bilder, er gode supplement til undervisningen, og kan gi mer rom for drøfting, og slik også læring, når man møtes. Man måles på et enkelt redskap, men digital kvalitet, som utvikles holistisk på tvers av digitale redskaper og over tid, det måles man ikke på. Det er et paradoks at man skal ta hensyn til det man blir målt på, men også til kvalitet som er noe annet enn det man måles på.

Høgskolestyret, med sittende rektor som styreleder, godkjente 21.mai 2019 Høgskolen i Moldes strategiplan frem mot 2025 (Høgskolen i Molde 2019a). I dokumentet, som viser til Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi for universitets- og høgskolesektoren 2017-2021, heter det blant annet at «*digitalisering og andre måter å gjøre emnene våre fleksibelt tilgjengelig på må tas inn i studieprogramplanlegging og studieledelsens*

ansvarsområde» (Høgskolen i Molde 2019a, punkt A2). Høgskolen i Molde skal levere «fremragende utdanninger basert på forskningsaktivitet» i fagene det undervises i, der undervisningsformen er «variert og engasjerende», og er tilpasset «riktig digitaliseringsnivå». «Vi vil heve undervisningskvaliteten ved hjelp av et differensiert sett av virkemidler, blant annet digitale verktøy» (Høgskolen i Molde 2019a, punkt U2). Strategidokumentet peker på at studieledelsen får ansvar for å sikre at forskning og riktig nivå av digitalisering implementeres i undervisningen, men det er ingen konkretisering i dokumentene for hva som er «riktig nivå». Det kan se ut som at det blir det opp til studieledelsen og de ansatte å avgjøre dette.

4.2.1.4 Tilsyn med Høgskolens kvalitetssystem

Den siste av rektors tre artikler som analyseres, ble publisert i forbindelse med NOKUTS varsel om periodisk tilsyn med kvalitetssystemet som høgskolen har utarbeidet. Rektor mener anledningen bør benyttes til å tenke over hva som er høgskolens kvalitetskultur. Selv mener rektor at «en god kvalitetskultur innebærer å ville benytte seg av denne muligheten til å øke bevisstheten om vårt eget undervisningsopplegg, lærings- og arbeidsmiljøet for både studenter og ansatte, og kvalitetssystem». Det er høgskolen som utformer sitt kvalitetssystem, NOKU T kontrollerer at systemet følges opp og at det stadig jobbes for at kvaliteten bedres. Det er opp til høgskolen å finne ut hva det neste steget i denne prosessen er. «Personlig mener jeg at både dybde/ spissing av kunnskap, relevans/anvendelighet for utdannelsen, og gjennomstrømming/lavt frafall er viktige parametere, i tillegg til at vi skal forsyne regionen med arbeidskraft som det er etterspørsel etter» (Kristoffersen 2019).

En vedvarende kvalitetsforbedring ved høgskolen vil være å tilpasse seg studentene og deres behov sammen med strategien som er utarbeidet. En student i dag er mer enn bare fulltidsstudenten, og har i stadig større grad behov for mer fleksible undervisningsformer og nye pedagogiske plattformer. «Det viser seg i populariteten til deltidsstudier, samlingsbasert undervisning og digitalisering». Det er ønskelig med et godt fysisk læringsmiljø, men det må tilrettelegges i forhold til hva studentenes ønsker for utdanningene sine. «Vi må følge opp fremtidens studenter betydelig tettere enn vi gjør i dag, samtidig som disse studentene selv ser ut til å ønske mer undervisning på distanse, fleksibelt tilgjengelig og variert digital pedagogikk og mye samlingsbasert undervisning» (Kristoffersen 2019). Dette viser at det er mange hensyn som skal ivaretas når fagansatte

planlegger og gjennomfører sin undervisning. Det er ønskelig med både fysisk og digital undervisning, undervisningen skal være forskningsbasert og studentene skal følges opp tettere samtidig som de selv ønsker mer distansebaserte studier.

Kvalitetskontrollen ved Høgskolen i Molde ble godkjent uten noen form for etterarbeid. Rektor sier at *«vi hadde ikke forventet stryk, men regnet med at vi måtte gå gjennom dette med et omfattende etterarbeid. Slik sett er dette bedre enn forventet»* (Høgskolen i Molde 2021). Når det gjelder den delen av rapporten som gjelder digitalisering av undervisningen, står det i rapporten at selv om kontrollkomiteen har forståelse for at det kan ta tid å gjennomføre enkelte tiltak, og at *«satsing på digitalisering er et godt eksempel på et område hvor det ikke er mulig å komme i mål raskt, fordi målene også vil endre seg med tiden»*, råder komiteen Høgskolen *«til å legge vekt på identifiserte utviklingsområder og om mulig flytte søkelyset fra kontroll til reell forbedring»* (NOKUT 2021). Basert på rapporten fra NOKUT ser vi at presset overfor Høgskolen økes ytterligere. Samtidig er det positivt for deres omdømme og legitimitet i omgivelsene at kontrollen godkjennes uten behov for etterarbeid.

4.2.1.5 Medieomtale og legitimitet i omgivelsene

Synlighet i media er viktig for å bekrefte høgskolens rolle og tilstedeværelse regionalt. Hvert år siden rektor startet i 2017, har det vært oppslag i lokalavisa om rekord i søkertall ved Høgskolen i Molde. Å kunne fortelle omgivelsene at høgskolen lykkes med dette, gir økt omdømme og sterkere legitimitet. Rektor knytter økte søkertall opp mot fordelene ved å være en regional høgskole med tette relasjoner til arbeidslivet og at studentene får relevant kompetanse som får dem ut i jobb (Tomren 2018), det er en fordel at det er kamp om plassene og *«målet vårt vil fortsatt være at så mange som mulig skal få en spennende og fleksibel utdanning hos oss»*. Høgskolen tar sitt samfunnsansvar i forhold til omstillingen Norge skal gjennom (Vingen 2020) og *«det sørger også for at vi er mindre utsatt for svingninger i befolkningstall og interessefelt. Flere studenter kan gi oss bedre kvalitet i opptaket, men også bedre forutsetninger for faglig utvikling, fordi studiemiljøet blir større»* (Nerbøberg og Grimstad Amundsgård 2019). Det kan også vises til at Høgskolens omdømme er godt; *«dette vitner om at kjennskapen og attraktiviteten til studietilbudene våre har økt de siste årene»* (Huseby 2021).

I tråd med St.meld 27 og St.meld 16, skal Høgskolen i Molde bidra til læring for mennesker i alle aldre og faser av livet (Kunnskapsdepartementet 2001 og Kunnskapsdepartementet 2017b). HiMolde skal kritisk vurdere sitt studietilbud og utvikle nye fleksible studier rettet inn mot samfunnets behov (Høgskolen i Molde 2019b). Som et ledd i å gi et utvidet undervisningstilbud, har høgskolen søkt om, og fått midler til utvikling av nye nettstudier. Under koronapandemien har de satset på å tilføre kompetanse til de som er berørt av pandemien i arbeidslivet, og tilbyr flere kurs på nett. Tilbakemeldingen på kursene har vært gode, og etterspørselen kan virke å være økende. Til lokalavisa sier rektor at «*det er et sterkere ønske om at vi skal prioritere folk som allerede er i arbeidslivet. Det er også en del av samfunnsoppdraget vårt*» (Malm 2021). Igjen kan rektor overfor omgivelsene tydeliggjøre høgskolens samfunnsansvar og betydning for arbeidslivet, at de svarer i henhold til forventningene og at det stadig jobbes med utviklingen i undervisningsmetoder i henhold til bestillingen fra Kunnskapsdepartementet.

4.2.1.6 Bratt læringskurve med Koronapandemi

Under koronapandemien har det vært stort behov for tilrettelegging av digitale undervisningsmetoder og læringskurven har vært bratt for studenter og undervisere. Det er i oppgaven gjort en analyse av artikler som sammen kan belyse behovet for rask omstilling og tilpasning av høgskolens digitale undervisningsformer som de fagansatte må tilpasse seg under pandemien. Samtidig som det er positivt for høgskolen å kunne vise omgivelsene at de tilpasser seg behovet til studentene og arbeidslivet, har det for underviserne betydd stor usikkerhet og stadige endringer. Ved høgskolen har det variert mellom heldigital undervisning av alle fag, til mulighet for å gjennomføre undervisning på campus, helt eller delvis. Det er forventet at underviserne skal legge til rette for fullverdig undervisning både digital i Zoom, eller som opptak av forelesning på HiMoldeX, og for studentene som ønsker å være til stede på campus i de periodene dette er tillatt (Lillebakk 2020 og Nerli Gussiås 2020).

De fagansatte ved Høgskolen oppfordres til å utforske og gjøre seg erfaringer med mulighetene rundt de nye pedagogiske plattformene som har oppstått under pandemien.

I hope that we manage to see this as an experience also to engage with each other in a learning experience with new media and potential. When we have settled back

into normal – very shortly, I hope – the best practices from a period of enforced innovation carries on, hopefully, to strengthen the university.

Steinar Kristoffersen 2020a

Viktigheten av det psykososiale aspektet ved studiene viser seg etter en lang periode med digital undervisning, og det skrives mye i media om studenter som sliter etter en lang periode uten å kunne møte andre studenter og lærere. Fra august 2020 skal det i utgangspunktet legges opp til fysisk undervisning ved Høgskolen, og det legges vekt på at studenter skal ha mulighet både til å få den sosiale interaksjonen seg imellom og å møte sine faglærere. Det blir undervisning som vanlig, men de åpner også for de digitale tilbudene (Bøthun 2020). Høgskolen oppfordrer studentene til å møte opp fordi det gir faglig og sosial merverdi, men med mulighet for å velge å benytte seg av et digitalt tilbud dersom man ønsker det. *«Studentene velger selv om de deltar fysisk eller følger forelesningen digitalt, men vi oppfordrer studentene til å møte opp da vi mener det gir merverdi, både faglig og sosialt...»* (Myklebust 2021)

I Høgskolens årsrapport kan vi lese at på grunn av koronapandemien, har Høgskolen i Molde fått testet sine digitale ferdigheter i større grad, gjennom undervisning, møter og eksamen som ble gjennomført som digital hjemmeeksamen. Våren 2020 ble det lagt om til digital undervisning ved høgskolen og det er gjennomført en undersøkelse blant studentene, der 274 studenter svarte på hvordan de opplevde denne omleggingen, der *«60 % av de som besvarte undersøkelsen opplever at læringsutbyttet ble dårligere etter overgangen til digital undervisning. Videre oppgir studentene at de har «vanskeligheter med å holde konsentrasjonen ved digital undervisning pga digital flukt som den største utfordringen»* (Høgskolen i Molde 2021e). Jeg kan ikke finne at det er gjennomført en lignende undersøkelse for de ansatte, så dette gir kun et ensidig bilde på hvordan digitalisering oppleves på Høgskolen.

Overfor har jeg presentert en rekke dokumenter og utsagn som gir et bilde på hvordan Høgskolen og dens ledelse tilpasser seg krav om digitalisering av undervisningen. Også her ser vi en mengde paradokser som de fagansatte skal forholde seg til i undervisningen. En oversikt er samlet i tabellen under:

Press	Krysspess
Press fra Kunnskapsdepartementet, styret, ledelsen, næringsliv, studenter, kolleger	Balansere mellom alles behov og <i>andre oppgaver som må gjøres</i>
Krav om å forske på egen undervisning	Akademisk frihet til å forske på det man ønsker selv
Ta i bruk digitalisering nå	Må ha mer kunnskap om hva som fungerer best
Digitalisering er ledelsens ansvar	Digitalisering er de ansattes ansvar
Man velger selv i fht forskning og undervisning	Man velger ikke selv i fht forskning og undervisning
Rammer for undervisningen	Innhold og utforming av undervisningen
Si sin mening i diskusjoner og planlegging	Må være i hht krav fra Kunnskapsdept.
Studentene vil ha digital undervisning, den skal være fullverdig	Det fysiske og det sosiale gir merverdi, campusundervisning skal være fullverdig
Digitalisering måles i antall videoopptak i HiMoldeX = kvantitet	Digitalisering måles ikke i andre digitale verktøy = kvalitet og merverdi

Tabell 7: Krysspess overfor de fagansatte ved Høgskolen

4.3 De fagansatte ved Høgskolen i Molde

Over har vi sett hvordan høgskolen må tilpasse seg og krysspesset de ansatte står overfor. I dette avsnittet skal vi se nærmere på ti fagansatte ved Høgskolen som er intervjuet. I analysen kommer det frem at når vi snakker om digitalisering av undervisningen, så synes det i stor grad å handle om direkteforelesning i Zoom eller videoopptak av forelesning som publiseres på HiMoldeX, i hvert fall for åtte av de ti informantene. Dersom vi i løpet av intervjuet skal snakke om andre digitale verktøy som kan brukes i undervisningen, må det spørres konkret om dette. Dette samsvarer til en viss grad med måleparameteret som Høgskolen har definert, at de måler digital undervisning i antall tilgjengelige videoforelesninger på HiMoldeX.

Meyer og Rowan skriver at det er problemer ved tilpasning til press fra omgivelsene fordi mytene ofte ikke har noen løsning og de er motstridende. Ved å analysere de ansatte, kan vi få et innblikk i hvordan dette ser ut ved Høgskolen og hva de ansatte gjør for å løse problemet. Det er seks overordnede tema som er gjennomgående i intervjuene og som analyseres i oppgaven. Det første handler om hvordan de fagansatte tenker rundt press eller krav som Høgskolen og dens ansatte forventes å tilpasse seg, også sett i lys av akademisk frihet. Det andre avsnittet handler behovet for en faglig og pedagogisk diskusjon internt før man digitaliserer, og det tredje avsnittet handler om tilpasning til den

nye målgruppen av studenter. Altså de som tar videreutdanning og jobber ved siden av skolen, og de studentene som ikke møter til forelesning og forventer et tilbud om digital undervisning. Det fjerde avsnittet handler om det å skulle balansere mellom forskning, undervisning og en stadig økende mengde arbeidsoppgaver. De fagansattes forhold til den «tekniske» eller mer konkrete siden av den digitale undervisningen, og fordeler og ulemper ved økt digitalisering er analysert i det femte avsnittet. Til slutt analyseres informantenes tanker om hvordan fremtidens undervisning vil eller bør se ut ved Høgskolen i Molde.

