

Ledelse af flytning af uddannelsesinstitutio- ner

Masterafhandling, MPA 13, AAU.

Forfatter: Jens Norup Simonsen

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	1
Abstract - Management of movement of educational institutions	3
Kapitel 1: Problem og design.....	4
Indledning.....	4
Problemformulering	7
Projektets opbygning.....	8
Kapitel 2: Videnskabsteori og metode	9
De tre paradigmer	9
De to metodiske tilgange.....	11
Det semistrukturerede interview	12
Kategorisering og kodning.....	13
Webdistribueret kvantitativt og kvalitativt spørgeskema.....	14
Sammenhængen mellem de to undersøgelsesformer.....	15
Valg af cases	15
Beskrivelse af den primære case: VIA University College, Campus Horsens	16
Beskrivelse af de øvrige cases	17
Hermeneutisk analysemetode	19
Projektets kvalitetskriterier.....	20
Kapitel 3: Analyse	22
Beslutningens betydning for processen	23
Hvordan kommunikeres beslutning og proces?.....	26
Modstand mod flytningen.....	29
Kultursammenstød	37
For eller imod overgangsritualer	42
Når flytninger kombineres med andre forandringer.....	44
Hvad betyder tidsfaktoren for en succesfuld flytning?	46
Er medarbejderinvolvering vigtig for en succesfuld flytning?.....	48
Opsamling.....	53
Kapitel 4: Refleksioner over ledelseshåndtering af flytninger	54

12. juni 2015

Kapitel 5: Konklusion	63
Kapitel 6: Perspektivering.....	68
Litteraturliste.....	70
Bilag	72
Bilag 1: Interviewguide - Ledelseshåndtering af fysiske flytninger af store offentlige organisationer	72
Bilag 2 – Medarbejdernes svar på de kvantitative udsagn krydset med om de er enige eller uenige i at der er flere fordele ved at flytte end ved at blive.....	75

12. juni 2015

Abstract - Management of movement of educational institutions

The formation of university colleges in Denmark in 2008 has meant that most university colleges move their educations into large campus environments. The formation of large campuses means that many programs have to move from one place to another. The many movements mean disruptions in daily life, but they also mean improvements in for example, study-environment. VIA University College, Campus Horsens will probably move to another location. The purpose of this masterthesis is to advise the management of campus Horsens in how the movement may be successfully implemented. I examine therefore the following:

- *What is management's main areas of attention in relation to the employees if the movement of education I going to be a success?*
- *Are there any pitfalls that management should be aware of?*

To answer this problem I implement semi-structured interviews with managers who have already completed one or more movements, and I involve a study in which I in 2014 asked employees of Campus Horsens on various matters about the idea of moving. I asked, among other things, whether employees believe there are several benefits associated with the move than there is to stay.

Throughout the thesis I have involved different theories, where it has been relevant. I have been working adaptive with the chosen theory and the empiricism in the sense that the theory has enriched the empirical data and vice versa.

I have through analysis of interview, study and theory reached the following main conclusions: If a movement has to be successful, there are the following attention points:

- Early and genuine employee involvement is necessary
- Communication and dialogue is important throughout the process
- There should be plenty of time for the process
- There will be resistance to the decision, that the management has to relate to
- Cultural factors may have an impact on experienced resistance

Finally, it is an attention point, what kind of process the respondents have chosen, when the movement is being implemented. I identify among respondents two types of processes:

- A linear process inspired by John Kotter
- A non-linear process inspired by Edgar Schein

The project also identified a number of pitfalls, which all more or less has to do with the attention points above.

Kapitel 1: Problem og design

Indledning

Der stilles store krav til den offentlige sektor i Danmark. Opgaven var i 1980'erne og 1990'erne at forny og forbedre den offentlige service overfor borgere og virksomheder indenfor de kendte ressourcemæssige rammer. I 00'erne voksede de ressourcemæssige rammer, så der kunne leveres mere offentlig service. Siden er der sket en stagnation og i dag er det fremtrædende paradigme 'mere effektivitet og højere kvalitet for færre ressourcer' (Greve og Ejersbo, 2012, s. 6). Den offentlige sektor har gennem tiden haft skiftende opgaver og skiftende økonomiske muligheder, hvilket har medført forandringer i de offentlige organisationer. Organiseringen af uddannelsessektoren har både hvad angår universitets- og professionsuddannelser således også undergået store forandringer. Professionsuddannelserne er fra 1990'erne til slutningen af 2000'erne via selveje og CVU'er gået fra mindre statsejede uddannelsesinstitutionerne til store regionale professionshøjskoler. Professionshøjskolerne blev dannet i 2008 og er nu konsolideringsfasen. I dette projekt ses på en af konsekvenserne af denne konsolidering: Fysiske flytninger af uddannelsesinstitutioner. Baggrunden for at netop flytning kommer i fokus er, at "min egen" Campus; VIA University College i Horsens potentielt står overfor en meget stor fysisk flytning. I forbindelse med flytningen er der mange ting, der kan gå galt, og det er vigtigt at der ledelsesmæssigt tages højde for eventuelle faldgruber. Det er også vigtigt, at der er ledelsesmæssig opmærksomhed på, at der kan være og sandsynligvis er modstand blandt medarbejderne mod en flytning. I et interview med en uddannelsesleder, der tidligere har stået i spidsen for en flytning, svares således på et spørgsmål om hvordan flytningen blev modtaget af medarbejderne:

"I udgangspunktet dårligt. Det handlede om "alt det vi mister". Det var både modstand mod flytningen, og frygten for at de studerende ville blive væk på campus – man var bange for ikke at kunne kende sine studerende, og at det hele ville blive fremmed. Men også frygten for at miste den gamle historie, som man havde i forbindelse med seminarier nede i byen. Det var galt nok, da vi fusionerede ind i CVU'et, men nu var tanken, at vi nu for alvor mister det gamle seminarium. Det var derfor meget negativt" (citater uddannelsesleder).

Både VIA University College, Campus Horsens og Horsens Kommune har en strategi gående på at flytte Campus Horsens fra sin nuværende placering i udkanten af Horsens til en attraktiv grund i centrum af Horsens og lige ved siden af Horsens Banegård. Indtil for nylig blev grunden på grund af sin tidligere anvendelse benævnt Slagterigrunden, men området er nu omdøbt til Campusgrunden. Kommunen og VIA har to forskellige visioner, der munder ud i denne fælles strategi. Kommunens vision er at Horsens skal være en end-

12. juni 2015

nu mere attraktiv uddannelsesby og VIA har en vision om at Campus Horsens skal have dobbelt så mange studerende (der er nu ca. 4000 studerende på VIA i Horsens) og flere uddannelser (der er 17 mellemlange videregående uddannelser på den nuværende Campus Horsens). Den fælles strategi om flytning af Campus Horsens skal være med til at indfri både VIA's og Horsens Kommunes visioner. Der er gennem efteråret 2014 blevet arbejdet på at gøre flytningen realistisk, og der er nu fundet en model og en samarbejdspartner/privat investor (CASA), der vil tage del i projektet. CASA har tilbudt at købe grunden, og er nu i gang med at regne på, hvordan det kan lykkes at bygge en ny Campus Horsens for så efterfølgende at bytte lige over med VIA, så CASA overtager de eksisterende bygninger på Chr. M. Østergaardsvej. "Byttehandlen" skal i princippet være omkostningsfri for VIA, dog med den undtagelse, at det der spares i driftsomkostninger i de nye bygninger sammenlignet med driftsomkostningerne af den eksisterende Campus Horsens, kan indgå i omkostningerne til byggeriet. Alt tyder på at der kan findes en realiserbar løsning, og i så fald vil 375 medarbejdere og 4000 studerende skulle flytte om antageligt fire til seks år. Første step mod en realisering er gennemført. Horsens Kommune har godkendt CASA's bud på Campusgrunden, og grunden er nu blevet solgt til CASA for 7.500.000 kr. Et anseeligt beløb, der for CASA vil være tabt, hvis det ikke lykkes at få gennemført byggeri af en uddannelsesinstitution på grunden (Horsens Folkeblad, den 26. februar 2015, side 2). Grunden til at pengene vil være tabt er en bestemmelse i købsaftalen, gående på at der skal bygges uddannelsesinstitution på grunden. Det må antages at CASA tror på projektet, når man som privat virksomhed er parat til at sætte så relativt stort et beløb på spil.

I mit 3. semesterprojekt undersøgte jeg gennem en større spørgeskemaundersøgelse hvilke muligheder og barrierer medarbejdere på Campus Horsens kunne få øje på ved en eventuel flytning af Campus Horsens til den nye Campusgrund og samtidig gav jeg med afsæt i medarbejderundersøgelsen mine bud på hvilken ledelsesmæssig håndtering, der skulle til i forbindelse med planlægning af flytningen (Simonsen 2014). Mit afsæt var at en flytning er en meget stor og omfattende forandringsproces. Endvidere kunne jeg se at den ledelsesmæssige håndtering havde mange paralleller med fusionsprocesser. Der er mange teoretikere, der har forholdt sig til fusioner¹, men det er ikke lykkedes mig at finde litteratur om hvordan man ledelsesmæssigt håndterer store flytninger. I forbindelse med implementering af VIA's campusstrategi gående på at reducere antallet af adresser i VIA ved at samle alle uddannelser i syv store campusmiljøer, er der allerede foretaget en del store flytninger i både VIA og i landets øvrige professionshøjskoler. Det vil således være relevant at undersøge, hvordan man ledelsesmæssigt har håndteret de mange flytninger og dermed afdekke hvilke opmærksomhedspunkter, som ledelsen skal have, hvis en flytning skal gennemføres med succes. Omvendt bør det også undersøges, om der er foretaget ledelsesmæssige fejltilpasninger, der har

¹ I Danmark har eksempelvis Kurt Klaudi Klausen, Annemette Digmann, Finn Borum, Ole Fogh Kirkeby, Lars Goldschmidt forholdt sig til ledelse af fusioner i den offentlige sektor

12. juni 2015

medført en mindre grad af succes eller om der i forbindelse med flytningerne, måske ligefrem er noget, der er mislykkedes. Såfremt flytningen af Campus Horsens til Campusgrunden bliver en realitet, vil mine undersøgelser kunne være med til at støtte Campusledelsen i den ledelsesmæssige håndtering af flytningen.