4.3.1 Krav og forventninger

De ansatte opplever press om økt grad av digitalisering i undervisningen fra regjeringen, ledelsen, kolleger, studenter og fra omgivelsene, og det oppleves ulikt blant informantene. I intervjuene er de spurt om de kjenner på presset om å i stadig større grad skulle legge til rette for digital undervisning, og i hvilken grad de mener kravet fra Kunnskapsdepartementets krav påvirker ledelsen ved Høgskolen. «*Det gjør det nok. Jeg tenker nok at med det regimet som er i dag, så er vel vår ledelse veldig tro mot den måten å tenke utdanning og ekspansjon på* (Informant 10 2021). Om kravene fra dagens regjering blir det blant annet sagt at «*Den pendelen kommer til å gå så lenge vi har den regjeringen vi har nå, og så kan vi håpe at den pendelen svinger tilbake* (Informant 8 2021), og «*de kan jo mene det de vil, men jeg tror ikke studentene har læringsutbytte av det*» (Informant 3 2021). I samtale med en av de ansatte, snakket vi om digitalisering og hvordan høgskolen tilpasser seg kravene til den digitale utviklingen, der informanten sier at

Fra utsiden har vi hatt et veldig påtrykk om at vi må digitalisere. Regjeringen spyr jo ut rapporter om digitaliseringsstrategier i øst og vest, også for utdanningssektoren. Så derfor, allerede før koronaen, så har jo Høgskolen i Molde jobbet for en digitaliseringsstrategi, men det har liksom - det er veldig få iblant oss som føler at vi har sett lyset når det gjelder det der. Det er mest noe som er pådyttet.

Informant 5 2021

Det er variasjon blant de ansatte i forhold til hvordan de opplever at ledelsen ved Høgskolen forventer at de skal bli mer digitale i sin undervisning, og hvorfor. Holdningene varierer avhengig av ledelsen, og en av de ansatte sier at «*Ja, men holdningen er jo litt*

sprikende, det er ikke noe man går i takt på». Den forrige rektoren «mente at det var helt unødvendig å drive å danse etter departementets pipe hele tiden, og at vi vet bedre selv» og nåværende rektor «er mer sånn at vi får nå en gang disse retningslinjene og rapportene, og alt dette her fra departementet» (Informant 5 2021). Det oppleves at ledelsen forventer digitalisering, men de fleste ansatte opplever likevel at de selv kan velge undervisningsform. «Ja, jeg opplever jo at det ligger der som en forventning og at det har gjort det lenge. At vi har en ledelse, spesielt ved rektor, som er veldig opptatt av disse mulighetene. Men jeg opplever at det har vært opp til hver enkelt faglærer å finne sin vei (Informant 10). «Jeg synes ledelsen har vært veldig der, at dere får velge hva dere vil ha, og om dere vil bruke HiMoldeX, eller ikke» (Informant 7 2021). Men en av de ansatte forteller om direkte press i form av at studieleder oppfordret til å legge ut opptak av forelesningen på HiMoldeX. «Hvis du vil ha en god evaluering fra studentene, så må du ta opp på video» (Informant 4 2021).

Noen har opplevd at presset i like stor grad har kommet fra kolleger, og at HiMoldeX var et prosjekt som kom i gang på initiativ fra en av de ansatte ved Høgskolen. «For i 2013 så begynte vi også med opptak av forelesninger, med HiMoldeX-prosjektet. Og det var jo litt sånn noe som kom nedenfra da, det var jo ikke lederstyrt. Det var vel litt mer på tvers av ledelsen til å begynne med» (Informant 5 2021). På spørsmål om hvem den ansatte opplever press fra i forhold til bruk av HiMoldeX, er svaret:

Det er nok knyttet delvis til fagmiljø, at du var mer fremoverlent hvis du var med på en måte. Og de fleste ønsker jo å vise at man er litt moderne og er litt på. Og så fikk det legitimering høyest til topps, for det ble jo gjort noen styrevedtak om at vi skulle få mye over på digitalt. Og da blir det veldig tydelig uttrykt.

Informant 4 2021

Høgskolen og HiMoldeX fikk en periode mye positiv omtale i media, noe som styrker Høgskolens legitimitet. «Organisasjoner ønsker ofte å fremstille seg selv på en bestemt måte for å, ja, for at man ønsker å se bra ut.» De ansatte opplever krav om digitalisering av undervisningen både fra regjering, ledelsen ved Høgskolen og fra omgivelsen, men også studenter har forventninger. «Ja, altså presset fra studentene er jo der, og det er jo ganske høylydt. Og det var jo høylydt også før korona. Men jeg tror ikke studentene vet best hva de selv lærer best av» (Informant 3 2021). Det er lett at man tar et

kundeperspektiv mot studentene og sier at nå skal kundene «pleases» og at digitalisering var en måte å få fornøyde studenter på, før korona kom. «*Se på oss, vi har det. Kom til oss. Og kanskje uten at det nødvendigvis gjorde dem mer flinke eller kunnskapsrike*» (Informant 4 2021). Også en annen ansatt tar opp dette med synet på studenter som kunder: «*En student er ikke først og fremst en kunde, og mitt mål er ikke først og fremst å gjøre den så happy som mulig. Å gjøre livet til studenten så komfortabelt som mulig*» (Informant 3 2021).

I forbindelse med koronapandemien har det vært stadige endringer og stor usikkerhet rundt undervisningsformen ved høgsolen, og ansatte opplever at ledelsens kommunikasjon har vært utydelig. En av de ansatte forteller at ledelsen har brukt avisa til å informere om hvordan undervisningen skulle være ved Høgsolen under pandemien, og at det da var opp til hver enkelt å lese avisa for å få informasjon om egne arbeidsforhold.

Jeg leste i avisa, Romsdals Budstikke, at alt skulle skje digitalt. Og da er det like om hjørnet at du skal levere, det har ikke vært noen prosess i forkant. Det var jo da rektor. Samtidig hvis man følger bare budstikka-innleggene, så sier han før jul at vi skal ta campus tilbake, at klasseromsundervisning er avgjørende. Ok, så det snakkes i to retninger da, altså du ploger på ski, men du gjøre det feil vei. Og da går du jo i en spagat – det er veldig vanskelig å forholde seg til. Og jeg vet ikke hvorfor, men da blir det veldig utydelig for oss som foreleser da, hva er det som er viktig. Det blir utydelig nedover i systemet, hva skal vi gå for.

Informant 10 2021

Noen oppfatter at den digitale undervisningsformen er midlertidig og at de vil gå tilbake til sin vanlige undervisning når koronapandemien er over. «*Men nå har vi fått beskjed om at det er midlertidig så vi får se da. Eller jeg tolker det slik at vi skal gå tilbake til vanlig etter korona. Men det vet jeg ikke, det er ganske utydelig*» (Informant 7 2021).

Når vi snakker om krav og forventninger, kommer samtalen også inn på akademisk frihet og undervisernes rett til å bestemme selv. Akademisk frihet som institusjonell norm står sterkt i academia, og brukes som argument av de ansatte til å påpeke at kravene de står overfor, kun fungerer som rammer og at de ikke kan gå for operasjonelt inn på deres undervisning. Når jeg spør en av de ansatte om bestemmelsene fra myndighetene vil

påvirke graden av bestemmelser de ansatte har, er svaret «Ja, det er riktig. Det setter jo en ramme på arbeidsform da, ikke så mye på innholdet» (Informant 1 2021).

Du får av og til sånne anmodninger eller antydninger, eller signaler i hvert fall på dette med interaktive undervisningsformer og den type ting... Men lite av at det går distinkt på den enkelte foreleser i form av instruksjoner. Det er rammer mer. Det har nok noe med en innarbeidet arkitektur innenfor akademia en akademisk frihet som nok også gjelder undervisning. Så er det sånn at det akademiske miljøet, så lenge det ikke går for operasjonelt og direkte inn på vår hverdag, så tar vi det litt med ro.

Informant 6 2021

På spørsmål om det er behov for standarder i den digitale undervisningen, varierer svaret noe, men de fleste ønsker ingen standardisering og felles «regler» for å digitalisere undervisningen. «Nei, det syns jeg ikke. Det er koblet til den akademiske måten å arbeide på, det skal være fagansatte og lærergruppene, syns jeg, som skal bestemme hva som er best for vårt program, hva er best for våre studenter» (Informant 7 2021).

Koronapandemien utgjør en spesiell situasjon, der alle aksepterer at digital undervisning er nødvendig, og at det er naturlig at man tilpasser seg. «Men i en normalsituasjon, er det ingen som kan komme til meg og si at jeg skal gjøre undervisningen min sånn eller sånn. Det er mitt valg» (Informant 3 2021).

Det kan virke som at de fagansatte mener at krav om digitalisering utfordrer den akademiske friheten i den grad det legger føringer på hvordan undervisningen skal legges opp og gjennomføres. Når tid fra før allerede er en knapp ressurs, kan det tenkes at å bruke mer tid på å benytte seg av verktøy som man i utgangspunktet ikke vet om den vil bedre studentenes læring, er bortkastet og ikke nyttig for kvaliteten og pedagogikken i undervisningen. En av informantene snakker om utfordringen ved akademisk frihet med bakgrunn i at alle gjør forskjellig og at arbeidsmengden i et fag som teller 7,5 poeng er ulik fra fag til fag, og fra foreleser til foreleser. «For alle vil ha sin personlige touch, sin personlige vri, så det er litt utfordringer at det blir litt hummer og kanari, selv om det egentlig skulle vært litt mer enhetlig og ett og samme fag» (Informant 2 2021). Da er spørsmålet kanskje hvem som kan bestemme hvor skillet går mellom kravenes rammer og undervisningens innhold.

De ansatte mener kravene fra Kunnskapsdepartementet endrer seg fra regjering til regjering og at kravene fra ledelsen endrer seg fra rektor til rektor. Det oppleves at ledelsen har klare forventninger om å digitalisere, antall videoer i HiMoldeX måles, studieleder presser på for å få gode evalueringer, kolleger presser deg til å være «fremoverlent og på». Likevel opplever de ansatte at de selv kan velge om de vil digitalisere eller ikke. Måten ledelsen har informert om undervisningsformene på i media, under koronapandemien, har skapt en usikker situasjon for de ansatte. Der behovet for å tilpasse seg studentenes behov under koronapandemien er selvsagt for å sikre liv og helse, er det ikke like selvsagt at man tilpasser seg studentenes behov i en «normalsituasjon» fordi man ikke er sikker på at det er det beste for studentene. Det er sprikende holdninger blant de ansatte når det gjelder krav om digitalisering. Dette er vist i tabellen under:

Digitalisering	Eller ikke digitalisering
Studenten er kunden	Studenten er ikke kunden
Digital undervisning bør prioriteres	Campusundervisning bør prioriteres
Det blir digitalt etter koronapandemien	Det blir campus etter koronapandemien
Krav om digitalisering er rammer for undervisningen	Underviserne bestemmer formen på undervisningen selv, i kraft av sin akademiske frihet

Tabell 8: Motstridende holdninger blant ansatte når det gjelder krav om digitalisering

4.3.2 Intern diskusjon

Den faglige diskusjonen rundt bruk av digitale verktøy, og hvordan man skal sikre god pedagogikk og læring for studentene, er etterlyst av de ansatte. «*Det er mange forskjellige verktøyer, og det å diskutere de ulike verktøyene opp mot det pedagogiske, det er jo der jeg tenker... Det går jo ikke an å digitalisere bare for å digitalisere, det må jo ha noe med pedagogikk å gjøre*» (Informant 4 2021). Det ønskes mer diskusjon og rom for å finne de beste måtene å undervise på før digitaliseringen iverksettes, fordi man ikke vet om det blir bedre ved å være digital. I samtale med en av de ansatte forteller jeg at jeg var student ved Høgskolen da HiMoldeX med videoopptak av forelesninger ble startet opp, og at jeg som student synes det var et godt tilbud siden jeg ikke kunne møte opp til alle forelesningene.

Ja, og folk synes det var kult, og vi fikk jo en reportasje på lokalsending, og jeg tror det var litt sånn nasjonal interesse også. Og alle her synes jo det var kjempekult og litt sånn «lille høgskolen i Molde er langt fremme». Og tenkte at det også kunne være en måte å tiltrekke seg flere studenter på da. Altså vi gikk i gang med det uten

å diskutere det pedagogisk. Er det lurt? Hva må vi passe på? Passer det på alle kurs egentlig? Altså det var bare hals over hodet og vi kjørte bare rett inn.

Informant 4 2021

Det beskrives som en svakhet hvordan man følger trendene uten å på forhånd drøfte hva det vil bety for organisasjonen. Vi har sett at rektor ønsker diskusjon og involvering fra de ansatte, men enkelte mener at det ikke er særlig rom for diskusjoner ved Høgskolen. «Og så er det en tendens til at, ja hvis det er noen arbeidstakere da, som har noen faktiske stemmer i forhold til dette her. At, ja, men stopp en halv, skal vi ikke diskutere det her først? Og så blir de... de får dårlige kår rett og slett» (Informant 4 2021). I tabellen under er det summert opp hvordan de ansatte opplever at forskjellen er, mellom ledelsen og de ansatte, når det gjelder behovet for å drøfte effekten av digitalisering før det tas i bruk.