Ovenstående fører mig frem til problemformuleringen i næste afsnit.

Problemformulering

Hvad er ledelsens vigtigste opmærksomhedspunkter i forhold til medarbejderne, hvis flytning af uddannelser skal blive en succes?

Er der nogen faldgruber, som ledelsen skal være opmærksom på?

Ved at arbejde med denne problemformulering, håber jeg at kunne bidrage med følgende:

- For det første vil jeg forsøge at indskrænke et videnshul. Der er masser af litteratur om fusioner, kultur, forandringsledelse, kommunikation m.m., men de mange delelementer er mig bekendt ikke at finde i samme projekt koblet med flytninger.
- For det andet ønsker jeg med projektet at rådgive i ledelseshåndtering af flytninger. Primært ønsker jeg at give ledelsen af Campus Horsens et godt afsæt til håndtering af den potentielt kommende flytning fra sin nuværende placering til Horsens C. Projektet har med andre ord et konsultativt formål. Vejen dertil er deskriptiv, idet jeg beskriver, hvordan tre uddannelsesledere har håndteret allerede gennemførte flytninger og jeg beskriver, hvilke tanker og idéer medarbejdere på Campus Horsens har om en potentielt kommende flytning.

Projektets opbygning

Opgaven er opbygget således, at der efter dette indledende kapitel 1 følger en redegørelse for mine videnskabssteoretiske overvejelser, der ligger til grund og danner ramme for analysearbejdet i projektet (kapitel 2). Ligeledes i dette kapitel redegøres for de metoder, der er anvendt for at opnå en besvarelse af problemformuleringen, herunder en redegørelse for hvorfor jeg har valgt at gennemføre semistruktureret interview som metode for besvarelse af problemformuleringen samt mine overvejelser om anvendelse af spørgeskemaundersøgelse som metode. Det er også i kapitel 2, at jeg præsenterer cases og respondenter.

Kapitel 3 er selve analysen, der indledes med et afsnit, som skitserer analysens design, hvorefter analysen udfoldes under udvalgte analysetemaer. I analysedelen anvender jeg en adaptiv tilgang, idet jeg lader teori og praksis supplere hinanden. Det skal dog understreges, at det primære mål med projektet er at generere ny viden om hensigtsmæssig ledelsesmæssig håndtering af store fysiske flytninger af enkeltudbud af uddannelser. Analysedelen er inddelt i række delelementer, der skal lede mig frem mod en bevarelse af problemformuleringens spørgsmål.

I kapitel 4 diskuteres med afsæt i analysen ledeshåndtering af flytning, og det er her jeg kommer med bud på, hvilke ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, der bør være, hvis flytningen skal blive en succes.

I kapitel 5 følger konklusionen, hvor jeg besvarer problemformuleringen og opsamler projektets hovedpointer. Til sidst følger i kapitel 6 en kort perspektivering, der runder projektet af.

12. juni 2015

Kapitel 2: Videnskabsteori og metode

De tre paradigmer

Videnskabsteorien kan inddeles i tre hovedparadigmer:

- Det realistiske paradigme, der ofte henføres til naturvidenskaben
- Det fænomenologiske paradigme, der typisk anvendes inden for humanvidenskaben
- Det konstruktivistiske paradigme, som ofte er den moderne samfundsvidenskabs foretrukne tilgang.

Tabellen herunder visualiserer de forskellige paradigmer, samtidig med at jeg med pilen angiver hvor i feltet jeg har mit eget ståsted.

Paradigme	Realistisk	Fænomenologisk	Konstruktivistisk
Virkelighedsforståelse (ontologi)	Én virkelighed Én konkret sandhed som findes (Essentialisme). Virkeligheden kan forklares	Virkeligheden skal fortolkes. Der kan findes en sandhed, men den skal fortolkes (Eksistentialisme) Virkeligheden kan forstås og fortolkes	Virkeligheden er en social konstruktion og dermed findes mange sandheder (Anti-eksistentialisme) Virkeligheden skabes i relationer.
Vidensyn (Epistemologi)	Virkeligheden kan erkendes direkte (objektivismen). Verden betragtes lineært	Det er ikke muligt at forklare verden fuldstændigt (subjektivismen). Verden betragtes cirkulært	Viden om virkeligheden er socialt konstrueret og relationelt forhandlet (Pluralisme) Verden kontekstforklares koordineret.
Undersøgelingsstrategi (Metodologi)	Kvantitative metoder Præskriptive modeller. Plantanken.	Kvantitative/kvalitative metoder. Procestanken.	Kvalitative metoder Deskriptive modeller. Procestanken.
Undersøgelsesteknik (metode)	Veje og måle	Veje, måle, spørgeskema og interview	Interview og observationer
Forskerrolle	Objektiv observatør. Sandheden undersøges.	Empatisk etiker. Sandheden udforskes.	Virkelighedskonstruktør. Sandheden udfordres.

Tabel 1 - oversigt over videnskabsteoretiske perspektiver (Inspireret af Rennison 2015 – dias fra masterseminar 2)

Mit eget videnskabsteoretiske ståsted skal findes et sted mellem det fænomenologiske og konstruktivistiske paradigme, hvilket mine to metodiske valg afspejler. Det, at jeg knytter an til fænomenologien, skal ses i forhold til, at jeg gennem spørgeskemaundersøgelse forsøger at finde en sandhed om, hvad medarbejdere på Campus Horsens mener om en potentiel kommende flytning, mens jeg i tre interviews med ledere, der

12. juni 2015

har gennemført flytninger, forsøger at afdække hvilke ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, ledere bør have, når uddannelsesinstitutioner skal flyttes. Jeg beskriver gennem begge undersøgelsesformer en sandhed, der kan og skal fortolkes. Men jeg er bevidst om at den identificerede sandhed langt hen ad vejen fremkommer som følge af mine konstruerede spørgsmål – deraf konstruktivismen.

De to metodiske tilgange

Jeg har valgt to forskellige metodiske tilgange for at søge svar på min problemformulering:

1. Kvalitativ tilgang: Som primære data gennemføres tre semistrukturerede interviews af uddannelsesledere, der allerede har gennemført fysiske flytninger af uddannelser. Målet med disse interviews er at undersøge hvilke tilgange de tre uddannelsesledere har haft i forhold til ledeshåndtering af de flytninger, som de hver især har været med til at gennemføre og samtidig at afdække opmærksomhedspunkter og eventuelle faldgruber.
2. Kvantitativ tilgang: Derudover inddrager jeg resultater fra en medarbejderundersøgelse gennemført som survey i efteråret 2014 på Campus Horsens, hvor medarbejdernes holdning til den potentielt kommende flytning blev undersøgt. Medarbejderne blev bl.a. givet mulighed for at give deres bud på hvilke muligheder og barrierer de kunne få øje på i forbindelse med flytningen, og samtidig skulle deltagerne i undersøgelsen tage stilling til deres enighedsgrad i forhold til en del forskellige forhold i forbindelse med flytningen. Da medarbejdernes besvarelse har betydning for den fremadrettede ledelsesmæssige håndtering, er det relevant at inddrage undersøgelsen i dette projekt.

De to forskellige tilgange kunne i princippet hver især godt stå alene i forhold til besvarelse af problemformuleringen. Imidlertid er det vigtigt for mig at få data fra forskellige parter. Det er vigtigt og relevant at undersøge, hvad ledere konkret har gjort for at gennemføre flytninger med succes, men det er også vigtigt og relevant at undersøge hvordan medarbejdere eksempelvis ønsker at blive involveret i flytteprocessen, samt at undersøge om der er opbakning til eller modstand mod beslutningen om en eventuel flytning. Det har også betydning for undersøgelsen, at jeg både har en kvalitativ tilgang med få respondenter og en kvantitativ tilgang med mange respondenter. I de

12. juni 2015

tre interviews er det muligt at komme i dybden med ledelseshåndtering af flytninger – og så at sige ”komme helt ind i maskinrummet”. I spørgeskemaundersøgelsen når jeg ikke helt så dybt. Til gengæld betyder det store antal besvarelser, undersøgelsens resultater har stor vægt i forhold til validitet (mere herom senere).

Det semistrukturerede interview

Det semistrukturerede interview hører hjemme under den kvalitative metode og data kan betegnes som; *”en broget mangfoldighed af analyser, der dog i de fleste tilfælde bygger på data i observerbar- og dokumenterbar tekstmæssig form”* (Andersen et al 2012, s. 117).

Kvalitative data kan også kendetegnes som *”de bløde data, der er af subjektiv karakter”*. Kvalitative datas styrke er, at de giver mulighed for at gå i dybden med problemstillingen ved at udvælge få elementer og derudfra bidrage til forståelse. Her lægges vægt på at virkeligheden/meningen skal forstås og er subjektiv. Den kan ikke tælles eller vejes, og derfor vil der altid være et fortolkende element i kvalitativ vidensproduktion. I denne tilgang er jeg vidende om og har fokus på kontekst og kompleksitet (Andersen m.fl. 2012, Rie-necker og Jørgensen 2012).