Høgskolens presentasjon av holdning	De ansatte mener
Legitimiteten i den institusjonaliserte myten om at digitalisering er nødvendig og at den fungerer som en løsningsmodell	Usikkerhet rundt den faktiske virkningen av digitalisering av undervisningen, og hva som fungerer best
Dagens løsninger som det er tilrettelagt for (HiMoldeX/Zoom, krever mindre tid og ressurser)	Løsninger som det ikke er så godt tilrettelagt for (andre digitale verktøy, krever mye mer av tid og ressurser)
Riktig å følge trendene	Riktig å sikre kvaliteten
Høgskolen ønsker diskusjon med de ansatte	Høgskolen ønsker ikke diskusjon med de ansatte

Tabell 9: Ansattes syn på hvordan Høgskolens presenterer sine holdninger til digitalisering

4.3.3 De nye studentene

De ansatte mener studentene er mer differensierte i dag, der du har de studentene som ønsker campusundervisning og å studere og lære i et sosialt miljø, og så har du de som ikke møter opp, enten fordi de ikke kan eller fordi de ikke vil.

Og en av de tingene som kommer nå, er jo videre- og etterutdanning, ikke sant, med den stadig større andel av studentene som er folk i arbeid. Og at vi rett og slett må definere det som en målgruppe. Det har vi nemlig aldri gjort før egentlig. At de der som driver og jobber ved siden av, har vi sett på som et hår i suppa. Men det må vi slutte med! Og da er antagelig digitalisering et uunngåelig verktøy for å få til det

Flere av informantene sier at ledelsen ønsker å ta opp flere studenter ved Høgskolen. *Det er det eneste som teller, å få gjennom flest mulig, med den ledelsen vi har nå* (Informant 8 2021). Som et argument for å kunne klare det, og for å kunne imøtekomme de studentene som ikke er på campus, er at man i så fall bør ha mer digital undervisning. *«Så jeg tror studenter er veldig absorberende, og de er ikke sånn at de må i klasserommet. Kanskje bare halvparten maks kommer i klasserommet uansett»* (Informant 10 2021).

Det ultimate målet som jeg ser, er jo flere ting. Å få til virkelig god undervisning og få den fulldigital, slik at det er flere studenter som legger igjen studiepoeng på Høgskolen i Molde, enn bare dem som fysisk er på campus. For han Steinar Kristoffersen har jo også sagt at han ønsker å doble antallet studenter ved Høgskolen i Molde, og jeg mener at en måte å gjøre det på, kanskje den viktigste, er å digitalisere for å tilby online undervisning. Det er ikke realistisk at vi på kort sikt greier å doble undervisningsmassen, for vi har jo ikke nok kapasitet til det lokalmessig. Men da er online en mulighet da, for da stiller vi likt med alle andre

En sier at *«det å bare ta opp flere studenter på eksisterende tilbud, det vil antakeligvis redusere kvaliteten for den som går der. Hvis vi bare øker på. Men det å få flere tilbud, for eksempel videreutdanningsmarkedet, ser jeg jo på som interessant da»* (Informant 9 2021). Det at Høgskolen i Molde er en liten høgskole, fremsnakkes som en fordel av flere årsaker. Det gir mulighet for foreleserne å være tett på studentene og følge dem opp i større grad. Å kunne tilby et lite og trygt miljø, med nærhet til byen og næringslivet, er en styrke. *«Jeg tror vi tiltrekkes av studenter som ikke ønsker å være i et stort miljø, og som på en måte har behov for sosiale, trygge rammer i større grad enn kanskje større universitet har»* (Informant 8 2021).

Rektor har jo vært, i hvert fall i tidlig fase av rektoratet, inne på dette med å tilby kurs heldigitalt. Og da kommer det inn, som du sier, en konkurransesituasjon med Harvard, Berkley, Oxford, Cambridge. Vi har ikke nubblesjans, vi kan ikke konkurrere med dem, vi må kunne tilby... Et viktig aspekt ved vårt konkurransefortrinn, tror jeg nettopp det er det med å være liten, lokal og nærheten til studentene, og fleksibiliteten og så videre. Så jeg tror nok vi må finne

kombinasjonen mellom det digitale og det lokale som på en måte gjør at Høgskolen som liten høyskole, kan bevare akkurat disse nevnte konkurransefortrinnene i en digital verden.

Informant 6 2021

Høgskolens fordel ved å bli mer digital, er at den vil kunne konkurrere på lik linje med andre digitale høyskoler. Men er det det som er målet, eller er det at den skal spille på sine fordeler ved å være den lille, trygge Høgskolen som mange studenter ønsker, med nærhet til det lokale næringslivet og god mulighet for tettere oppfølging av studentene? Når det gjelder studentene og deres behov, er det flere paradokser som viser seg. Dette summeres opp i tabellen under:

På den ene siden	På den andre siden
Studentene som møter opp på campus	Studentene som ikke møter på campus
Nye studenter bør representerer en ny målgruppe	Nye studenter bør ikke representere en ny målgruppe
Studenter lærer i et sosialt miljø	Studentene lærer like godt utenfor klasserommet
Flere studenter reduserer kvaliteten på undervisningen	Flere studenter reduserer ikke kvaliteten på undervisningen

Tabell 10: Paradokser i studentenes behov

4.3.4 Forskning eller undervisning, eller...?

De ansatte sier at en typisk arbeidsdag ikke finnes, og beskriver en arbeidssituasjon med stor grad av variasjon. Mange av dem sier at arbeidstiden i utgangspunktet skal deles opp i 45% til undervisning, 45% av tiden skal gå til forskning og 10% skal gå til administrasjon og andre oppgaver, men at det er en evig kamp å klare denne balanseringen mellom oppgavene. Og den administrative delen spises opp av stadig flere oppgaver som møter, prosjekter, kurs, seminar, presentasjoner, som også tar mer av tiden som skulle gått til forskning og undervisning. «Å kunne diskutere digitalisering, digitale undervisningsformer, digitalisering av administrative gjøremål, hvordan dette slår inn i andre ting vi gjerne driver på med, altså forskning, det er viktig å få med i den fremtidige digitale utviklingen, synes jeg» (Informant 5 2021).

Det viser seg at de informantene som bruker mest av tiden sin på undervisning, synes Høgskolen verdsetter de som bruker mest av tiden sin på forskning høyest. Og motsatt. Det

er nærmest en todeling i de ansattes identitet, og dette har betydning for kulturen mellom de ansatte på Høgskolen. De ansatte nærmest «skuler» mot hverandre og beskrives som kynisk om man prioriterer det ene over det andre og det er et motstridende press i forhold til jobben man skal gjøre. *«Det er jo helt grotesk egentlig, at en sektor som har undervisning som sitt viktigste samfunnsoppdrag, gir det så lav status. At de som virkelig bruker tiden sin på undervisning og lar være å prioritere forskning, de har lav status og får høre det»* (Informant 5 2021). I motsetning sier en annen ansatt at *«nei, jeg opplever at forskning ikke... nå vil jeg tro at viserektor for forskning er uenig, men jeg opplever at forskning ikke har blitt fokusert på i det daglige virket»*. Videre sier den ansatte at *«jeg opplever at vi fokuserer nærmest ensidig på undervisning. Men så er man veldig fornøyd når publiseringstallene kommer og det ser bra ut»* (Informant 4 2021).

Et dilemma for de ansatte er at det er undervisningen som er inntektsgivende for Høgskolen, men det er gjennom publisering av forskning man belønnes med opprykk. *«Men det er klart at det som har vært kanskje mest status og privilegier og gitt mulighet til opprykk og sånne ting, er jo forskning. Det er jo det som belønnes»* (Informant 9 2021). *«Jeg sa til deg at jeg har inntrykk av at i forhold til høgskolens ledelse, så er dette med undervisning veldig viktig. Og det syns jo vi ansatte også. Men det som for fagpersoner egentlig er meritterende, det er forskning»* (Informant 6 2021). Samtidig er forventningene klare fra Kunnskapsdepartementets side; undervisning skal verdsettes like høyt som forskning (Kunnskapsdepartementet 2017a). Med stadig flere oppgaver og økende press med tanke på undervisningen, er det gjennomgående enighet blant informantene om at det å greie å levere både undervisning med høy kvalitet i henhold til forventningene og publisere forskningsartikler, går ut over fritiden. *«Jeg jobber nesten hver ettermiddag, kveld og i hvert fall en dag i helgene, sånn gjennomsnittlig»* (Informant 9 2021).

I samtale med de ansatte gikk vi nærmere inn på hva de tenker om det selve digitaliseringen av undervisningen innebærer faglig, tidsmessig og hvordan det påvirker både de som underviser og studentene, både positivt og negativt. Når vi snakker om det digitale, så er det hos de fleste underforstått at det er videoopptak eller zoom, det er få som snakker om andre digitale verktøy. Å bruke andre digitale verktøyer er vurdert, og det beskrives som nyttige verktøy og et godt tilbud til studentene, men at det tar for lang tid å utvikle det og det finnes ingen insentiver fra høgskolens side. *«Og det er det som er utfordringen da, at det tar så lang tid. Og så er det ingen insentiver der, og da er vi tilbake*

til den akademiske friheten, du kan jo gjøre det du vil» (Informant 2 2021). Samtlige av de ansatte sier at utvikling av digital undervisning koster i både tid og penger. Spørsmålet som stilles er hvem som har ansvaret for løftet som må gjøres for å få god kvalitet på den digitale undervisningen. «Da blir det bare noen få ildsjeler som tør å ta veldig store løft. Og det er på en måte litt dumt, så vi må få litt mere rammer på dette» (Informant 2 2021).

Ja, vi har ikke fått noe ekstra i vår stilling, vi må gjøre alt dette ved siden av, eller i vår hverdag. Så på den måten har vi ikke fått tilstrekkelig med ressurser, det er en ganske stor digital omstilling. Da må man gjøre det ut fra den tiden vi har i vårt daglige arbeide, og det er så klart et problem, om man skal gjøre en ordentlig digital omstilling.

Informant 7 2021

Det er fra Høgskolens side uttrykt ønske om at undervisningen skal prioriteres og at det er der inntekten ligger. På den andre siden, er det forskning og publisering som for de ansatte kan gi opprykk. Å skulle prioritere oppleves vanskelig og arbeidsmengden, slik den er i dag, går i stor grad ut over de ansattes fritid, spesielt dersom man forsøker å gjøre en god jobb når det gjelder både undervisning og forskning i tillegg til en stadig økende mengde andre arbeidsoppgaver og plikter. Dette er oppsummert i tabellen under:

Forskning	Undervisning
Mest anerkjent av ledelsen	Mest anerkjent av ledelsen
Opprykk for ansatte	Ingen insentiver for ansatte
Lite inntekter for Høgskolen	Store inntekter for Høgskolen

Tabell 11: Skillet mellom forskning og undervisning som gjør det vanskelig å prioritere

4.3.5 Den digitale undervisningen

Ikke bare skal høgskolen kunne si at de praktiserer digital undervisning, men det må i tillegg legges til rette for det internt. På spørsmål om dette er det jevnt over enighet om at teknikken og utstyret er på plass. IT-avdelingen og de som har ansvar for teknikken har hatt kurs og det er tilgjengelige ressurser som kan hjelpe til med det tekniske. Det sies at det har vært dårlig oppmøte på møtene og en informant sier at «*jeg har vært litt sløv med å bruke de opplæringstilbudene som har vært. Hadde jeg vært mer aktiv kunne jeg fått mer ut av det, og jeg kunne tatt mer initiativ til å lære av de som har prøvd seg ut*» (Informant 6 2021).

Fordelen med digital undervisning er muligheten for å undervise på flere lokasjoner samtidig, og at man kan tilby gjesteforelesere fra hele verden. Det er tidsbesparende og miljøvennlig å ikke reise like mye. De ansatte sier at digitale verktøy fungerer godt som supplement til forelesningene, også fordi det kan gi rom for mindre forelesning og mer diskusjon og samtale når man er samlet på campus. «*HiMoldeX skal være et supplement da, på mine forelesninger oppfordres studentene til å komme på forelesning*» (Informant 7 2021). Andre ønsker helst den tradisjonelle undervisningen. «*Min oppgave for studenten er å, når studenten ønsker å møte meg eller komme til mine forelesninger, å gi et så godt som overhodet mulig godt opplegg der og da*» (Informant 3 2021).

Når vi snakker om undervisernes erfaringer med digital undervisning er det, foruten utfordringen med tid og ressurser, spesielt kommunikasjon, eller mange på kommunikasjon, og den sosiale dimensjonen som tas opp som en utfordring i forhold til studentenes engasjement og læring. Digital undervisning går ut over kommunikasjonen mellom studentene og mellom studenter og foreleser. Det pekes på at de digitale løsningene som brukes i dag, gir lite rom for tilbakemelding, impulsiv kommunikasjon, drøfting og samhandling generelt, noe som trekkes frem som viktig for studentenes læring. De ansatte opplever at studentene engasjerer seg mindre, at de blir mer usikre og at det kan virke som at de er redd for å stille spørsmål og snakke når forelesningene tas opp, eller sendes direkte i Zoom. I tillegg sier de at det er vanskelig å vite om man når frem og fanger studentene så lenge de fleste ikke slår på kamera og ikke svarer når de stiller spørsmål. Det er lite motiverende å snakke inn i en skjerm der man møter en vegg av sorte biler, og at man ikke lengre vet hvem sine studenter er. De ansatte får en følelse av å levere undervisning i form av en monolog. «*Som en foreleser som er glad i dialog og i respons og få til diskusjon, så har jeg ved å være fysisk til stede, vet ikke om jeg skal si makt, men jeg har et mye større og bredere repertoar av tips, som jeg kan bruke til å få studentene til å bidra inn i den dialogen*» (Informant 3 2021). Samtidig sier en annen informant at «*jeg har slitt med den ikke-digitale delen av undervisningen og syns studentene er veldig tunge å få kontakt med, Så jeg har hatt en følelse av at det faktisk er lettere for studentene å engasjere seg i en chat*» (Informant 5 2021).

De ansatte er bekymret for studentenes sosiale læringsmiljø og spesielt det psykososiale aspektet som er viktig i studentenes skolehverdag. I samtale med en informant spør jeg han hvordan han tenker den digitale undervisningen er for studentene. «*Det er klart at de som*

stikker ut 10-15 minutter og treffer andre studenter, og kan prate litt om løst og fast. Jeg tror det er bedre, at det psykososiale koblet opp mot det faglige faktisk er et fortrinn som studentene har (Informant 6 2021). Den sosiale faktoren når det gjelder studentenes motivasjon og trivsel, anses som viktig for læring. Man vokser opp og bygger sin egen identitet i studietiden.

Det viser jo at den sosiale faktoren er veldig viktig for studenter, og hvis du skal tenke på studietiden din, hva er det du husker? Jo du husker det sosiale, ikke sant? Så den sosiale faktoren, kombinert med det akademiske, er veldig viktig, tror jeg, hvis du skal lykkes som student. Du har trivselsfaktoren. Altså, det sier seg selv det, hvis ikke du trives, så lærer du dårligere.

Informant 8 2021

Sorte skjerm er lite engasjerende for de som underviser, noe som igjen fører til dårligere undervisning og dårligere læring for studentene. Kvaliteten på videoopptakene er ofte dårlig og det er vanskelig å se tavla, man hører ikke studentene som snakker i klasserommet og foreleser forsvinner gjerne ut av bildet. Å gjøre opptak av undervisningen legger også begrensninger på hva som blir sagt, og at dette er enklere i klasserommet.

Jeg tenker måten du sier det på og måten du utfordrer studenter på, eksempler du kan trekke inn som ikke alltid er like gjennomtenkte, men du kan tørre å ta ting litt på sparket. Så jeg tenker at det blir mer autentisk og koblet til akkurat den unike forelesningen i stedet for at det er standardisert og gjennomarbeidet og mer og mer vanntett. At det vil være prisen, og at det vil være kjedeligere undervisning og kjedeligere undervisning med tanke på det å kunne utfordre studenter.

Informant 9 2021

En av de andre informantene understreker at undervisningen skal gi størst mulig læringsutbytte for studentene. «Ja, jeg er for så vidt åpen for å gjøre det mer spennig og interessant å se på, men jeg merker at jeg har ikke sånn veldig tro på at det faglige innholdet kommer mer frem på den måten» (Informant 9 2021). En av informantene understreker at litt av problemet er at du kan ikke kopiere klasseromsundervisning og gjøre det digitalt og tenke at det er godt nok.

Jeg er lærer og tilrettelegger, og da må man tenke hva skal til i andre enden, for at budskapet skal nå gjennom og for at budskapet skal nå frem. For at de skal gidde å gi jernet i andre enden, så må kanskje jeg gi jernet i min ende. Og være tydelig på kravene også, så lista legges.

Informant 10 2021

Et aspekt ved det digitale som flere nevner, er det som handler om personvern. Det å ta opp forelesninger hemmer hva man kan si og hvilke eksempler man kan bruke, så det vil bli strengere manus og mindre eksempler basert på erfaring fra arbeidslivet. En av de ansatte som bruker mye videoopptak, gjør det ikke når det er gjesteforelesere med i undervisningen. «*De bygger mye på diskusjoner og der har vi folk som jobber, kanskje som planleggere, og som forteller om sine erfaringer og sånn. Det vil jeg ikke publisere HiMoldeX*» (Informant 7 2021). Flere føler også at det er vanskelig å komme inn på studentene og bli kjent med dem når store deler av undervisningen foregår digitalt. Det er vanskelig å gi praktiske eksempler og øvinger digitalt, noe som både er sosialt og morsomt og god læring for studentene. Og det begrenser mulighetene for å bruke studentenes egne erfaringer som eksempel i undervisningen.

Jeg vegrer meg mye mer, fordi når jeg underviser i klasserommet, hvis ingen svarer meg, så kan jeg si at «jammen, du som har jobbet i butikk...» Men den terskelen er mye høyere fra min sin side, det å på en måte tvinge studentene med, når de blir tatt opp. Hvilken rett har jeg til det, ikke sant?

Informant 8 2021

Stor grad av digital undervisning under koronapandemien, har gjort at man nå har mulighet til å gjøre seg noen refleksjoner i forhold til hva som fungerer og ikke. Det har gjort noe med undervisernes digitale repertoar og de har fått en større verktøykasse. «*I år var det noen samlinger som gikk helt digitalt. Og det har nok bygget ned en liten sånn digital sperre på mange*» (Informant 8 2021). Samtidig har det gitt erfaringer med hvordan det påvirker studentenes psykiske helse å ikke få møte på campus, og at flere studenter kan ha utfordringer med å føle med på skjerm på grunn av for eksempel dysleksi eller andre fysiske utfordringer. Man har sett at det er betydelig mindre oppfølging av studentene og flere er urolig for det her med ensomheten, at man ikke fanger opp om studentene sliter behøver noen å prate med.

Men det som kanskje er litt interessant da, er at det som har skjedd med korona nå, hvor alle studenter er blitt presset til å sitte digitalt. Altså vi har ikke hatt noe valg, så har plutselig viktigheten av det her med det psykososiale studentmiljøet kommet så på agendaen. Så på en måte, det er jo ikke noe artig med korona, men det fine er jo at nå ser vi hvor viktig det er.

Informant 4 2021

En av de ansatte synes det er bra det er blitt mer digitalt. «*Eller jeg tror det kan komplette veldig mye på campusundervisningen. Jeg tror folk er mye mindre skeptisk til digital undervisning nå, enn før korona*» (Informant 7 2021). Trenden er raskere digitalisering og «*folk innser at det er et godt og reelt alternativ. Fordi at du har veldig mange digitale møter, du har digital undervisning, så det er mange fordeler. Du når flere som krever mer fleksible studier, sånn som du, som har jobb ved siden av og sånne ting*» (Informant 2 2021). Samtidig peker samtlige ansatte på store utfordringer ved hybridmodellen som benyttes ved Høgskolen i dag. Man opererer i praksis med to klasserom, med elever både fysisk og digitalt samtidig. Det oppleves som vanskelig å inkludere og holde på oppmerksomheten til begge parter. «*For det blir veldig vanskelig for oss lærere, hva er det vi skal fokusere på. Skal vi fokusere på den digitale pedagogikken, eller på on-campuspedagogikken. Og det er veldig ulik pedagogikk vil jeg si*» (Informant 7 2021). I tillegg er det tekniske problemer og utfordring med at lyden fra klasserommet skal fungere for de som er med digitalt. «*Vi var jo veldig i stuss på sånn som rektor formulerte det, at det skulle være et like godt tilbud for de som ikke kunne møte på campus, som de som møtte*» (Informant 9 2021).

En av de ansatte har brukt mye tid på å utvikle og tilrettelegge undervisningen sin digitalt, fordi det er den veien utviklingen går, og nå under koronapandemien har det vært den eneste mulige måten å undervise på. Han hevder at til tross for at det er tid, så er det opp til den enkelte å skaffe seg riktig kompetanse for å få det digitale til å fungere. «*Ja, det tar mer tid å gjøre ting skikkelig enn å ikke gjøre det skikkelig. Men jeg tror det er mer det indre drivet hos hver foreleser det går i, og interesse. Og kvalitetskrav på det man gjør*» (Informant 10 2021). Det er spennende å se at med alt press de ansatte utsettes for, så er det lagt opp til at de selv skal avgjøre hva som er akseptabelt kvalitetsnivå og ta de selv må finne ut av hvilken underviser de ønsker å være. Er det sånn at man har et personlig ansvar for å sikre kvaliteten, og at man samtidig skal sørge for at det ikke går ut over andre oppgaver og egen fritid?

Du kan gjøre mye ut av det og du kan gjøre lite ut av det. Og det er vel litt inn på ditt tema, digital undervisning, der vi kan gjøre en helhjertet jobb for å få det bra digitalt, eller vi kan, fordi vi ikke vet bedre eller ikke er interessert, gjøre en halvhjertet jobb. Så det er mye opp til oss selv, tenker jeg da.

Informant 10 2021

En analyse når det gjelder det «tekniske» eller det konkrete i forhold til å digitalisere undervisningen, viser at det er svært sprikende holdninger blant de ansatte. Fordeler som at man når flere studenter og kan undervise på flere lokasjoner er positivt. Det er bra for miljøet fordi man reiser mindre og det er lettere å nå eksterne forelesere over hele verden. Det er også et godt tilbud for de studentene som uansett ikke møter opp på campus. Samtidig er det stor enighet om at det er to helt forskjellige pedagogiske tilnærminger når det gjelder digital- og on-campus undervisning, og at den hybride løsningen som er tilgjengelig på Høgskolen i dag, fungerer dårlig, både for studenter og de som underviser. Sorte skjermer, lite kommunikasjon, å ikke kjenne studentene og å kunne se om man «når frem til dem» og om de forstår det som blir sagt, er utfordrende. Opptak av forelesning begrenser hva studentene og foreleserne kan si, og dette gjør igjen at undervisningen blir mer kjedelig, strukturert og levert i form av en monolog. Det sosiale som i stor grad forsvinner, trekkes frem som svært et svært viktig aspekt for studentenes læring. Dette motstridende synet på digitalisering oppsummeres i tabellen under:

Motstridende syn på digitalisering	
Tidsbesparende	Tar mer tid
Fordel for eksterne forelesere	Bakdel for eksterne forelesere
Mindre rom for drøfting (HiMoldeX/ Zoom begrenser muligheter for drøfting)	Mer rom for drøfting (andre digitale verktøy gir mer tid for drøfting i klassen)
Kommunikasjon er enklere digitalt	Kommunikasjon er vanskeligere digitalt
Endringer under koronapandemien har ført til et mer positivt syn på digitalisering	Endringer under koronapandemien har ført til et mer negativt syn på digitalisering
Foreleser må tilpasse seg studentene	Studentene må tilpasse seg foreleserne

Tabell 12: De ansattes motstridende syn på digital undervisning

4.3.6 Fremtiden

Dersom jeg går tilbake til problemstillingen, er det studentens opplevelse av den digitale virkeligheten som er utgangspunktet for denne studien. Da er det interessant å avslutte analysen med dette kapittelet som handler om de ansattes tanker om fremtiden, og hvordan

de fleste er tydelig på at det beste for studentene, vil være å skille klart mellom digital og on-campus undervisning.

Det utøves press overfor Høgskolen og dens ledelse for å tilpasse seg, men det er ikke sikkert hvordan dette best kan gjøres lengre ned i organisasjonen. Blant de ansatte, flyter ulike meninger hit og dit og skaper en masse uklarheter. Det er interessant å se hva som da skjer og hvorfor det er slik. Er det dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte? Dekobler de ansatte fra presset de utsettes for, og kan det være at ledelsen faktisk gir dem rom til å dekode? Som avslutning på intervjuene, er de ansatte bedt om å se inn i glasskula og si noe om hvordan de ser for seg fremtiden ved Høgskolen. Tanker om fremtiden kan gi et bilde på hvordan de ansatte enten ønsker, eller kanskje frykter, at det vil bli. Kan det være at den enkelte underviser dekode seg fra fremtiden fordi de tror det bare vil bli verre, eller kan det være at de ser på det som skjer i dag som en treningsarena, der man lærer noe nytt hele tiden, og gjerne vil være med på reisen? Det er den ultimate utfordring for ledelsen.

«Jeg tror nok en har kommet til at fysisk undervisning, det sosiale og det å være sammen er noe som overlever» (Informant 1 2021). Mange sier det riktige vil være to typer studier, eller to ulike forretningsmodeller, men at man også i fremtiden vil se hybrid-versjonen i en eller annen form. *«Ja, det er vanskelig å si, men jeg tror det kommer til å være en del programmer som er mer nettbaserte. Med liveforelesninger som vi har nå, men så tror jeg også det kommer til å finnes vanlige forelesninger»* (Informant 8 2021). Noen ønsker ikke at digitalisering skal være veien å gå. *«Hovedformen for undervisningen, håper og tror jeg, vil være det som foregår på campus i klasserommene* (Informant 3 2021). Andre mener undervisningen burde vært mer digital for lenge siden; *«Jeg tenker at vi skulle vært der for lenge siden jeg da. At vi diskuterer det nå, det er seint. Det burde vært diskutert for ti år siden, og så hadde vi hatt butikken klar for åpning, kanskje for fem år siden»* (Informant 10 2021).

Samtlige sier at vi bør differensiere i fremtiden, at dagens løsning, hybridene der de bruker Zoom og har «to klasserom» samtidig, ikke er godt nok gjennomarbeidet. Det er viktig at tilbudet om campusundervisning videreføres for heltidsstudenten og at det i tillegg utvikles egen digitalundervisning for deltidsstudier. Noen studenter ønsker å delta i det sosiale og være på campus, men andre jobber, bor langt unna eller har andre årsaker som gjør at de ikke kan møte fysisk. *«Jeg tror det blir mer differensiert og at det blir mer skille mellom*

kursene» (Informant 2 2021). «Jeg tror at om man skal ha distansebaserte program, eller der man tilbyr distansebaserte programmer, da skal man lage dem spesielt til sånne studenter» (Informant 7 2021).

Det er ikke alle ansatte som synes det å skulle digitalisere undervisningen er vanskelig. Stadig flere tilpasser seg, og samtlige har en tanke om at alle til slutt må tilpasse seg i en eller annen form. Vil det bli sånn at alle til slutt blir isomorfe og myten om at digitalisering av undervisningen til slutt blir fullstendig institusjonalisert? Analysen av fremtiden viser at man er godt klar over at presset ikke kommer til å stoppe, man har akseptert digitalisering, og korona har til en viss grad gjort det lettere å akseptere. Men vi skal kunne det på en bedre måte enn vi gjør i dag, det er ikke entydig at den digitale undervisningen sånn den er i dag, er god nok. *«Det er nok noen som er veldig for digital undervisning og rasjonaliseringstankegangen, men jeg mener at for kvaliteten på det vi holder på med, så er jeg overbevist om at det er dårligere totalt sett for studentene (Informant 8 2021).* Og uavhengig om man blir mer digital eller ikke, legges det stor vekt på det mellommenneskelige og at det er viktig å tilpasse seg behov og fag, og at de digitale verktøyene ikke skal diskuteres på samme nivå som studentenes læring.