Jeg vælger som sagt at bruge interview som min primære tilgang til at belyse og undersøge min problemformulering. Det semistrukturerede interview er velegnet til at få en smal, dyb og subjektiv viden om emnet, hvilket jeg er interesseret i da jeg undersøger hvilke opmærksomhedspunkter og faldgruber, som ledere af allerede gennemførte flytninger af uddannelser har fået øje på.

Det kvalitative interview adskiller sig fra en række andre videnskabelige metoder. Kort beskrevet består metoden i, at sproglige udsagn om gennemlevede erfaringer udtrykkes og bearbejdes i et interview som er semistruktureret, dvs. ikke er fri konversation, men en samtale, der følger nogle bestemte temaer. Udsagnene om disse temaer transskriberes derefter til tekst, som så bliver gjort til genstand for analysen (Andersen m.fl. 2012, s. 117ff).

Jeg vælger at gennemføre tre semistrukturerede interviews. Jeg er bevidst om at et højere antal interviews ville give mig en sikrere grund at konkludere ud fra. Dog er det af tidsmæssige grunde ikke muligt at gennemføre flere interviews, og det er samtidig også min antagelse, at det i analysen vil være muligt at identificere fællestræk fra de tre interviews, der gør det muligt at drage konklusioner. Og skulle der blive givet

12. juni 2015

modstridende besvarelser på nogle af interviewspørgsmålene, vil det blot give anledning til relevant diskussion. Interviewene er af eksplorativ karakter, idet der ikke vil være nogen forudgående antagelser eller hypoteser om projektets konklusioner, der skal afprøves. Interviewene gennemføres i udgangspunktet hos interviewpersonen. Dette begrundes primært i at jeg ikke ønsker at belaste interviewpersonerne med transport og dermed et unødvendigt tidsforbrug. Interviewpersonerne er ledere, der alle har været med til at flytte en professionsuddannelse fra et sted til et andet. De vil alle fremstå anonyme i analysen.

Kategorisering og kodning

Når interviewene efterfølgende skal sammenlignes med hinanden, foregår det ved at jeg identificerer nøgleord. Da jeg selv har gennemført en flytning af en uddannelsesinstitution (jeg har gennemført flytning af Gedved Seminarium til Campus Horsens i 2011), er jeg, til trods for at flytninger efter min bedste overbevisning ikke teoretisk har været behandlet før, forudindtaget i forhold til hvad jeg skal lede efter. Det medfører at min interviewguide (bilag 1: Interviewguide) er relativt velstruktureret. For det første er den kategoriseret i tre kronologiske kategorier:

- Før flytningen
- Under flytningen
- Efter flytningen, der også indeholder overordnede og opsamlende spørgsmål

De enkelte kategorier indeholder en række spørgsmål, der blandt andet er genereret på baggrund af mine egne flytteerfaringer. Det betyder også, at opsamlingen af de tre interviews bliver relativt struktureret, idet nøgleordene mere eller mindre er defineret på forhånd. Det betyder også at den efterfølgende kodning, der anvendes i opsamlingen/sammenligningen mere eller mindre er givet på forhånd – jeg anvender lukket kodning² (Andersen et al 2012, s. 182). Der er dog også helt åbne spørgsmål i interviewguiden, der gør, at respondenterne har mulighed for at komme ind på andre forhold end mine relativt lukkede spørgsmål lægger op til. Jeg er bevidst om at denne arbejdsform betyder at jeg langt hen ad vejen styrer outputtet af min undersøgelse, og at det ikke bliver muligt for mig at konkludere i helt generelle vendinger. I og med at mit projekt som tidligere skrevet bl.a. har et konsultativt formål, er dette forhold acceptabelt. Min konklusion konstrueres på baggrund af netop mine data, og da de deltagende respondenter er fra sammenlignelige uddannelsesinstitutioner, må det antages at outputtet bliver anvendeligt i forhold til en kommende flytning.

² Datamatrix kan rekvireres ved at sende en mail til jns@via.dk, da det er for omfattende at vedlægge som bilag. Det samme gør sig gældende med transskriptionerne af de tre interviews samt detaljerede resultater og kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen. Udskrift vil være tilgængelig i eksamenslokalet.

12. juni 2015

Webdistribueret kvantitativt og kvalitativt spørgeskema

Som sekundært datamateriale anvender jeg resultaterne i en undersøgelse, som jeg gennemførte i efteråret 2014. Indhold og resultater fra undersøgelsen beskrives senere. I dette afsnit er det spørgeskemaet som metode, der er i fokus.

Der er både fordele og ulemper forbundet ved at gennemføre en webbaseret spørgeskemaundersøgelse. I analysen er det vigtigt at have øje for, om der er forhold der gør, at undersøgelsens resultater ikke bliver retvisende fordi spørgeskemaet distribueres elektronisk og der derfor ikke er en interviewer involveret, der kan guide med uddybende forklaringer undervejs i besvarelsesprocessen. Ved den webbaserede spørgeskemaundersøgelse er der risiko for, at de adspurgte ikke bruger tilstrækkeligt med kognitiv energi ved besvarelsen, hvilket kan gå ud over kvaliteten i de indsamlede data. Dette kan også begrundes i at der generelt udsendes rigtig mange spørgeskemaundersøgelser, hvilket kan medføre at respondenterne på grund af spørgeskemaoverload enten ikke ønsker at besvare undersøgelsen, eller at de sjusker med svarene. Endelig kan det være at alle ikke har adgang til web ligesom alders- og uddannelseskævhed vil kunne være medvirkende til om og hvordan, der svares på undersøgelsen (Andersen et al 2012, s. 302ff). Her er det dog min antagelse, at langt de fleste medarbejdere på Campus Horsens ikke har problemer med besvarelse af webbaserede undersøgelser. Dels er langt de fleste medarbejdere højtuddannede og IT-vante, og praktisk taget alle medarbejdere har adgang til computer, og alle medarbejdere har en email-adresse.

Af andre fejlkilder kan nævnes, at der ved gennemførelse af en webbaseret spørgeskemaundersøgelse er risiko for at respondenter bliver distraheret af eksempelvis indkommende mails. Det kan gå ud over kvaliteten af besvarelsen, og kan måske også være medvirkende til, at ikke alle får gennemført en påbegyndt besvarelse. Endelig kan der være respondenter, der som følge af manglende interesse eller viden om emnet "snyder" med deres besvarelse – de såkaldte "cheaters, speeders og repeaters", der er respondenter, der enten snyder med svarene, svarer for hurtigt eller blot gentager sine svar undervejs i undersøgelsen. Det er dog min antagelse, at de fleste medarbejdere på Campus Horsens både er interesserede i, optagede af og vidende om emnet, hvilket jeg antager, vil være medvirkende til at minimere ovenstående risikofaktorer. Tværtimod er det min overbevisning, at der er så stor viden om emnet, at undersøgelsens resultater er valide.

237 ud af de 375 medarbejdere på Campus Horsens deltog i den kvantitative undersøgelse, hvilket giver en meget tilfredsstillende svarprocent på 63 % (Simonsen, 2014).

12. juni 2015

De væsentligste resultater af den kvantitative del af undersøgelsen kan ses i bilag 2. Der var også en kvalitativ undersøgelsesdel, hvor medarbejderne blev spurgt til muligheder og barrierer i forbindelse med flytningen samt blev givet mulighed for at komme med gode idéer. Nogle af fritekstkommentarerne fra denne del af undersøgelsen anvendes som citater i analysen.

Sammenhængen mellem de to undersøgelsesformer

Det er værd at bemærke, at mine undersøgelsesresultater dels beror på hvordan ledere har oplevet flytninger, der allerede er gennemført, og dels beror resultaterne på hvad medarbejdere på Campus Horsens mener om den potentielt kommende flytning. Empirien er med andre ord både fremkommet af forhold, der rent faktisk har fundet sted og af medarbejderholdninger til en fremtidig handling. Jeg vil mene at netop det forhold vil være en styrke for min analyse, idet medarbejdernes holdninger til den potentielt kommende flytning kan være med til be- eller afkræfte nogle af de opmærksomhedspunkter, som de tre interviewede ledere fremhæver.

Valg af cases

I projektet indgår fire cases: En primær og tre sekundære cases. Den primære case er VIA University College, Campus Horsens, der kort beskrives herunder. Når Campus Horsens er den primære case, skyldes det, at baggrunden for overhovedet at gennemføre dette projekt er, at Campus Horsens formodentlig skal flytte til en anden placering. Det er også derfor, at det er på Campus Horsens, at den kvantitative undersøgelse er gennemført.

De tre sekundære cases er uddannelsesinstitutioner, der alle har været igennem flytninger inden for de seneste 10 år. Respondenterne i mine tre interviews er ledere, der har været med til at gennemføre flytningerne. Ved valg af to case-typer og to metodiske tilgange, får jeg adgang til både medarbejder- og ledersynspunkter til flytninger af uddannelsesinstitutioner.

Beskrivelse af den primære case: VIA University College, Campus Horsens

VIA University College er med sine 17.000 studerende og 2100 medarbejdere den største af Danmarks i alt 7 professionshøjskoler. VIA dækker region Midtjylland samt dele af region Nordjylland. VIA's organisering minder om andre sammenlignelige offentlige organisationer³.

Som en del af VIA's vision er det, præcis som den nationale tendens angiver, et mål at samle alle uddannelser i flerfaglige campusmiljøer. Campus Horsens er en af i alt syv campusser i VIA. På Campus Horsens er der ca. 4000 studerende og 375 medarbejdere fordelt på 17 videregående uddannelser. Dertil udbydes en række efter- og videreuddannelsesforløb i form af blandt andet diplomuddannelser. De videregående uddannelser på Campus Horsens er meget forskellige. De fleste uddannelser er enten tekniske eller merkantile, mens der findes én sundhedsfaglig og to pædagogiske uddannelser. Ud over de mange uddannelser og efteruddannelser huser Campus Horsens Vitus Bering Innovationpark, der er base for en lang række mindre og relativt nyetablerede virksomheder. Mange af virksomhederne samarbejder med især ingeniøruddannelserne på Campus Horsens. Som tidligere nævnt er de 375 medarbejdere på Campus Horsens adspurgt i min spørgeskemaundersøgelse og 63 % af disse medarbejdere valgte at deltage i undersøgelsen (Simonsen, 2014).

Det skal bemærkes at flytningen af hele Campus Horsens er lidt anderledes end mange af de allerede gennemførte flytninger, da der her ikke er tale om en flytning som følge af fusion, men derimod flytning af en hel campus til en anden beliggenhed. Umiddelbart ville læseren kunne få den tanke, at det ledelsesmæssigt vil være enkelt at gennemføre flytningen, da ingen medarbejdere eller studerende vel er uenige i at det er en god idé at flytte til en bedre beliggenhed og nye faciliteter. Imidlertid er der, som jeg senere vil vise, blandt medarbejderne på Campus Horsens en del modstand mod flytningen. Det er derfor relevant at inddrage erfaringer fra den ledelsesmæssige håndtering af tidligere gennemførte flytninger, når flytningen af Campus Horsens formodentligt skal gennemføres.

³ Se organisationsdiagram for VIA University College her: <http://www.via.dk/om-via/organisation>

12. juni 2015

Beskrivelse af de øvrige cases

Respondenterne i de tre interviews har alle tre været dybt involveret i den ledelsesmæssige håndtering af flytning af uddannelsesudbud inden for en større organisation eller i forbindelse med fusion. De tre flytninger foregår på forskellig baggrund, og de tre lederes opgaver har heller ikke været helt den samme, hvilket muligvis har indflydelse på de tre lederes oplevelser og på deres håndtering af flytningerne. Derfor følger her en kort beskrivelse af de tre flyttesituationer (cases).

Case 1: I casen i er der ikke tale om en enkelt flytning, men om to store og flere små, der alle sker i CVU-tiden. Flytningerne sker som følge af fusion mellem selvejende institutioner ind i et større CVU. Siden kommer endnu en selvejende institution til, men det sker først efter de flytninger, som respondenteren tager afsæt i under interviewet. Det særlige ved dette CVU er, at der på flyttetidspunkterne både forefindes videregående uddannelser, efter- og videreuddannelser samt erhvervsuddannelser i CVU'et. Respondenteren er medlem af CVU-ledelsen og er ud over at være tæt på nogle af uddannelserne udpeget som bygge- og flytteansvarlig, og har derved det overordnede ansvar for gennemførelse af bestyrelsens og CVU-ledelsens beslutninger om flytninger. Flytningerne skyldes fusionen, men samtidig sker der i forbindelse med flere af flytningerne større organisationsændringer.

Respondenten (senere benævnt uddannelsesleder 1)

- er mand på 64 år
- er på flyttetidspunktet prorektor i institutionen
- har været med til at gennemføre flere større og mindre flytninger i institutionen

Case 2: Her er der tale om en flytning, der sker kort tid efter at professionshøjskolerne er dannet, og flytningen er en direkte følge af professionshøjskolens campusstrategi om at samle alle uddannelser på færre og større campusser, kombineret med at hjemkommunen også ønsker dannelsen af et nyt campus, og derfor indirekte er med til at finansiere nybyggeriet. Der sker ingen organisationsændringer i forbindelse med flytningen. Flytningen sker fra et gammelt velrenommeret seminarium fyldt med historie til en nybygget campus. I den nye campus indflytter flere uddannelser, der er meget forskellige fra hinanden. Respondenteren er uddannelsesleder for en mellemlang videregående uddannelse inden for det pædagogisk socialfaglige område, og er på flyttetidspunktet en del af den nye campusledelse.

Respondenten (senere benævnt uddannelsesleder 2)

- er mand på 41 år
- er uddannet cand. mag i historie og samfundsfag samt MPA

12. juni 2015

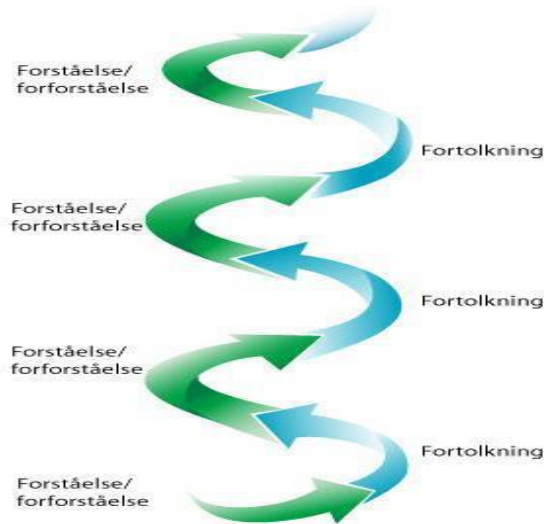
- var uddannelsesleder for den institution, der flyttede i campus

I case 3 er der tale om to ens uddannelser inden for samme større by, der flytter sammen. Flytningen er en direkte følge af at de to uddannelser fusionerer. Fusionen sker som følge af ledelsesmæssige og økonomiske vanskeligheder på det ene udbudssted, og fusionen sker samtidig med at der dannes et CVU i området, hvori den nye fusionerede uddannelse indgår. Der er tale om en uddannelse inden for det pædagogisk soci-alfaglige område, men selv om de to uddannelser "på papiret" er ens, udspringer de af forskellig historie, tradition, didaktik, kultur, organisationsform og sikkert også andre forskelligheder. Respondenten er op til flytningen uddannelsesleder for det ene af de to uddannelsessteder, og indgår efter flytningen i den nye ledelse.

Respondenten (senere benævnt uddannelsesleder 3)

- er mand på 57 år
- er uddannet cand. mag i dramaturgi og nordisk sprog. Dertil uformel lederuddannelse (Dispuk)
- var på flyttetidspunktet uddannelsesleder for den ene af de to uddannelser, der flyttede

Hermeneutisk analysemetode



Med ovenstående præcisering af den empiri som mit projekt bygger på, er det relevant at præcisere hvordan jeg fortolker og dermed analyserer mit empiriske materiale. Hvad er så at sige mit analytiske redskab? Her er hermeneutikken svaret. Den hermeneutiske spiral er et godt udgangspunkt for en analyse af undersøgende karakter som i dette projekt. Spiralen viser den forståelses- og fortolkningsproces, som analysen består af. Man har en forud bestemt mening om forståelsen af en bestemt tekst, f.eks. en udskrift af et interview. Under analysen ændrer man

denne forforståelse eller tese om den oprindelige forståelse, og således danner man løbende et nyt udgangspunkt for den næste fortolkning af et element (www.videnskab.dk).

Hermeneutisk tilgang betyder, at der ligger en dyberegående mening bag det, mennesket mener/tænker og synes og dermed også bag menneskets aktiviteter. Mening har i denne forståelse en unik, central betydning, idet man beskæftiger sig med meningen bag en persons handlinger og aktiviteter - og produktet af disse. Man har således at gøre med det at mene, føle og ville noget. Oprindeligt kommer ordet hermeneutik fra "...et græsk ord, der betyder fortolke" (Pahuus, M., 2003, s. 142)

Fra tidligere kun at blive benyttet til overvejelser omkring fortolkningen af teologiske og juridiske tekster, er hermeneutikken blevet udvidet til også at omfatte "... alle former for menneskelig aktivitet og produkterne af denne" (ibid).

Hermeneutikken forudsætter, at vi som individer i en given kontekst altid har en eller anden form for forhåndsviden om et givent emne. En sådan given viden anvendes til at skabe forståelse. Desuden er en sådan forståelse nødvendig for overhovedet at kunne fortolke en kontekst og situation. Forforståelsen rummer tre begreber (Andersen, 2012, s. 119):

12. juni 2015

- De teoretiske forestillinger man på forhånd har om emnet
- Den konkrete empiri, men på forhånd har kendskab til
- De generelle og måske mere løse og ikke evidensbaserede forestillinger om sammenhænge osv., man har på forhånd.

I projektet her, er denne filosofi central i forhold til problemformuleringen, som er skabt på baggrund af en forhåndsviden om at flytte en uddannelsesinstitution (jeg har som sagt gennemført flytning af Gedved Seminarium til Campus Horsens). I forbindelse med analysen vil fortolkningen sandsynligvis skabe ny forståelse og ny mening i relation til undersøgelsen og konteksten. Et meget væsentligt opmærksomhedspunkt for brugen af kvalitative data er netop hvordan forfatterens forforståelse spiller ind på forskningen, men også på udlægningen af resultater.