Og så må man holde fast på at det er verktøy i seg selv, det er kanskje det aller viktigste, at det må passe i forhold til ulike faglige egenarter. Og så må vi ikke glemme at det er folk som skal være den viktigste ressursen i formidling av kunnskap og i møte mellom mennesker, og de sosiale ferdighetene som blir en del av alle typer utdanninger må vi ha med oss

Informant 10 2021

4.4 Oppsummering

Nå alle former for krysspress og paradokser som viser seg i analysen oppsummeres (se tabeller i vedlegg), øker forståelsen for det komplekse samspillet mellom aktørene i et organisasjonsfelt, som kan forklare hvorfor de ansatte viser så stor usikkerhet og svingende kvalitet i den digitale undervisningen. Vi har sett at Kunnskapsdepartementets krav utfordrer Høgskolen ved at de selv må tolke og legge til rette for digitalisering på beste mulig måte. Samtidig utfordrer kravet også allerede eksisterende krysspress som Høgskolen står overfor. Det at ledelsen ved Høgskolen blir isomorfe til kravet fra

Kunnskapsdepartementet om å digitalisere undervisningen, utfordrer igjen de ansatte ved Høgskolen og hvordan de må tilpasse seg presset til allerede eksisterende press.

Analysen viser svært sprikende holdninger blant de ansatte når det gjelder kravet om digitalisering av undervisningen. Noen mener studenten må ses på som en kunde, andre ikke. Noen av de ansatte mener at digital undervisning bør prioriteres, andre mener campusundervisning bør prioriteres. Krav om digitalisering av undervisningen vil kun fungere som rammer, og de ansatte mener at de i kraft av sin akademiske frihet selv bestemmer undervisningsformen i sine fag. Spørsmålet er hvem det er sitt ansvar å definere hvor skillet mellom rammer og innhold går. Det er ikke samsvar mellom hvordan ledelsen presenterer Høgskolens digitale undervisning, og hvordan de ansatte mener det faktisk er. Vi ser flere paradokser når det gjelder studentenes behov og det er svært sprikende holdninger blant de ansatte i forhold til hva digital undervisning faktisk fører til av fordeler og ulemper. De ansatte utfordres på sine prioriteringer når det gjelder forskning og undervisning, men å prioritere synes som en umulig oppgave. Undervisning gir mer inntekter til Høgskolen, men det er forskning som fører til opprykk for de ansatte. Det er krav om forskningsbasert undervisning ved Høgskolen, og å bruke tid på å utvikle en mer digitalisert undervisning med god kvalitet krever mye tid og ressurser av de ansatte. Dette er tid og ressurser som ikke kompenseres, og som sammen med andre arbeidsoppgaver, går på bekostning av egen fritid. I neste kapittel drøftes det hvorfor det er slik, og hvilke strategier de ansatte velger for å løse problemet med motstridende press.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet drøftes nøkkelfunnene fra analysen i lys av teorien som er presentert tidligere i oppgaven. I første del av analysen så jeg på *hvilke krav*

Kunnskapsdepartementet stiller når det gjelder digitalisering av undervisningen, og hva disse kravene betyr for Høgskolen. I teorikapitlet viste jeg hvordan en organisasjon utsettes for krysspress og at isomorfisme eller dekobling er to ulike måter å håndtere presset på. På samme måte har jeg vist at Kunnskapsdepartementets forventninger om digitalisering av undervisningen, påvirker allerede eksisterende press som Høgskolen opplever, og legger til en ny dimensjon i krysspresset. Videre har jeg sett på *hvordan Høgskolen selv presenterer sin digitale undervisning overfor sine omgivelser, og hvilke konsekvenser dette har for de ansatte.* Det er ikke gitt at man kan finne et endelig svar på om en organisasjon tilpasser seg institusjonelt press eller ikke, men basert på data som er

analysert, setter jeg noen forutsetninger for å kunne ta stilling til om ledelsen ved Høgskolen er isomorf til, eller dekobler seg fra, kravet om å digitalisere undervisningen. Det er ikke ledelsen som er fokus i denne oppgaven, men en analyse av ledelsen utgjør grunnlaget for drøfting av de ansatte, og hvorfor de *viser en usikker og svært svingende kvalitet i den digitale undervisningen, når det samtidig er så tydelige signaler fra det institusjonelle nivået og fra ledelsen, om at det skal tilrettelegges for digitalisering av undervisningen.*

5.1 Ledelsens håndtering av press

Høgskolen opplever et regulativt press fra Kunnskapsdepartementet i form av krav om digitalisering av undervisningen. Tvangsisomorfisme er i så fall grunnlaget for tilpasning og NOKUT er kontrollmekanismen som følger opp at Høgskolen tilpasser seg. Samtidig er digitalisering i seg selv, og den omfattende løsningsmodell den representerer, en voksende institusjonell norm der det tas for gitt at digitalisering av undervisningen er den riktige måten å møte fremtiden på, og som er det jeg studerer i denne oppgaven. Mimetisk isomorfisme er svaret for å oppnå legitimitet i omgivelsene på denne typen press (Scott 2014). Ledelsen ved Høgskolen står overfor et paradoks når det gjelder de krav og forventninger de må forholde seg til. De har press fra flere aktører og det forventes av alle at de tilpasser seg i samsvar med deres krav for å oppnå legitimitet. På den ene siden skal de sikre legitimitet i omgivelsene, og på den andre siden skal effektivitetsbehovet internt ivaretas. De har et akademisk ansvar og skal samtidig ivareta akademisk frihet. For Høgskolen er det undervisning og antall studiepoeng som produseres som gir inntekt, men det må også gis rom for forskning og til å utføre andre oppgaver som det forventes at de ansatte utfører. Hvordan ledelsen velger å tilpasse seg dette presset har konsekvenser for de ansatte.

Høgskolen kan strukturere seg slik at de tilpasser seg presset, men samtidig la undervisningen være urørt ved å ikke legge til rette for det og slik dekobler de ansatte fra kravet. De kan lage en struktur for å måle den digitale undervisningsaktiviteten, som for eksempel ved antall videoforelesninger i HiMoldeX, og implementere denne. Men hvis de er klar over at denne strukturen er en dårlig måte å måle kvaliteten på, kvalifiserer dette som et dekket system. Er det det som skjer her? Vi vet at dekobling er noe som gjøres for å bevare effektiviteten internt i organisasjonen, samtidig som man legitimerer seg i omgivelsene. Legitimitet øker sjansen for å overleve og skaper ro i organisasjonen.

Dersom man ikke får legitimitet kan det føre til dårligere ansatte, færre studenter, mindre støtte lokalt. Man må ut og få aksept fra omgivelsene, man må ha studenter og gode ansatte som ønsker å søke seg til Høgskolen. Om man snakker for mye om problemene ved å tilpasse seg presset fra omverden, kan man miste denne legitimiteten. Når ledelsen går ut og formaliserer og viser omgivelsene at man har digitalisering, sier de det uten å ta stilling til prosessene og operasjonene internt. På den ene siden kan man kanskje si at ledelsen kun er opptatt av legitimitet i omgivelsene, og ikke av den interne effektiviteten, og overlater til de ansatte å dekode. På den andre siden kan man si at ledelsen med vilje dekobler prosessene fra det de snakker om for omverdenen. Det er lettere å si til omverden at man tilpasser seg, enn å få omgivelsene til å forstå at dette kan være vanskelig. Det er altså vanskelig å definere om ledelsen ved Høgskolen dekobler eller ikke, og hvorfor de eventuelt gjør det. For å kunne svare bedre på dette, burde jeg i så fall snakket med flere i ledelsen. Det er dermed de data som er analysert i oppgaven som er grunnlaget for drøftingen, og rektors artikler og omtale i media representerer ledelsen i denne oppgaven. Alle i mellomledersjiktet, som i det daglige har ansvar for å sikre den interne effektiviteten, er her skrevet ut av konteksten fordi det er de fagansatte som er sentrum for analysen.

Vi ser av vedtakene som styret gjør og av strategien som er utarbeidet, at Høgskolen strukturerer seg slik at de tilpasser seg kravet og blir isomorfe til det. Slik kan man si at styret er opptatt av myter og seremonier. Også i rektors artikler ser man at han uttrykker hvordan Høgskolen tilpasser seg mytene om digitalisering og har seremoniell feiring av studentopptak og publiseringer. For å sette det litt på spissen, og med forbehold om at virkeligheten er kompleks og ikke enkelt kan beskrives, vil jeg med bakgrunn i informasjonen som er tilgjengelig i dataene som er analysert, anse ledelsen som primært opptatt av organisasjonens eksterne legitimitet og ikke effektiviteten internt. Ledelsens isomorfi med den digitale institusjonalisering endrer seg i takt med digital utvikling, de dekobler ikke.

Basert på det vi har sett i analysen opplever de ansatte stor usikkerhet med tanke på ledelsens signaler. På samme måte som Kunnskapsdepartementet ikke konkretiserte sine krav overfor Høgskolen, har ikke ledelsen vært konkret når det gjelder hvordan man skal digitalisere undervisningen ved Høgskolen overfor de ansatte. Ledelsen har sagt at dette skal vi gjøre, men de har ikke sagt hvordan. Hvordan forholder de ansatte seg til dette og

hvordan tilpasser de seg? Det skal jeg se på i neste avsnitt der jeg drøfter det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan opplever underviserne ved Høgskolen å skulle balansere mellom kravet om digitalisering av undervisningen med de allerede eksisterende kravene de må forholde seg til, og utfordrer den akademiske friheten disse kravene?*

5.2 De ansattes håndtering av press

I analysen har jeg sett på hvordan press fra Kunnskapsdepartementet fører til krysspress for Høgskolen. Videre har jeg analysert ledelsens håndtering av dette presset og hvordan dette igjen fører til krysspress for de ansatte. Jeg har vært på jakt etter svar på årsaker til hvorfor det er så stor usikkerhet blant de ansatte når det gjelder digitalisering av undervisningen. Ut fra de funn som er gjort i analysen, ser det ut til at fra Kunnskapsdepartementets press og ledelsens håndtering, står medarbeiderne overfor flere paradokser. Man kan selv velge om man prioriterer forskning eller undervisning, men man kan samtidig ikke velge. De ansatte mener at forskning er mest anerkjent av ledelsen, men de mener samtidig at undervisning er mest anerkjent. Det sies at undervisningen ved Høgskolen er digital, men den er det samtidig ikke. Det er den digitale undervisningen som skal prioriteres, samtidig som on-campusundervisning skal prioriteres. Det er ønskelig med de ansattes stemme i diskusjoner, men deres stemme må være i henhold til Kunnskapsdepartementets krav. Det passer godt med det Meyer og Rowan skriver om at mytene ikke har løsninger og at de er motstridende.

Det er interessant hvordan mye av teorien handler om hvordan ledelsen dekobler fra press, og også Pitsakis, Biniari og Kuin (2012) skriver om hvordan de ansatte håndterer at organisasjoner dekobler. Men hva skjer når ledelsen ikke dekobler seg fra, men i stedet er isomorfe til, det institusjonelle presset? Hva om dekoblingen «hopper over» et nivå? Jeg vil påstå at logikken er den samme. Hvordan de ansatte identifiserer seg, vil være avgjørende for om de støtter ledelsens handling eller ikke. Sterk identifisering med den «vanlige» måten å undervise på kan føre til dekobling, sterk identifisering med ledelsen og det institusjonelle presset gir isomorfe ansatte. Og dersom man identifiserer seg med begge, får vi en slags hybrid-ansatte, som sammen med de som identifiserer seg med kravet om digitalisering, etter hvert vil føre til at alle gir etter for det institusjonelle presset.

Vi ser gjentatte ganger i analysen at det åpenbart er rom for de ansatte til å ta i bruk ulike svarstrategier som Oliver (1991) beskriver. Men dette er kanskje typisk i den akademiske

sektor, det ser nærmest ut til at det er lagt opp til at de ansatte skal dekode. Akademisk frihet benyttes av de ansatte som den største grunnen til ikke å digitalisere seg. I kraft av den sier de at de har rett til å bestemme det selv. Det er klart at når forskerne snakker om akademisk frihet, så er det fordi det er et institusjonalisert begrep. Spørsmålet er hvor grensen går mellom kravene om rammer som stilles, og undervisernes akademiske frihet til å selv bestemme innhold og form på undervisningen, og er det opp til hver enkelt foreleser å bestemme hva som er godt nok? Det kan virke som om det oppleves at kravet ikke har tyngde nok i forhold til de ansattes følelse av retten til å selv bestemme. Kravet er bare å digitalisere, og så måles det i antall videoer. Det er laget utviklingsavtaler, tildelingsbrev, NOKUT-kontroller; planene er der, med de er ikke realisert. Alt flyter fordi det ikke er noen målstyring som egentlig handler om kvalitet. Kravet er misvisende, og det er det de ansatte reagerer på..

Så hvordan håndterer de ansatte dette? Vi ser at ledelsen tilpasser seg, men dekobler de ansatte og fortsetter som før? Da har vi i så fall løskoblede systemer. Det er gjerne slik at organisasjonen dekokler den formelle strukturen fra produksjonsaktivitetene når de institusjonelle normene og oppgavemiljøet er i konflikt. Dekobling gjør organisasjonen i stand til å søke legitimiteten som adaptasjon av rasjonaliserte myter sørger for, samtidig som produksjonen går sin gang (Boxenbaum og Jonsson 2017). Er det det som skjer i den operative delen ved Høgskolen? Flere av de ansatte sier at det er dårlig kommunikasjon internt, og vi får høre at de noen ganger får informasjon fra ledelsen via Høgskolens internavis og fra lokalavisa, der det først står det ene og så det andre. Jeg har ikke kunnskap om i hvilken grad rektors budskap også er kommunisert på andre måter internt til høgskolens ansatte, eller om Panorama er ment som en fungerende kommunikasjonskanal. Ledelsen presses fra flere hold, og det kan virke som at det primært er omgivelsene de forholder seg til for å oppnå legitimitet. Men samtidig er det behov for effektivitet internt, og dette kan man få ved å styrke kommunikasjonen mellom leder og ansatte internt, slik at man forstår at han faktisk skaper ro for skolen. Ut fra intervjuene ser man at de ansatte er usikre, og det er stort sprik i hvordan de ansatte tolker ledelsens signaler. Her ser vi at det er mange sannheter som flyter rundt, noe som gjerne skjer dersom det ikke er tydelige strukturer eller prosesser. Det er ledelsens ansvar å minimere usikkerhet i organisasjonen, og å lage gode strukturer og prosesser som gjør retningen tydelig for de ansatte. Ledelsen sier de tilrettelegger for digitalisering, men de ansatte er usikre på hvordan det faktisk tilrettelegges, og om de bare sier at de gjør det.

Vi har sett at det er stort sprik i hvordan de ansatte tilpasser seg forventningene de opplever. Noen identifiserer seg i stor grad med kravet om digitalisering av undervisningen, og bruker mye tid og krefter på å finne gode løsninger som er til det beste for studentene. Andre er helt uenig og unngår, og kanskje til og med avviser, kravet om å digitalisere sin undervisning. Og så er det noen, de hybrid-ansatte, som sier at «vi får nå en gang disse retningslinjene» (Informant 5 2021), og tilpasser seg kanskje til tross for at de ikke synes løsningen de ender opp med å bruke, er den beste. Det er ingen som går helt i takt.

5.2.1 Forskning, undervisning og andre oppgaver

Vi har sett at det er et stort gap mellom de som prioriterer undervisning og de som prioriterer forskning. De ansatte opplever at de som prioriterer motsatt av det de selv gjør, er de som får mest anerkjennelse fra ledelsen. Undervisning skal prioriteres, men den skal være forskningsbasert, undervisning gir inntekt og forskning gir opprykk. I Høgskolens strategi står det at de skal «ansette riktig kompetanseprofil, dvs. at vi er forskningsaktive i de fagene det undervises i ved Høgskolen i Molde» (Høgskolen i Molde 2019a), men man skal prioritere undervisning. Ledelsen sier de legger til rette for digitalisering, men de ansatte opplever ikke at de får mer tid, ressurser og insentiver for å utvikle den digitale undervisningen. Kunnskapsdepartementet har sagt at det skal «utvikle systemer for å verdsette gode undervisere, fremme den akademiske karrieren deres og heve utdanningsstatus. Forskning og undervisning skal være sidestilt» (Kunnskapsdepartementet 2017a), men de ansatte opplever ikke at det er slik i dag. De ansattes meninger og ledelsens signaler flyter rundt, og rammene som settes er bare en legitimering eksternt, det er ingen fornemmelse av retning internt. Underviserne balanserer mellom mange oppgaver, de står på hvert sitt sted og ingen av dem opplever å bli anerkjent. I intervjuene kan man se en frustrasjon over at dette kravet om digitalisering kommer på toppen av det som allerede oppleves som litt for mye. De bruker all tiden sin på undervisning eller forskning, og så skal de sette seg inn i tekniske redskaper og snu hele måten de underviser på. Det digitale legger et press på alle oppgaver, og det er ikke et krav man bare kan stille uten at man diskuterer hva behovet er og hvordan man best skal møte det. Det oppleves som en felles frustrasjon at hver enkelt selv må finne ut hva som fungerer og ingen er helt sikker på hvor man skal med det digitale. Fra intervjuene ser vi at de opplever at de stadig får nye oppgaver og nye krav som må håndteres, og faren er at de ansatte til slutt overbelastes, dersom det samtidig ikke tilrettelegges for den effektiviteten som gir dem ro til å gjøre jobben sin.

Ledelsens rolle er å balansere mellom internt og eksternt press, de skal ikke bare sikre legitimitet i omgivelsene, men også internt. For de ansatte handler det om identitet og hvordan de identifiserer seg med organisasjonen og det institusjonelle kravet. En av de ansatte snakket om hvordan de ikke får mer lønn, selv om den ekstra innsatsen de legger inn for å utvikle god kvalitet i den digitale undervisningen går ut over fritiden. Men at den legitimitet de oppnår i sine profesjonelle relasjoner i omgivelsene og utenfor skolen er viktig. En annen var opptatt av Høgskolens samfunnsansvar lokalt, og hvordan de bidro til å utdanne relevant kompetanse til vår region. Dette sier noe om hvordan deres identitet har betydning for de strategiske valgene de tar i forhold til undervisning, og om de tilpasser seg eller dekobler fra ledelsen og det institusjonelle presset. Ledelsen kan håndtere dette ved at de ikke bare tar på seg oppgaven med å stille seg i krysspresset fra omgivelsene, men at de samtidig lager en bedre oversikt sammen med sine ansatte, så de ikke opplever at det er de alene som står med ansvaret for å løse utfordringene.

5.2.2 Behov for drøfting

Det fremgår ikke ut fra intervjuene at de ansatte er negative til digitalisering, men de er svært usikre på den digitale formen og hvordan det best fungerer. Det finnes fortsatt for lite forskning på feltet, egentlig kunnskap rundt digital undervisning og solide data om hvordan digitale verktøy fungerer. Dette er frustrerende for de ansatte som sier at det er behov for mer drøfting før man tar digitale verktøy i bruk. De snakker sammen på hver sine avdelinger hvordan det skal løses og de må selv danne noen myter for å skape mening. Det er ingen felles kunnskapspreferanser og de ansatte opplever en usikker ledelse og vet ikke hva som er veien å gå. De løsningene som brukes i dag, oppleves som for dårlig for studentenes læring. Videoopptak legger begrensning på hva man kan si, de spontane eksemplene og kommunikasjonen med studentene forsvinner, det sosiale som er viktig for studentenes læring og dannelse blir borte. Samtidig står det i Stortingsmelding 27 at *«undersøkelser viser også at IKT øker studentenes motivasjon og konsentrasjon om læring, noe som i sin tur virker inn på prestasjonene»* (Kunnskapsdepartementet 2001). Men de sier ikke noe om hvilke instrumenter eller metoder innenfor IKT som fungerer. Andre digitale verktøy som mange sier kan fungere godt, og som igjen vil gi mer rom for drøfting når studentene møter på campus, er det ikke lagt til rette for, det tar for lang tid og krever for mye ressurser av de ansatte og dette går ut over fritiden. Det er ikke effektivt, man har ikke snakket nok sammen om hva som fungerer og om hva som finnes i det digitale rom.

I analysen har vi sett hvordan kravet om digitalisering av undervisningen har ført til krysspress for ledelsen og de ansatte ved Høgskolen. Noen institusjonelle endringer er små og forholdsvis enkle å tilpasse seg, det er ikke alle institusjonelle normer som har like stor påvirkningskraft. Men når det gjelder digitalisering, snakker vi om en omfattende og dyptgripende institusjonell endring som har stor påvirkning i hele samfunnet. Vi har sett i denne oppgaven at her ligger det ting under, som ikke så lett lar seg løse, konflikter oppstår og det er et krav som påvirker alt det andre som skjer i organisasjonen. Hvordan man behandler digitalisering i dag, vil få betydning for alle i samfunnet i fremtiden. Det forventes at det skal komme mye nytt, men det skal komme frem fra nederste nivå. Det kan ikke være sånn at man selv må finne ut hvordan man skal gjøre det i sin undervisning. De ansatte kjenner på at dette ikke bare er et redskap som man skal forholde seg til og lære seg å bruke når det tilrettelegges for det, men det er en helt ny måte å tenke faglig kunnskap på, og det er behov for å drøfte mer før man tar det hele i bruk.

5.3 Høgskolens håndtering av press

En høgskole skal «*frembringe og spre ny kunnskap*» og «*bidra til et høyt kompetansenivå i samfunnet*» (NOU 2020: 3). Vi har sett hvordan ledelsen ved Høgskolen har forsøkt å styrke sin legitimitet gjennom å bekrefte sin rolle og tilstedeværelse i lokale media, der de påpeker fordelene med å være en regional høgskole med tette relasjoner til arbeidslivet regionalt. I analysen ser vi hvordan også de ansatte kommer tilbake til fordelene ved å være en liten høyskole for studentene og for det samfunnsansvaret de har lokalt. Det siste vi snakket om i intervjuene, var hvordan de ansatte så for seg fremtiden ved Høgskolen. Jeg vil gjøre det samme, og løfte det hele opp på et nivå der jeg drøfter Høgskolen og den regionale undervisningens fremtid.

Hva skjer dersom Høgskolen blir isomorf til det institusjonelle presset? Det handler i så fall ikke bare om de ansattes frustrasjon over å måtte tilpasse seg det digitale, det handler også om hva det vil bety for Høgskolens evne til å tilpasse seg som liten organisasjon. Dersom Høgskolen blir digital og studenter fra hele landet kan delta i undervisningen, kan det være en utfordring å beholde det regionale særpreget. Og dersom den blir digital, vil det kunne gå ut over den fysiske undervisningen og tilstedeværelsen som har gitt Høgskolen så stor betydning regionalt. Høgskolens mandat er nettopp det å samarbeide med, og utdanne relevant kompetanse til, regionalt næringsliv. I verste fall vil den kanskje ikke lengre ha livets rett, og det vil ha store konsekvenser for det regionale samfunnet, og

generelt for utviklingen av distriktene i Norge. Det er her det vil vise seg hva som skjer dersom man kun er opptatt av legitimitet i omgivelsene, og ikke samtidig sørger for effektivitetsstrukturene internt. Det kan bety at man går så langt i å legitimere seg i forhold kravene, at man mister særpreget ved å være den lille Høgskolen.

De ansatte er enige i at digitalisering er kommet for å bli, og det handler som vi har sett, om hvordan man til slutt tilpasser seg kravet. De fleste sier at man må utvikle digital undervisning for deltids- og fjernstudentene, og i tillegg bevare undervisning på campus for unge fulltidsstudenter med behov for den sosial interaksjon og læringen, og også for å ta vare på det lokale særpreget ved Høgskolen som er så viktig for det lokale samfunnet. Jeg finner det interessant å se hvordan jeg har tatt utgangspunkt i studentenes opplevelse av undervisningen i problemstillingen, og at det nettopp er ut fra hensynet til studentenes beste, at de ansatte svarer hvordan de ønsker fremtidens undervisning skal bli. Det er ikke enkelt å se om de ansatte dekobler seg fra ledelsens handlinger eller ikke, men basert på det vi har sett i analysen er det noen som gjør det og noen ikke. Jeg vil påstå at de fleste er en slags hybrid-ansatte, som tilpasser seg til en viss grad, men samtidig ikke er helt enig om det er veien å gå og som i ulik grad prøver å dekode eller motstå presset, så godt det lar seg gjøre. Boxenbaum (2017) spør om det er dekobling, dersom de ansatte mener de implementerer i henhold til organisasjonen, selv om interessentene ikke er enig. Og er det slik at om ikke alle dekobler, men noen tilpasser seg, vil alle bli isomorfe til slutt? Pitsakis, Biniari og Kuin (2012) hevder at det er de hybrid-ansatte, som sammen med de som identifiserer seg med det institusjonelle presset, som til slutt vil tvinge frem en tilpasning til det institusjonelle presset i organisasjonen.

Dette viser en kompleks og sammensatt situasjon ved Høgskolen, og selv om det ikke gir et endelig svar, gir det et godt bilde på *årsakene til at en student kan oppleve at det er sprik mellom bildet om den digitale omstillingen i akademia, og den faktiske undervisningen som skjer*. Ledelsen sier at Høgskolen er digital, men de ansatte er ikke enig. Noen forsøker å tilpasse seg ved å bruke av sin egen fritid til å gjøre sitt beste, mens de fleste ikke i særlig grad mener det er aktuelt før de vet hvordan det best kan løses. Så selv om ledelsen sier de tilpasser seg, dekobler de ved at de ansatte ikke gjør det.

6.0 Konklusjon

I oppgaven er det gjort synlig hvordan en fremvoksende institusjonell myte er med på å skape krysspress overfor en organisasjon og hva dette kan bety for valg av strategiske svar, både for ledelsen og de ansatte i organisasjonen. Undersøkelsen viser at selv om ledelsen i en organisasjon sier at de tilpasser seg press fra omgivelsene for å oppnå legitimitet, kan det fortsatt være slik at den dekobler aktiviteten gjennom de ansattes handlinger. Hvordan de ansatte handler, knyttes til deres identitet med det institusjonelle presset, med «den gamle» organisasjonen, eller med begge. De ansatte påvirker hvordan Høgskolen tilpasser seg kravene den stilles overfor, og blir isomorfe til dem - eller ikke tilpasser seg, og dekobler fra kravet.

Vi har sett at det ikke er gitt at man finner et endelig svar på om en organisasjon tilpasser seg institusjonelt press eller ikke, og også at det kan være mange årsaker til at en organisasjon, bevisst eller ubevisst, responderer som de gjør. Med bakgrunn i det begrensede datagrunnlaget jeg har analysert, og med forbehold om at virkeligheten er kompleks og ikke enkelt kan beskrives, anser jeg ledelsen ved Høgskolen som isomorfe til kravet fra Kunnskapsdepartementet.

De ansatte opplever at kravet fra Kunnskapsdepartementet, og ledelsens forventninger om at de skal tilpasse seg det, tilfører ytterligere press til allerede eksisterende krysspress. Gjennom intervju med ti ansatte ved Høgskolen, har vi sett at de opplever stor usikkerhet i forhold til ledelsens signaler og hvordan man faktisk skal legge til rette for digital undervisning, sammen med alle de andre oppgavene de skal balansere mellom og som stjeler av deres fritid. De ansatte ønsker mer diskusjon internt rundt det digitale, for å finne de beste løsningene, før digitaliseringen implementeres.

Det er ikke bare for Høgskolen det har konsekvenser dersom de blir mer digitale. Høgskolens mandat lokalt, og høyskolers samfunnsansvar generelt, er å samarbeide med, og utdanne relevant kompetanse til, regionalt næringsliv. Dersom Høgskolen blir digital, og studenter over hele landet i praksis kan delta i undervisningen, vil den kunne miste særpreget ved å være en liten høyskole, og i verste fall, livets rett.