Projektets kvalitetskriterier

Inden jeg går i gang med selve analysen, er det vigtigt at præcisere hvilke kvalitetskriterier, der ligger til grund for projektet. Det er vigtigt for besvarelsen af problemformuleringen at undersøgelsen bliver

- **Valid:** Validitet vil sige, at jeg måler/undersøger det, som jeg påstår at jeg måler/undersøger. I forbindelse med de semistrukturerede interviews, vil jeg være særligt opmærksom på, om jeg får den nødvendige viden, der er nødvendig, for at kunne besvare problemstillingen. Det samme gør sig gældende for den kvantitative del af undersøgelsen.
- **Reliabel:** Måler/undersøger jeg problemformuleringen korrekt? Kan man gentage målingen af samme fænomen og få det samme resultat. Jeg er bevidst om, at der ved at bruge den kvalitative tilgang kan opstå problemer med reliabiliteten. Det vil ikke være muligt at gentage interviewene og få nøjagtigt det samme resultat igen. Den kvalitative metode og dataindsamling er jo netop subjektiv, smal og uforudsigelig samtidig med, at den er udtryk for et øjeblikbillede. I denne tilgang tales der om konstruktion af data og denne konstruktion er unik. Jeg vil behandle data med en synlig **stringens** som giver mulighed for efterfølgende at gentage undersøgelsen dog i en anden kontekst. Spørgeskemaundersøgelsen giver heller ikke nødvendigvis samme udfald hvis den gentages. Da undersøgelsen blev gennemført var nyheden om en eventuel flytning relativ ny, og medarbejderne havde ikke kendskab til faktuelle forhold som eksempelvis økonomi. Medarbejderne er løbende blevet informeret, og det har med stor sandsynlighed betydning for medarbejdernes indstilling til flytningen og dermed på de svar, som ville blive afgivet.

12. juni 2015

- **Generaliserbar:** Kan undersøgelsesresultaterne generaliseres og overføres til en bredere kontekst? Via den kvalitative tilgang opnår jeg en dyb, smal viden om et område og denne viden vil ikke umiddelbart være generaliserbar. Analysen og fortolkningen må vise, om projektets konklusioner kan overføres til andre offentlige organisationer eller offentlige ledere end dette projekts genstandsfelt
- **Kohærent:** Jeg er opmærksom på, at der skal være en "rød tråd" i projektet. Det vil sige, at der skal være sammenhæng mellem min problemformulering, mit metodevalg, min analyse og de dertil hørende refleksioner og min konklusion. Her får mit valg af to forskellige metodiske tilgange betydning, idet de to tilgange supplerer hinanden i den henseende.
- **Konsistent:** Jeg er bevidst om at anvende projektets begreber, metoder og teorier ensartet gennem hele projektet. Eksempelvis vil min tilgang i analysen være den samme gennem hele projektet, idet jeg hele vejen gennem projektet analyserer de enkelte delelementer med udgangspunkt i citater fra de tre interviews, og hvor det skønnes relevant suppleres med resultater fra den kvantitative analyse og relevant teori.
- **Praktisk relevant:** Endelig er jeg opmærksom på at projektet skal give praktisk mening for andre end mig selv. Faktisk er praktisk relevans det primære sigte med projektet. Jeg ønsker at hjælpe campusledelsen på Campus Horsens (som jeg selv er en del af) godt på vej, når der om kort tid formodentlig tages endelig beslutning om flytning til Horsens midtby (Andersen m.fl. 2012, s. 97ff).

Jeg er bevidst om, at jeg med valget af få semistrukturerede interviews som metode IKKE opnår en bred viden som umiddelbart kan gøre generaliserbar. Det finder jeg uproblematisk, idet jeg gør, hvad jeg kan, for at udføre undersøgelsen så validt og med så stor reliabilitet som muligt. I dette perspektiv kan det være muligt at drage paralleller eller generalisere til andre ledere eller organisationer. Det må min analyse og konklusion vise. (Kvale 2009, s. 125)

Formålet med dette kapitel 2 har været at bane vejen og danne grundlag for at kunne analysere min indsamlede empiri. Grundlaget er nu til stede, og derfor følger nu selve analysen, hvor jeg nu folder mit vidensteoretiske ståsted ud ved at udforske og udfordre de resultater, som jeg er kommet frem til.

Kapitel 3: Analyse

Som nævnt i forrige kapitel anvender jeg to forskellige undersøgelser i min analyse:

- Interview af uddannelsesledere, der har gennemført en flytning
- Surveyundersøgelse blandt medarbejdere, der måske skal flytte

Analysen er struktureret efter nogle empirisk-generede temaer, der dukker op i de tre interviews. Temaerne er ikke tilfældige, idet de fleste udspringer af spørgsmålene i interviewguiden. Jeg er bevidst om at en anden interviewguide kunne have givet nogle andre eller flere/færre temaer. Omvendt er der stillet nogle åbne spørgsmål, der har medført at respondenterne har haft mulighed for at fremføre emner, som han/hun har fundet relevant i forhold til gennemførelse af en succesfuld flytning. I og med at respondenterne i vidt omfang har givet grundige svar på spørgsmålene, kan jeg godt konkludere, at det er relevante temaer, der er valgt for besvarelse af spørgsmålene i problemformuleringen.

Under analysen anvender jeg den adaptive slutningsform. Der veksles med andre ord mellem deduktion (udgangspunkt i teori) og induktion (udgangspunkt i empiri). Da der findes en del forskellig teori, der forholder sig til deltemaerne, giver det god mening at undersøge, hvordan mine empiriske data påvirkes af eller påvirker udvalgte dele af teorien. Den adaptive slutningsform er altså en dobbeltproces, hvor teori og empiri gensidigt beriger hinanden. Analysen må vise, om min empiri reelt kan generere ny teori i forhold til ledelseshåndtering af en flytteproces.

Følgende temaer vil blive berørt under analysen:

- Beslutningsprocessens betydning for flytningen
- Hvordan kommunikeres beslutning og proces?
- Modstand mod flytningen
- Kultursammenstød
- For eller imod overgangsritualer
- Når flytninger kombineres med andre forandringer
- Hvad betyder tidsfaktoren for en succesfuld flytning?
- Er medarbejderinvolvering vigtig for en succesfuld flytning?

Interviewene inddrages i samtlige temaer. Medarbejderundersøgelsen inddrages, hvor det skønnes relevant.

12. juni 2015

Hen over alle temaerne fremkommer et særligt opmærksomhedspunkt: **Ledelseshåndtering af flytninger**. Jeg berører kun indirekte ledelseshåndtering under de enkelte deltemaer, da behandlingen af ledelseshåndtering i så fald vil blive for fragmenteret. Ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter behandles i stedet særskilt i et refleksionsafsnit (kapitel 4). De enkelte temaer er ikke lige vigtige, og der vil derfor være væsentlig forskel på hvor dybt de hver især behandles i analysen. Grunden til at de enkelte temaer ikke vægtes lige højt er, at de ikke alle har lige stor betydning i forhold til ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, der som bekendt er det primære fokus i dette projekt.

Beslutningens betydning for processen

Fælles for de tre gennemførte flytninger, som jeg forholder mig til, er, at de alle er besluttet af uddannelsesinstitutionernes bestyrelser. Det betyder at de interviewede uddannelsesledere, der alle er mellemledere, ikke har været en del af eller tæt på beslutningsprocessen. Det samme er gældende for de involverede medarbejdere, der dog har haft en eller flere medarbejderrepræsentanter i bestyrelserne. At mellemlederne ikke har været involveret kan have betydning for kommunikationen af beslutningen, ligesom det for medarbejderne kan være en direkte årsag til, at der opleves modstand mod beslutningen om flytningen. Mere herom senere. Der er forskellige begrundelser for, hvorfor de tages beslutning om flytning. En af begrundelserne er af politisk karakter. En respondent siger således om beslutningsprocessen:

”Det var en politisk beslutning om etablering af campus i konkurrence med større nabobyer. Så det handlede om at man ville bevare uddannelser og skaffe flere uddannelser til byen. Og derfor var kommunen også med i hele tilblivelsen og i styregruppen, og var for så vidt også medfinansierende. Kommunen stiller grunden til rådighed, og institutionen ejer ikke noget uden for soklen. Man laver et kunstgreb ved at lade kommunen eje parkeringskælder og derved også finansiere fundamentet” (citater uddannelsesleder 2).

Flytningen her var altså et ønske fra kommunen og skulle ses i konkurrenceøjemed. Den pågældende flytning fandt sted i 2009, altså kort tid efter professionshøjskolernes dannelse, hvilket betød at de nabobyer, som kommunen reelt konkurrerede med, blev dækket af den samme professionshøjskole. Det havde den betydning, at kommunerne hver især måtte argumentere for, at det netop blev i deres kommune, der blev foretaget forandringer. I den pågældende kommune var kommunen indirekte medfinansierende af flytningen ved at stille grunden til rådighed og ved at eje parkeringskælder og dermed bygningens sokkel. Den

12. juni 2015

interviewede mellemlider kalder det for et kunstgreb, og jeg er da også enig i, at det er en bemærkelsesværdig fremgangsmåde. Men det virkede, idet byen fik en campus.

Lokal- og regionalpolitik kan altså være begrundelse for beslutning om en flytning. En anden begrundelse kan være nød. I nedenstående eksempel var det ifølge en uddannelsesleder primært to forhold, der førte til fusion og flytning: Økonomi og ledelsesmæssige udfordringer.

”Det var to gamle seminarier, der fusionerede. Det havde intet med CVU at gøre, og der sad stadigvæk to fulde bestyrelser, der skulle beslutte alting. De to seminarier betragtede hinanden som de værste konkurrenter og de drillede hinanden. Så kommer der nogle ledelsesmæssige problemer på det ene seminarium og der kommer et stort underskud det ene sted. På den baggrund, mener jeg, tager bestyrelserne initiativ til at tale med hinanden. Og her bliver man enige om at tale om fusion. Samtidig kommer CVU-tankens og skubber til det hele” (citater uddannelsesleder 3).

Uddannelseslederen anfører sidst i citatet, at CVU-tankens skubber til processen. Jeg tænker, at han her har fat i en væsentlig pointe. Flytningen af de to uddannelser, der her er tale om, faldt sammen med CVU-dannelsen, så mon ikke fusion og flytning var kommet uanset om der for den ene uddannelsesinstitutionens vedkommende havde været økonomiske og ledelsesmæssige problemer eller ej? Det må man antage, men der er også grund til at antage, at de nævnte problemer har fremskyndet processen.

Og hvordan hænger ovenstående så sammen med teori om at tage beslutninger? I den traditionelle beslutningsteori sondres der mellem to forskellige og indbyrdes konkurrerende beslutningsperspektiver: Det analytiske perspektiv, som understreger de analytiske og intellektuelle aspekter ved beslutningsprocessen og det anarkiske perspektiv, der tager udgangspunkt i uafhængige beslutningstageres handlinger og udefra kommende situationsfaktorer (Kjær 2014, s. 92). Den danske organisationsforsker Harald Elderud supplerede i 1976 med et tredje perspektiv: Det politiske perspektiv, hvor hovedvægten er på ”politiske aspekter”, såsom koalitionsdannelser og taktiske overvejelser (ibid, s. 103). Endelig har der inden for den mere sociologisk orienterede organisationsteori gennem de seneste årtier været en række bidrag til beslutningsmodeller, der alle hører hjemme under overskriften konstruktivistisk beslutningsteori. Fælles for disse modeller er, at fokus flyttes fra at se beslutninger som en kausalkæde, der går fra problem over proces til handling, til at se beslutninger som sociale og kulturelle konstruktioner (ibid, s. 105).

12. juni 2015

Ovennævnte perspektiver og teorier er ikke udtømmende, og inden for hvert perspektiv findes flere modeller. Det skal også nævnes, at de traditionelle beslutningsperspektiver/modeller udfordres af studiet af intuition og beslutning. Her er tesen, at mange ledelsesbeslutninger tages pr. intuition for så efterfølgende at danne basis for en rationalisering af den eller de trufne beslutninger (ibid, s. 107).

I eksemplerne ovenfor om hvem og hvordan beslutningerne og flytning blev truffet fremgår det ikke tydeligt, hvordan bestyrelserne er kommet frem til deres beslutning. Dog skinner det analytiske perspektiv igennem i det første eksempel, idet uddannelseslederen her nævner at beslutningen om at bygge en ny campus bygger på en rationel analyse af, hvordan man bedst vil kunne klare sig i konkurrence i forhold til rekruttering af studerende med nabobyer. Her bliver flytningen og campusbyggeriet middel til at opnå et politisk rationelt mål. Det er lidt det samme perspektiv, der ligger til grund for den kommende flytning i Horsens – at flytningen bliver middel til at nå et mål eller til at opfylde en vision.

I det andet eksempel er det knap så tydeligt, hvordan processen frem mod beslutningen har været. Men da beslutningen her er taget fordi det ene af de to seminarier havde økonomiske og ledelsesmæssige problemer, må man antage, at det analytiske perspektiv har været i spil, idet man også her formodentligt har foretaget en analyse af, hvordan man bedst har kunnet løse krisen til byens bedste. Men også det politiske perspektiv må have været i spil, idet de to bestyrelser må have været igennem taktiske overvejelser i forhold til hvilken beslutning, der for alle parter ville være den mest hensigtsmæssige. Jeg vil gætte på, at man her netop har ladet de forskellige beslutningsperspektiver konkurrere indbyrdes for at fremskaffe et flerperspektuelt beslutningsgrundlag.

Et er, at beslutningerne, der blev taget om overhovedet at flytte, bygger på en eller flere beslutningsteorier. Det er også værd at bemærke, at de forskellige beslutningsmodeller bringes i spil undervejs i processen frem mod de konkrete flytninger. Vi vil eksempelvis senere se, at intuition spiller en rolle, og at den konstruktivistiske beslutningsteori spiller en rolle hos mindst en af respondenterne i interviewene.

12. juni 2015

Hvordan kommunikeres beslutning og proces?

Alle tre respondenter lægger stor vægt på vigtigheden af hvordan beslutningen om flytning kommunikeres til medarbejdere og studerende. Og alle tre vægter kommunikationen til og med medarbejderne væsentligt højere end kommunikationen med de studerende. Det gør de blandt andet fordi de har en forventning om at ville møde større modstand mod flytningen blandt medarbejderne end blandt de studerende.

"I første omgang bliver beslutningen meget kommunikeret til medarbejderne. Fordi det er så lang en proces tænker vi ikke, at det har den store interesse for de studerende. Vi tager fra starten af et samarbejde med x-uddannelsen, og prøver allerede fra starten af, om vi kan gøre noget fælles – lave nogle fælles forløb, hvor vi samler medarbejderne og formidler, hvad det er for en fremtid, vi har" (citater uddannelsesleder 2).

Der er forskel på, hvordan og hvor grundigt beslutningen kommunikeres, og hvor hurtigt det så medfører medarbejderinvolvering. Mere om medarbejderinvolvering senere. Men fælles for alle tre respondenter er, at de alle finder kommunikationen af beslutningen vanskelig. Og det gør de især fordi de ikke direkte har været involveret i beslutningsprocessen.

En respondent giver udtryk for, at det har været en ret voldsom proces, at skulle kommunikere flytningerne:

"Noget af det svære ved min rolle som bygge- og flytteansvarlig var at skulle formidle beslutningen om, at nu skal I altså flytte. NN (en lederkollega) kunne have slået mig ihjel" (citater uddannelsesleder 1).

En anden respondent forklarer så også, hvorfor det er vanskeligt for ham at kommunikere den kommende flytteproces:

"Den ting, som jeg havde allersværest ved at formulere, var "hvorfor"... Og her var det svært for mig. Som leder skal man vide, hvorfor man gennemfører en beslutning. Man overtager jo som sådan andres beslutning, og jeg var ikke klar til at videreføre deres fortælling, og det kom til at virke lidt utroværdigt. Jeg tror, at jeg i starten byggede videre på de ting, der blev sagt: Det er godt at vi flytter sammen og det er godt for studiemiljøet. Men mine argumenter var ikke stærke nok, og når jeg blev mødt med kritik var det svært for mig at argumentere. Og der er jo også undersøgelser, der viser at små studiemiljøer er gode" (citater uddannelsesleder 2).

12. juni 2015

Det bliver her tydeligt, at det som mellemlider er temmelig vanskeligt at kommunikere en beslutning, som man ikke selv har været med til at tage. Og især bliver det besværligt, hvis man dybest set ikke er enig i beslutningen. Den pågældende uddannelsesleder giver udtryk for, at hans argumenter ikke er stærke nok, og viser også en vis usikkerhed i forhold til om han selv tror på idéen, idet han henviser til undersøgelser om at små studiemiljøer er gode (der var her tale om en sammenflytning af flere uddannelser til et nyt campusmiljø).

Selv om argumenterne måske ikke helt er på plads, giver to ud af tre respondenter udtryk for, at det er vigtigt, at gøre alt hvad man kan for at være så præcis i sin kommunikation, som muligt. Især giver de to udtryk for at man skal sørge for at gøre det klart, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre. Det siges sådan:

"...og at man lader være med at putte med det, der ikke kan lade sig gøre. Altså hellere få det belyst og få sagt, at det må vi nødvendigvis tilpasse os omkring og så få tilpasset situationen til det. For hvis folk de ved, at det er sådan det er, så finder de også kreative løsninger til at komme omkring det. Sådan er min oplevelse. Det er min erfaring, at der hvor der blev puttet med noget, der fik man tæskene bagefter. Man skal ikke skubbe noget, hellere få det fortalt..." (citater uddannelsesleder 1).

Den samme holdning til kommunikationen af flytningen kan også udtrykkes således:

"Ja, man skal være meget skarp på at forklare folk, hvad præmissen er, og bagudrettet skal man kunne dokumentere, for folk glemmer hurtigt igen. For følelsen af ikke at have fået ret, vil altid overtrumfe en ordentlig proces, især hvis man ikke kan huske den. Så bagudrettet skal man mange gange gentage: "Hør nu her, venner. Vi startede sådan, vi havde de præmisser, og så tog vi den beslutning, og det var derfor at vi nu er nået til dette her" " (citater uddannelsesleder 3).

Og han fortsætter i det samme spor, men med en tilføjelse om vigtigheden af, at der i processen ikke kun er tale om envejskommunikation. Han giver udtryk for vigtigheden af at præmisserne og rammerne er sat af ledelsen, men at man som ledelse også skal lytte til argumenter, der kan ændre de udstukne præmisser og samtidig også have mod til at ændre på dem:

"Så det er helt afgørende at respektere, men også at kunne argumentere på et ordentligt vidensgrundlag, så der også er en respekt den anden vej på ens pædagogiske dømmekraft ... Og stå ved sine præmisser eller ændre dem, hvis det viser sig, at der er nogle andre, der er

12. juni 2015

bedre eller hvis nogen har nogle bedre argumenter på nogle andre præmisser. Så skifter præmishierarkiet eller prioriteringen” (citater uddannelsesleder 3).