Det er enighet blant de ansatte om at digitalisering er kommet for å bli, og at i fremtiden bør det skilles mellom digital undervisning, som kan tilrettelegges for deltids- og

fjernstudentundervisning, og undervisning på campus som er viktig for studentene som ønsker seg mindre forhold og for å bevare det lokale særpreget som er så viktig for regionen.

6.1 Forslag til videre forskning

Studien har endret seg etter hvert som prosessen har gått sin gang. Jo mer jeg har forsket på hvordan kravet om digitaliseringen av undervisningen påvirker Høgskolen, jo flere spørsmål har dukket opp. Etter hvert som jeg har lært mer, ser jeg at det er mange flere områder jeg kunne tenke meg å vite mer om. Det ville vært interessant å kunne si noe om andre skoler i drøftingen, og det ville vært spennende at man hadde flere like studier, for å kunne sammenligne flere høyskoler og hvordan underviserne på de ulike stedene opplever at det er, i forhold til det jeg finner i denne analysen. Det kunne også være interessant å forske mer på lederes ulike signaler utenfor og innenfor skolen, og hvordan en leder skal tolke hva man egentlig skal gjøre, for å se om det at signalene er uklare er årsak til dekobling.

Det er også en egen diskusjon, det med den hybride medarbeideren og effektivitet, legitimering i ledelsen og utmattelse hos medarbeiderne, som gjør at man ikke kan ta imot hverken redskaper eller muligheten for å utvikle sin egen praksis. Særlig aktuelt er det å se nærmere på normene innenfor akademia og hvordan man stadig bruker mer av sin fritid til å forske, være forberedt og få tid til å gjøre alt som gir seg selv og skolen legitimitet. Ligger det noe i kravene (normene) om at man skal ha dette som en livsstil, eller at man skal gi sitt liv til forskningen eller akademia?

Litteraturliste

- Boxenbaum, Eva og Stefan Jonsson. 2017. «Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges». *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Danmark: SAGE.
- Brunsson, Nils. 1993. «Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control» *Accounting Organizations and Society*. England: Pergamon Press Ltd.
- Bøthun, Sunniva. 2020. «Slik blir høsten ved Høgskolen i Molde.» Romsdals Budstikke, 10. august 2020. <https://www.rbnett.no/nyheter/2020/08/10/Slik-blir-h%C3%B8sten-ved-H%C3%B8gskolen-i-Molde-22446668.ece>
- Det Norske Akademis ordbok. 2021. Isomorfi. <https://naob.no/ordbok/isomorfi?elementId=52937759>.
- DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell. 1991. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field». *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dvergsdal, Henrik. 2019. Digitalisering. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/digitalisering>
- Eide, Jan Ragnvald. 2021. «NOKUT-styret godkjente komiteens innstilling.» Høgskolen i Molde. <https://www.himolde.no/om/aktuelt/aktuelle-saker/2021/nokut-styret-godkjente-komiteens-innstilling.html>
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre og Kristin Woll. 2014. *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gussiås, Daniel Nerli. 2020. «Høgskolen åpner gradvis opp og lover fadderuke også til høsten.» Romsdals Budstikke, 15. mai 2020. <https://romsdalsbudstikke.e-pages.pub/titles/romsdalsbudstikke/2197/publications/5861/articles/1137178/4/2>

Høgskolen i Molde. 2019a. «Strategi 2025.» Oppdatert 7. august 2019.

<https://www.himolde.no/om/strategi/>

Høgskolen i Molde. 2019b. «Virksomhetsmål.» Oppdatert 7. august 2019.

<https://www.himolde.no/om/strategi/planer-rapporter/virksomhetsmal/>

Høgskolen i Molde. 2021a. «HiMoldeX.» Lest 3. mai 2021.

<https://www.himolde.no/studier/himoldex/>

Høgskolen i Molde. 2021b. «Nettilbud for permitterte og arbeidsledige.» Lest 3. mai 2021.

<https://www.himolde.no/studier/program/nettilbud-for-permitterte-og-arbeidsledige/nettbaserte-kurs-sommer-og-host-2020>

Høgskolen i Molde. 2021c. «NOKUT-godkjent på første forsøk.» Oppdatert 26. mars

2021: <https://www.himolde.no/om/aktuelt/aktuelle-saker/2021/nokut-godkjent-pa-forste-forsok.html>

Høgskolen i Molde. 2021d. «Utviklingsavtale med Høgskolen i Molde – Vitenskapelig høgskole i logistikk.» Oppdatert 25.mars 2021:

<https://www.himolde.no/om/strategi/planer-rapporter/utviklingsavtalen/index.html>

Høgskolen i Molde. 2021e. «Årsrapport 2020-2021».

<https://www.himolde.no/om/strategi/planer-rapporter/aarsrapport/arsrapport-2020-2021.pdf>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Latvia: Cappelen Damm AS.

Kristoffersen, Steinar. 2018a. «Mål, strategier og fremtidige utviklingsbehov for

HiMolde.» Panorama, 22. mai 2018: <https://panorama.himolde.no/2018/05/22/mal-strategier-og-fremtidige-utviklingsbehov-for-himolde/>

Kristoffersen, Steinar. 2018b. «Teknologi kan gi flinkere studenter og forelesere.»

Panorama, 6. april 2018. <https://panorama.himolde.no/2018/04/06/teknologi-kan-gi-flinkere-studenter-og-forelesere/>

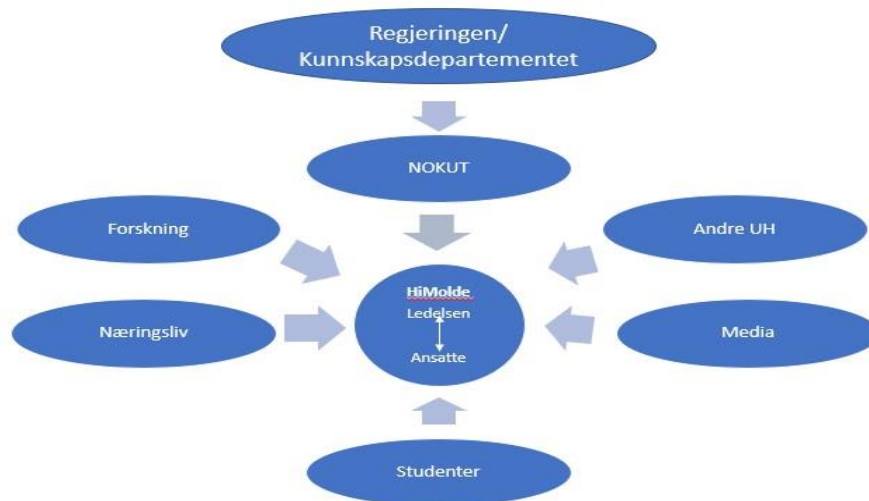
- Kristoffersen, Steinar. 2019. «*Periodisk tilsyn – en del av vår kvalitetskultur?*» Panorama, 29. mai 2019: <https://panorama.himolde.no/2019/05/29/periodisk-tilsyn-en-del-av-var-kvalitetskultur/>
- Kristoffersen, Steinar. 2020a. «*Life and health comes first.*» Panorama, 17. mars 2020. <https://panorama.himolde.no/2020/03/17/life-and-health-comes-first/>
- Kristoffersen, Steinar. 2020b. «*Nei, alt var ikke bedre før.*» Romsdals Budstikke, 23. august 2020. <https://www.rbnett.no/meninger/leserinlegg/2020/08/23/Nei-alt-var-ikke-bedre-f%C3%B8r-22540108.ece>
- Kunnskapsdepartementet. «Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren.» Strategi 2017-2021. Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2017a. <https://www.regjeringen.no/contentassets/779c0783ffee461b88451b9ab71d5f51/no/pdfs/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoysk.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. «Gjør din plikt – Krev din rett.» St. meld. nr. 27 (2000-2001). Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2001) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001-/id194247/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. «Kultur for kvalitet i høyere utdanning.» St. meld. nr. 16 (2016-2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2017b. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/?ch=2>
- Kunnskapsdepartementet. «Langtidsmelding for forskning og høyere utdanning 2019-2028». St. meld. nr. 4 (2018-2019). Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2018. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/>
- Kunnskapsdepartementet. «Tildelingsbrev 2021 for Høgskolen i Molde – vitenskapelig høyskole i logistikk (HiM).» Oslo: Kunnskapsdepartementet 2020. <https://www.himolde.no/om/tildelingsbrev-2021-for-himolde.pdf>
- Lillebakk, Knut. 2020. « *lover et fullverdig tilbud til studentene.*» Romsdals Budstikke, 25. april 2020. <https://romsdalsbudstikke.e-pages.pub/titles/romsdalsbudstikke/2197/publications/5845/articles/1126041/10/3>

- Malm, Frida Linnea. 2020. «*Har tatt grep for arbeidsledige og permitterte: - Det har vært en formidabel økning i deltakelse.*» Romsdals Budstikke, 05. april 2021.
<https://www.rbnett.no/nyheter/2021/04/05/Har-tatt-grep-for-arbeidsledige-og-permitterte-%E2%80%93-Det-har-v%C3%A6rt-en-formidabel-%C3%B8kning-i-deltakelse-23746640.ece?rs2598991618054329561&t=1>
- Meyer, John W. og Brian Rowan. 1977. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *The American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
<https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Myklebust, Vidar. 2021. «*Åpner opp for undervisning på campus.*» Romsdals Budstikke, 19. januar 2021: <https://www.rbnett.no/nyheter/2021/01/19/%C3%85pner-opp-for-undervisning-p%C3%A5-campus-23347217.ece>
- Nerbøberg, Sunniva og Herman Grimstad Amundsgård. 2019. «Rekordstort inntak på Høgskolen i Molde.» *Romsdals Budstikke*, 23. juli 2019.
<https://www.rbnett.no/nyheter/2019/07/23/Rekordstort-inntak-p%C3%A5-H%C3%B8gskolen-i-Molde-19547637.ece?rs9981618054311096&t=1>
- NOKUT. 2021. «Om NOKUT.» <https://www.nokut.no/om-nokut/>
- NOU 2020: 3. Ny lov om universiteter og høyskoler. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-3/id2690294/?ch=16>
- Oliver, Christine. 1991. «Strategic Responses to Institutional Processes». *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179. <https://www.jstor.org/stable/258610>
- Pitsakis, Konstantinos, Marina G. Biniari og Thijs Kuin. 2012. «Resisting change: Organizational decoupling through an identity construction perspective». *Journal of Organizational Change Management* 25 (6): 835-852.
<http://dx.doi.org/10.1108/09534811211280591>
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scott, Richard W. 2014. *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*. USA: SAGE Publications, Inc.

- Scott, Richard W. og John W. Meyer. 1991. «The organization of societal sectors». *The New institutionalism in organizational analysis*. USA: The University of Chicago Press.
- Suchman, Mark C. 1995. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». *The Academy of Management Review* 20 (3): 571-610.
<https://www.jstor.org/stable/258788>
- Thornton, Patricia H. og William Ocasio. 2008. «Institutional logics». *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Danmark: SAGE.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Polen: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Universitets- og høyskoleloven. Lov om universiteter og høyskoler av 1. april 2005 nr.15.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15/>
- Vingen, Anita. 2020. «Rekordmange får tilbud om studieplass i Molde.» Romsdals Budstikke 24. juli 2020. <https://www.rbnett.no/nyheter/2020/07/24/Rekordmange-f%C3%A5r-tilbud-om-studieplass-i-Molde-22351039.ece>
- Waagbø, Arild Johan. 2015. «X-erne ses av 2-300 studenter daglig.» Panorama, 23. november 2015. <https://panorama.himolde.no/2015/11/23/x-erne-ses-av-2-300-studenter-daglig/>
- Waagbø, Arild Johan. 2017a. «26 emner på HiMoldeX i vår.» Panorama, 19. januar 2017. <https://panorama.himolde.no/2017/01/19/26-emner-pa-himoldex-i-var/>
- Waagbø, Arild Johan. 2017b. «Rektor-tanker falt i god jord hos de eksterne i styret.» Panorama, 21. september 2017. <https://panorama.himolde.no/2017/09/21/rektor-tanker-falt-i-god-jord-hos-de-eksterne-i-styrets/>
- Waagbø, Arild Johan. 2018. «Styret går for vekst i antall studenter og logistikk på alle studieprogram.» Panorama, 03. september 2018.
<https://panorama.himolde.no/2018/09/03/styret-gar-for-vekst-i-antall-studenter-og-logistikk-pa-alle-studieprogram/>

Vedlegg 1: Tabeller og figurer

Figur 1: Min egen figur på aktører i organisasjonsfeltet



Tabell 1: Scotts tre institusjonelle pilarer (Scott 2014, 60)

	Regulativ	Normativ	Kulturell-kognitiv
Grunnlag for overholdelse	Hjelpsomhet	Sosial forpliktelse	Tatt for gitt, delt forståelse
Grunnlag for press	Lover	Bindende forventninger	Oppfatninger som tas for gitt
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Normativ (sosial forpliktelse)	Mimetisk (etterligning)
Logikker	Instrumentalitet	Hensiktsmessighet	Ortodoks/rettroende
Indikatorer	Regler, lover, sanksjoner	Sertifiseringer, akkrediteringer	Delte handlingslogikker, isomorfisme
Påvirkning/følelse	Frykt, skyld/uskyld	Skam/ære	Sikkerhet/usikkerhet
Legitimitetsgrunnlag	Lovlig sanksjonert, formell godkjenning	Moralsk aksept	Forståelig, gjenkjennelig, kulturelt støttet