Dog giver samme uddannelsesleder også udtryk for, at han som leder ikke har været opmærksom på, om alle har forstået, at den kommende fusion og flytning ikke blot er en leg. Der var ganske enkelt medarbejdere, der ikke havde forstået, at det var ramme alvor. Han siger:

”De kunne eller ville ikke høre det. Ørerne var ikke slået til. Men måske en kombination hvor der også var en snert dårlig kommunikation. Det ved jeg ikke. Så vi måtte lave en del efterbearbejdning og noget lapperi” (citater uddannelsesleder 3).

Og han bemærker, at der her blev begået en væsentlig kommunikationsfejl:

”Ja, det var jo en afgørende fejl, at vi ikke havde 200 % opmærksomhed på om den proces vi nu gik i gang med var forstået af medarbejderne. Altså, der var nogen, der slet ikke kom den dag, for det var jo bare en pædagogisk eftermiddag” (citater uddannelsesleder 3).

En faldgrube i forbindelse med flytningen er, at man som leder i sin kommunikation af beslutningen ikke er opmærksom på om budskabet er hørt og forstået af alle involverede parter, og især af de involverede medarbejdere.

Kommunikationen af beslutningerne er med andre ord afgørende for, om og hvordan den videre proces bliver. Kurt Klaudi Klausen siger netop om dette: ”Når strategisk kommunikation er så afgørende, hænger det sammen med, at den ofte er for dårlig, hvorefter strategier forbliver ukendte og uforpligtende blandt alle andre end dem, som har været med til at udvikle dem”. Og han fortsætter med denne pointe, der understøtter citatet ”de ville ikke høre det...” ovenfor: ”Typisk finder der en dekobling sted mellem top og bund i organisationen og mellem det man siger, og det man gør” (Klausen 2014, s. 292).

Det, der her er væsentligt, er, at beslutningen om flytningerne bliver kommunikeret både internt og eksternt, så det giver mening og bliver retningsgivende, når flytningerne skal føres ud i livet. Formidlingen af beslutningen ville i princippet kunne foregå gennem en hvilken som helst kommunikationskanal, men her har kommunikationen foregået mundtligt i forbindelse med medarbejdermøder, hvilket også understøttes af Klausen, der mener at strategisk kommunikation typisk vil blive formidlet gennem det talte ord, når ledere på møder fortæller om og går i dialog med medarbejdere og andre interessenter om den vedtagne beslutning (Klausen 2014, s. 292).

12. juni 2015

Vi kan i citaterne fra interviewene ikke direkte se, hvordan kommunikationen er foregået. Væsentligt er det dog, at kommunikationen er foregået på en måde, så den har skabt meningsfuldhed hos de interessenter, som flytningerne berører. Ifølge Klausen er meningsfuldhed afgørende for om ledere og medarbejdere vil være med til at udføre en beslutning (ibid s. 295). Her er et eksempel på, at dette ikke er lykkedes, idet der er medarbejdere, der enten har sagt op, eller som har lavet så meget larm og modstand, at de er blevet "tvunget ud i en tidlig pensionering":

"Men der var stadigvæk nogle umuligheder, der lavede meget støj, og vi havde især problemer med en enkelt som vi måtte presse ud i en tidlig pensionering, da alternativet ellers ville have været en fyringssag. Alt i alt var det hårdt for mange" (citater uddannelsesleder 3).

Ifølge Klausen skabes mening ved at fortællingen om beslutningen både adresserer og forankrer bidragsbelønnings-kalkuler, nødvendighed (helvede) og en attråværdig fremtid (himmel) (Klausen 2014, s. 296). Noget af dette har voldt besvær for mindst en af respondenterne. Uddannelsesleder 1 giver udtryk for, at det har været vanskeligt for ham at argumentere for, hvorfor beslutningen om flytning i campus var den rette. Han forsøgte som beskrevet ovenfor at overtage de argumenter, som beslutningstagerne brugte i beslutningsprocessen, men han giver udtryk for, at han ikke selv var sikker på om beslutningen var god, og han mener derfor selv, at han i et eller andet omfang kom til at fremstå utroværdig. Han har forsøgt at "stille sig op på ølkassen, skabe iscenesættelsen, stille sig i spidsen og sætte sig i spil" (ibid s. 297), men det er som om at hjertet ikke helt har været med, og at det har skabt nogle kommunikative vanskeligheder.

Modstand mod flytningen

Når beslutningen er kommunikeret, er det relevant at undersøge, hvordan beslutningen om flytningen bliver modtaget af medarbejderne og for så vidt også af de studerende. Alle tre respondenter møder modstand mod beslutningen blandt medarbejderne. På spørgsmålet om hvordan beslutningen om flytningen bliver modtaget af medarbejderne, svarer en af respondenterne således:

"I udgangspunktet dårligt. Det handlede om alt det vi mister. Det var både modstand mod fusionen, og frygten for at de studerende ville blive væk på campus – man var bange for ikke at kunne kende sine studerende, og at det hele ville blive fremmed. Men også frygten for at miste den gamle historie, som man havde i forbindelse med seminarier, nede i byen. Det var galt nok, da vi fusionerede ind i CVU'et, men nu var tanken, at vi nu for alvor mister det gamle seminarium. Det var derfor meget negativt" (citater uddannelsesleder 2).

12. juni 2015

En anden udtrykker reaktionen således:

"Folk bliver kaldt sammen. Og jeg husker, at det ikke var en beslutning, som man var begejstret for" (citater uddannelsesleder 3).

Der opleves også opbakning til beslutningen om flytningen, hvilket en respondent udtrykker således:

"Der var selvfølgelig også nogen, der var lidt mere konstruktive, og som tænkte, at det bliver spændende og interessant. Det var især de nyeste medarbejdere, der havde den holdning" (citater uddannelsesleder 2).

En af respondenterne har både været involveret i flytninger hvor nogen skal flytte sammen, og er også involveret i en potentielt kommende flytning, hvor alle skal flytte fra et sted til et andet. Han reflekterer lidt over hvad han tror det har af betydning for om og hvorfor der vil være medarbejdermodstand mod beslutning om flytning:

"Noget andet jeg i den forbindelse har reflekteret over er, at det må være helt anderledes, hvis alle flytter samtidig, som det er tilfældet med den kommende flytning. For det at nogen flytter ind i et allerede etableret miljø giver ubalance. Modstand, frygt og organisering og tab af erhvervede rettigheder, og sådan bliver det jo ikke, hvis alle flytter til noget nyt" (citater uddannelsesleder 1).

Jeg bemærker her, at han mener, at der vil være ubalance, når nogen flytter ind i et etableret uddannelsesmiljø, og at det vil medføre modstand på grund af frygt for omorganiseringer og tab af erhvervede rettigheder. Han reflekterer dog ikke over, om det er de der skal flytte ind, eller de der skal modtage nye samarbejdere, der vil være de største modstandere. Han antyder, at der så formodentligt ikke vil være den samme modstand, såfremt alle flytter til noget nyt.

Det betyder dog ikke, at der ikke vil være modstand mod en flytning, hvor alle skal flytte på samme tid. Det viser min undersøgelse fra efteråret 2014 blandt medarbejderne på Campus Horsens med al tydelighed. Flere af de kvantitative udsagn i undersøgelsen omhandlede medarbejdernes opbakning til eller modstand mod den kommende flytning. Et af udsagnene, som medarbejderne blev bedt om at forholde sig til, lød således: "Der er flere fordele forbundet ved at flytte til Slagterigrunden, end der er ved at blive på Chr. M. Østergaardsvej."

De 237 holdninger til ovenstående udsagn fordeler sig således:

12. juni 2015

Helt enig: 25%	}	Enig: 39%
Delvist enig: 14 %		
Hverken enig eller uenig: 18%	}	Ikke enig: 61%
Delvist uenig: 9%		
Helt uenig: 17%		
Ved ikke: 17%		

Der fremgår at 39 % af respondenterne er helt enige eller delvist enige i udsagnet. Resten må betegnes som værende *ikke* enige i at der er flere fordele forbundet ved at flytte til Slagterigrunden end der er fordele ved at blive på Chr. M. Østergaardsvej. Svarene indikerer, at 61 % af de medarbejdere, der har svaret på spørgsmålet, i større eller mindre grad er modstandere af flytningen.

Krydses udsagnet med undersøgelsens baggrundsspørgsmål får vi viden om, hvem der er modstandere mod den kommende flytning, og hvem der bakker op. Resultaterne fremgår af nedenstående tabel 2.

12. juni 2015

Jeg er	
Kvinde	44,10%
Mand	31,40%

Min alder er mellem	
18-29	50,00%
30-39	35,70%
40-49	47,20%
50-59	31,50%
60-99	31,00%

Jeg er ansat som	
Underviser	32,10%
administrativ medarbejder	45,00%
en anden støttefunktion	39,00%
Leder	75,00%

Jeg er ansat i	
Teknisk Merkantil Højskole	37,00%
Sundhedsfaglig højskole	40,00%
Pædagogisk Socialfaglig højskole	59,30%
Videreuddannelse og Kompetenceudvikling	12,50%
En støttefunktion	35,70%

Tabel 2: Tabellen viser, andelen af medarbejdere inden for hver baggrundskategori, der er enige i at der er flere fordele forbundet ved at flytte til Slagterigrunden, end der er fordele ved at blive på Chr. M. Østergaardsvej.