Tabell 2: Informanter som deltar i undersøkelsen

Informant	Tittel	Avdeling	Dato for intervju	Varighet intervju
Informant 1	Professor	Øk/samf	09.02.2021	35 min
Informant 2	Førsteamanuensis	Logistikk	10.02.2021	48 min
Informant 3	Førsteamanuensis	Øk/samf	12.02.2021	41 min
Informant 4	Førsteamanuensis	Øk/samf	15.02.2021	1 t 12 min
Informant 5	Førsteamanuensis	Øk/samf	15.02.2021	39 min
Informant 6	Professor	Logistikk	16.02.2021	46 min
Informant 7	Førsteamanuensis	Øk/samf	16.02.2021	1 t 2 min
Informant 8	Førsteamanuensis	Logistikk	22.02.2021	43 min
Informant 9	Professor	Øk/samf	06.04.2021	54 min
Informant 10	Førsteamanuensis	Øk/samf	08.04.2021	46 min

Tabell 3: Dokumenter som omhandler styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet

Årstall	Navn på dokument/artikkel
2001	Stortingsmelding 27 Gjør din plikt – Krev din rett
2005	Universitets- og høyskoleloven
2017	Stortingsmelding 16 Kultur for kvalitet i høyere utdanning
2017	Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021
2019	Periodisk tilsyn – en del av vår kvalitetskultur?
2020	NOU 2020:3 – Ny lov om universiteter og høyskoler
2021	Nokut.no/om-nokut/
2021	Tildelingsbrev 2021 for Høgskolen i Molde
2021	Utviklingsavtale med Høgskolen i Molde

Tabell 4: Kryssplass som krav fra Kunnskapsdepartementet fører til for Høgskolen

Kunnskapsdepartementet	Høgskolen
Krav til Høgskolens strategiutforming (følges opp i tildelinger, avtaler og kontroller)	Utforme strategi ikke bare i hht Kunnskapsdepartementet, men også i hht motstridende krav fra andre aktører
Krav til undervisningen	Akademisk frihet og de ansattes forhold
Oppretter nasjonale arenaer for forskning på kvalitet i hht digitalisering	Må selv stå for forskningen på egen undervisning
Undervisning skal verdsettes like høyt som forskning, og sikre de ansattes akademiske karriere	Skal også sikre at undervisningen er forskningsbasert. Hva om den ansatte prioriterer å bare undervise?
Legger til rette for IKT-systemer	Må selv dekke kostnadene ved å ta det i bruk
Krav/forventninger; kvalitet, fornye, forenkle, forbedre, kompetanseheving hos ansatte	Må definere og konkretisere hva dette betyr og selv bestemme hvordan de best skal tilpasse seg
Livslang læring, møte fremtidige studenters behov; det digitale aspektet	Skal også ta vare på dagens studenter, de som ønsker å være på campus; det sosiale aspektet

Tabell 5: Krysspess overfor ledelsen ved Høgskolen

Krav og forventninger	Paradoks
Press fra flere aktører: styret, næringsliv, Kunnskapsdept., ansatte, studenter	Alle forventer at Høgskolen skal tilpasse seg deres behov
Legitimitet	Effektivitet
Akademisk ansvar	Akademisk frihet
Inntektsgivende aktivitet	Forskning, andre oppgaver

Tabell 6: Krysspess overfor de fagansatte ved Høgskolen

Press	Krysspess
Press fra Kunnskapsdepartementet, styret, ledelsen, næringsliv, studenter, kolleger	Balansere mellom alles behov og <i>andre oppgaver som må gjøres</i>
Krav om å forske på egen undervisning	Akademisk frihet til å forske på det man ønsker selv
Ta i bruk digitalisering nå	Må ha mer kunnskap om hva som fungerer best
Digitalisering er ledelsens ansvar	Digitalisering er de ansattes ansvar
Man velger selv i fht forskning og undervisning	Man velger ikke selv i fht forskning og undervisning
Rammer for undervisningen	Innhold og utforming av undervisningen
Si sin mening i diskusjoner og planlegging	Må være i hht krav fra Kunnskapsdept.
Studentene vil ha digital undervisning, den skal være fullverdig	Det fysiske og det sosiale gir merverdi, campusundervisning skal være fullverdig
Digitalisering måles i antall videoopptak i HiMoldeX = kvantitet	Digitalisering måles ikke i andre digitale verktøy = kvalitet og merverdi

Tabell 7: Motstridende holdninger blant ansatte når det gjelder krav om digitalisering

Digitalisering	Eller ikke digitalisering
Studenten er kunden	Studenten er ikke kunden
Digital undervisning bør prioriteres	Campusundervisning bør prioriteres
Det blir digitalt etter koronapandemien	Det blir campus etter koronapandemien
Krav om digitalisering er rammer for undervisningen	Underviserne bestemmer selv formen på undervisningen, i kraft av sin akademiske frihet

Tabell 8: Ansattes syn hvordan Høgskolens presenterer sine holdninger til digitalisering

Høgskolens presentasjon av holdning	De ansatte mener
Legitimiteten i den institusjonaliserte myten om at digitalisering er nødvendig og at den fungerer som en løsningsmodell	Usikkerhet rundt den faktiske virkningen av digitalisering av undervisningen, og hva som fungerer best
Dagens løsninger som det er tilrettelagt for (HiMoldeX/Zoom, krever mindre tid og ressurser)	Løsninger som det ikke er så godt tilrettelagt for (andre digitale verktøy, krever mye mer av tid og ressurser)
Riktig å følge trendene	Riktig å sikre kvaliteten
Høgskolen ønsker diskusjon med de ansatte	Høgskolen ønsker ikke diskusjon med de ansatte

Tabell 9: Paradokser i studentenes behov

På den ene siden	På den andre siden
Studentene som møter opp på campus	Studentene som ikke møter på campus
Nye studenter representerer en ny målgruppe	Nye studenter representerer ikke en ny målgruppe
Studenter lærer i et sosialt miljø	Studentene lærer like godt utenfor klasserommet
Flere studenter reduserer kvaliteten på undervisningen	Flere studenter reduserer ikke kvaliteten på undervisningen

Tabell 10: Skillet mellom forskning og undervisning som gjør det vanskelig å prioritere

Forskning	Undervisning
Mest anerkjent av ledelsen	Mest anerkjent av ledelsen
Opprykk for ansatte	Ingen insentiver for ansatte
Lite inntekter for Høgskolen	Store inntekter for Høgskolen

Tabell 11: De ansattes motstridende syn på digital undervisning

Motstridende syn på digitalisering	
Tidsbesparende	Tar mer tid
Fordel for eksterne forelesere	Bakdel for eksterne forelesere
Mindre rom for drøfting (HiMoldeX/ Zoom begrenser muligheter for drøfting)	Mer rom for drøfting (andre digitale verktøy gir mer tid for drøfting i klassen)
Kommunikasjon er enklere digitalt	Kommunikasjon er vanskeligere digitalt
Endringer under koronapandemien har ført til et mer positivt syn på digitalisering	Endringer under koronapandemien har ført til et mer negativt syn på digitalisering
Foreleser må tilpasse seg studentene	Studentene må tilpasse seg foreleserne

Tabell 12: Artikler skrevet av ansatte ved Høgskolen i Molde, ikke brukt i analysen

Årstall	Navn på artikkel	Kilde
2018	Eksamenssensuren er ikke bare basert på kvalitet	Aftenposten
2018	Den ideale fordring	Panorama
2018	Iselin Nybø tok avstand fra Kai A.Olsens uttalelse om å late som vi underviser	Panorama
2018	Tvetydig Digital Tilstand 2018	Khrono
2019	Digitalisering er svaret. Hva er spørsmålet?	Panorama
2019	Fornuft og følelser	Panorama
2020	Avmaktens sosiologi	Panorama
2020	Den akademiske institusjon er død – leve akademia	Panorama
2020	Ekteskap i sikte	Panorama
2020	Identitet og realitet	Panorama
2020	Progressiv høgskole kan være dårligere høgskole	Panorama
2021	Abhishek sitter 7000 kilometer unna resten av klassen i Molde	Panorama

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bruk av digitale verktøy i undervisningen ved Høgskolen i Molde”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om det er samsvar mellom de strukturelle krav og forventninger som stilles overfor forelesere ved Høgskolen i Molde når det gjelder bruk av digitale verktøy i undervisningen, og den faktiske undervisningen som skjer. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg

Formål

Det er behov for institusjonelle endringer i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i takt med endringer som skjer i samfunnet i disse årtiene. Det blir færre og større utdanningsinstitusjoner, flere studerer ved siden av jobb eller tar utdanning ved skoler som er langt fra der de bor. Det er stadig økende forventning om større grad av digital undervisning og tilrettelegging i UH-sektoren, slik det sies i stortingsmeldingen «Gjør din plikt – krev din rett» (Kunnskapsdepartementet 2000-2001, 27) og som påpekt i utredningen fra Mjøsutvalget (NOU 2016:14). Jeg ønsker å se nærmere på problemstillingen «Er det samsvar mellom de strukturelle kravene til bruk av digitale verktøy som stilles overfor foreleserne ved Høgskolen i Molde og den faktiske undervisningen som skjer?». Jeg tenker å bruke dokumentanalyse for å se nærmere på de strukturelle kravene og å foreta dybdeintervju av 10 forelesere ved Høgskolen i Molde for å se hvordan de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy i undervisningen. Oppgaven skrives som en avsluttende mastergradsoppgave i SOL-masterutdanningen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet. Cristina Berg Johansen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Molde, er min veileder i masteroppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju 10 forelesere ved Høgskolen i Molde. Utvalgsriterier for å bli forespurt om å delta er at man skal ha doktorgrad (som både forsker og foreleser) og utvalget skal bestå av 5 kvinner og 5 menn i ulike aldre og med ulik ansiennitet. I tillegg ønsker jeg at man skal høre til under avdeling for økonomi, samfunnsfag og/eller logistikk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til personlig intervju med meg. Intervjuet vil inneholde noen spørsmål om deg og din faglige bakgrunn samt spørsmål om din erfaring med å undervise ved Høgskolen i Molde, bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og hvordan du oppfatter hvilke forventninger som ligger til grunn for bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Intervjuet er beregnet å ta ca 1 time. Jeg gjør lydopptak og tar notater fra intervjuet. Intervjuet vil deretter transkriberes og all informasjon lagres elektronisk på Høgskolen i Moldes servere og beskyttes ved passord. Lydopptak slettes ved prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er meg som er student og min veileder, Christina Berg Johansen som vil ha tilgang til informasjonen som hentes inn. All informasjon lagres som tidligere nevnt på Høgskolen i Molde's servere, og beskyttes med passord.

Deltakerne i prosjektet vil ikke kunne kjennes igjen i publikasjonen. All informasjon om navn, kjønn, alder, avdeling og bakgrunn vil ikke være med i oppgaven. Hvert intervjuobjekt vil få et kodet navn, og eventuelle sitater og annen informasjon vil presenteres i form av «foreleser 1 sa...» eller «foreleser 5 har erfaring med at...».

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ved innleveringsfrist 21.mai 2021. Personopplysninger og lydopptak vil anonymiseres ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Molde ved Christina Berg Johansen, e-post: christina@wildtime.dk
- Student Britt Blichfeldt, e-post: 121095@stud.himolde.no / 48313560
- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen, e-post: merete.ludviksen@himolde.no / 71214118

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christina Berg Johansen
(Forsker/veileder)

Britt Blichfeldt
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bruk av digitale kommunikasjonsverktøy i undervisningen ved Høgskolen i Molde», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til oppgaven er vurdert og bestått

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide – bruk av digitale kommunikasjonsverktøy ved Høgskolen i Molde

Navn, alder, utdanning, ansiennitet ved HiM, avdeling, hvilke fag underviser du i

Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut?

Hvilke arbeidsoppgaver: forskning, undervisning, administrative oppgaver og tidsbruk

Hva med en typisk forelesning?

Hvilke krav opplever du at du står overfor i forhold til undervisningen? Hvor mye bestemmer du selv?

Autonomi. Fra hvem (regler, ledelse, studenter), sammenlignes du med andre i UH-sektoren, hvordan kommer du ut i denne sammenligningen, press og håndtering av dette, Skulle du ønske det var flere retningslinjer? Svarer dere på kravene? Tidspress

Liker du å undervise digitalt?

Hvorfor/hvorfor ikke? Barrierer? Kapasitet, kompetanse/opplæring, terskel for å spørre om hjelp eller innrømme at det er vanskelig, erfaringsutveksling, tilbakemeldinger, tilrettelegging fra HiM og opplæring? Tid nok? Stress? Noe som fungerer bedre med digital undervisning? I hvor stor grad underviser du digitalt. Hvordan takler du endringen? Påvirker det din væremåte eller hvordan du klarer å lære fra deg pensum? Føler du at du må? Hvilke du bruker du og hvordan?

Hvordan opplever du det er for studentene med digital undervisning?

Studentene får alltid vurdere foreleserne, nå er det motsatt. Engasjement, deltakelse, læring, kvalitet, bedre/dårligere resultater? Økt behov for oppfølging, mer mail og telefoner? Karakterer og trivsel? Hva lærer studentene best av, mener du? Krever de dv?

Hvordan har du opplevd å undervise under koronapandemien?

Kun digitalt som er mulig. Kombinasjon? Bedre/vanskeligere, nye muligheter, En endring som har gitt større muligheter. Trivsel, mistrivsel, for foreleserne, for studentene. Utfordringer. Sett bort fra pandemien, ville du da bruke DV fulltid? Vil du fortsette med det? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan har den digitale undervisningen endret seg?

Til det bedre eller verre? For mye snakk om digitalisering eller er det veien å gå. Hva med diskusjonen her på HiM – er dere samstemte og har retningslinjer, eller spriker det? Er det et krav fra ledelsen?

Hvordan tror du det vil bli fremover om 5 – 10 år? Se inn i glasskula 😊

Former for undervisning, regelverk/krav, motivasjon/arbeidsglede, struktur, store endringer eller alt er som før? Hvilken del av jobben din er det du setter aller mest pris på? Studenter ser på deg som foreleser, men hvordan ser du på deg selv? Forsker?

Kan jeg komme tilbake til deg og stille noen flere spørsmål dersom det skulle bli behov?