Tabel 2 viser følgende:

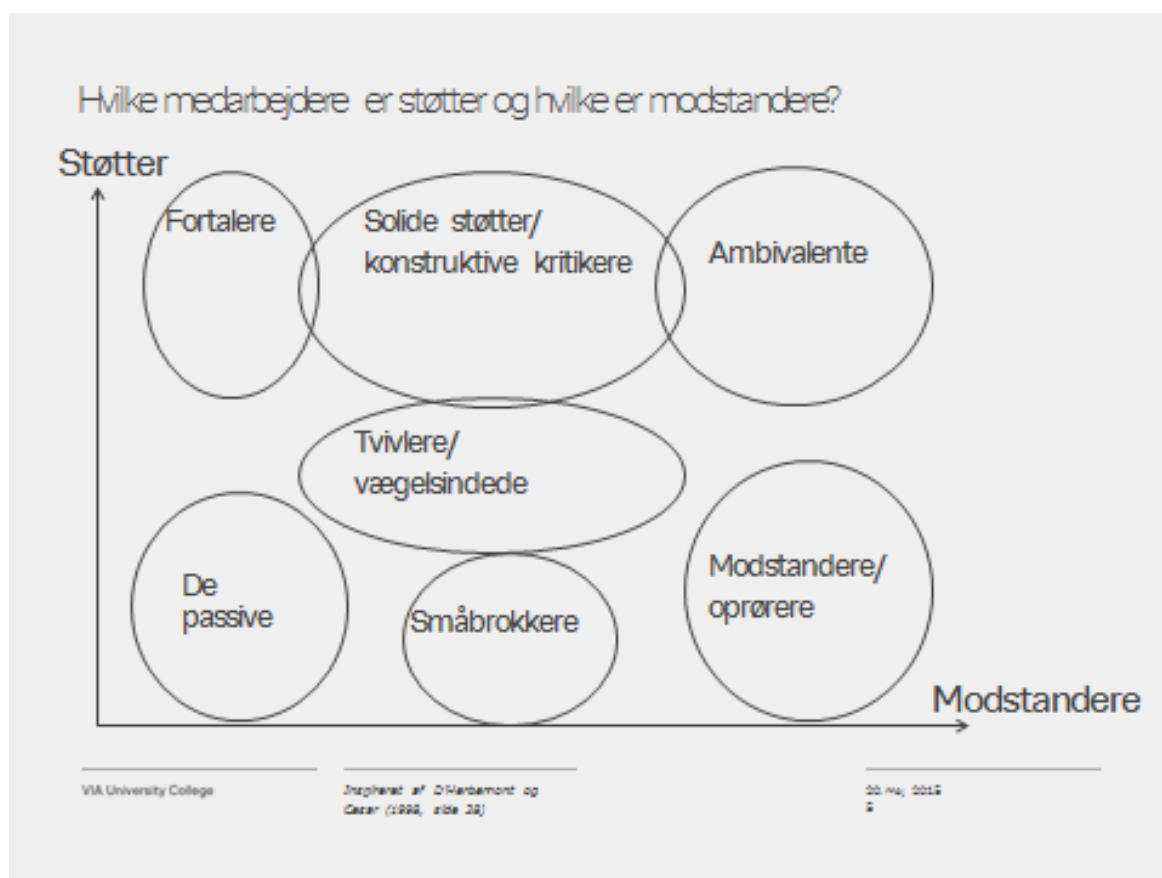
- Kvinder er mere positive i forhold til en flytning end mænd
- Yngre medarbejdere er generelt mere positive i forhold til en flytning end ældre medarbejdere.
- Ledere og administrative medarbejdere er mere positive i forhold til en flytning end undervisere og medarbejdere ansat i andre støttefunktioner end administration
- Medarbejdere ansat i Pædagogisk Socialfaglig Højskole er de mest positive i forhold til idéen om en flytning, mens medarbejdere ansat i Højskolen for Videreuddannelse og Kompetenceudvikling

12. juni 2015

(VOK) er de mindst positive. Her skal det dog bemærkes at kun otte VOK-medarbejdere har deltaget i undersøgelsen, hvorfor netop dette svars validitet skal tages med et vist forbehold.

- Kun blandt medarbejdere ansat i Pædagogisk Socialfaglig Højskole, er mere end halvdelen af medarbejderne enige i at der er flere fordele forbundet ved en flytning, end ved at blive.

Også i dette afsnit er det relevant at undersøge, hvordan empirien hænger sammen med teori om modstand mod/støtte til en forandring. De to franske organisationsteoretikere D'herbemont og Cesar har udarbejdet en model, hvor de kategoriserer henholdsvis støtter og modstandere af en forandringsproces (1998, side 28):

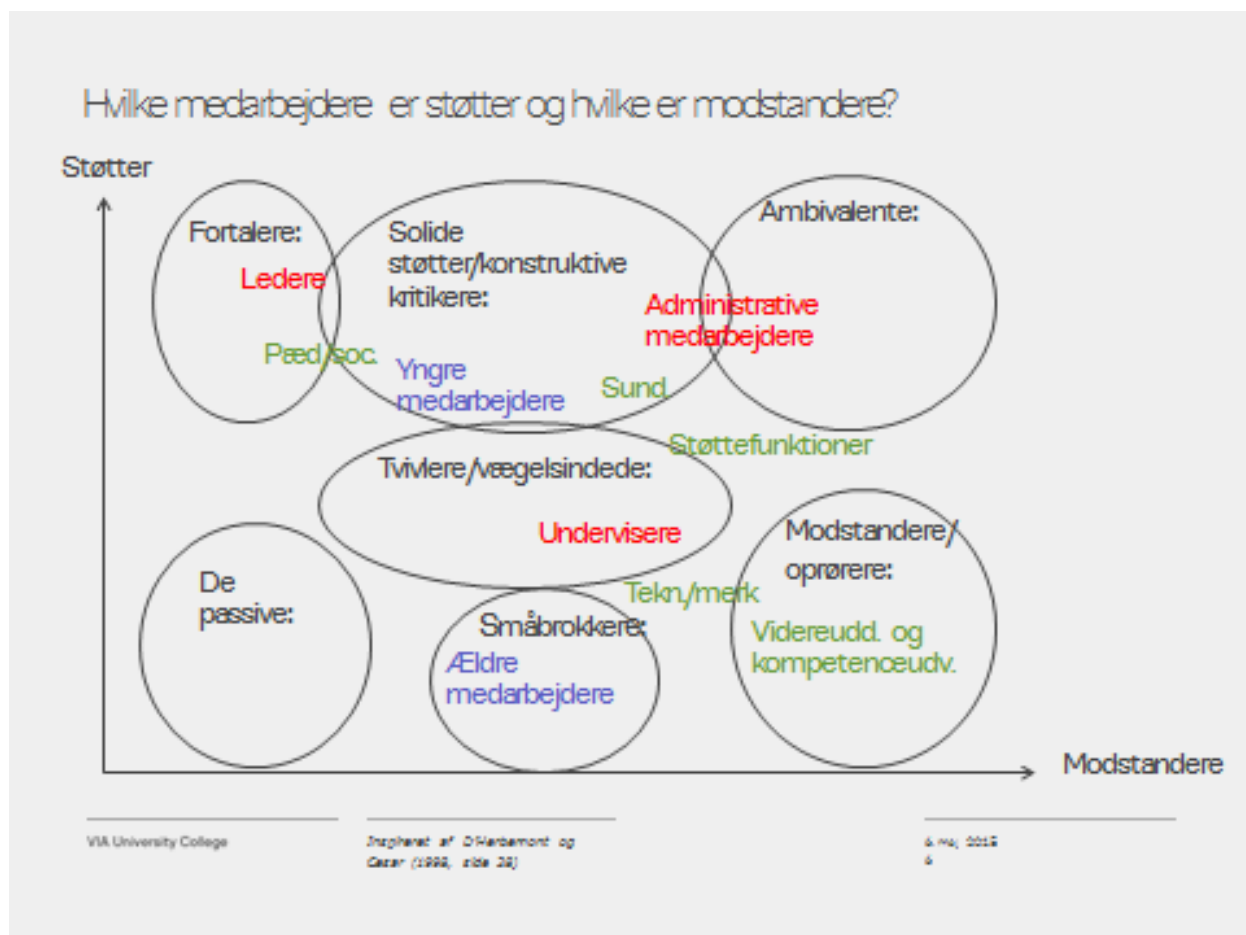


Figur 1: Kategorisering af modstandere/støtter i forbindelse med en forandringsproces? (D'herbemont og Cesar, 1998)

Akserne i figur 1 indikerer, at man kan være både modstander og støtte i større eller mindre grad. Jo højere værdi på x-aksen, desto større modstand, og jo højere værdi på y-aksen desto større støtte. Eksempelvis er der nogle, der både kan se fordele og ulemper ved en forandring, hvorfor de både i høj grad er modstandere og støtter. D'herbemont og Cesar kalder disse medarbejdere for de ambivalente. Og så fremdeles kategoriserer de medarbejderne i forhold til graden af henholdsvis modstand og støtte.

12. juni 2015

Ovenstående resultater kan indføres i modellen, og vi får på den måde en illustration af, hvilke medarbejdergrupperinger, der er henholdsvis støtter og modstandere mod den potentielle flytning af Campus Horsens. Modellen kan anvendes af Campusledelsen i den ledelsesmæssige håndtering af flytningen, hvilket jeg kommer ind på senere.



Figur 2: Hvilke medarbejdere er modstandere/støtter af en potentiel flytning? (egen model inspireret af D'herbement og Cesar, 1998)

I undersøgelsen havde medarbejderne som tidligere nævnt mulighed for at komme med bud på, hvad de ser af muligheder og barrierer i forbindelse med den kommende flytning samt give råd og idéer til ledelsen.

En medarbejder udtrykker sin modstand på denne sigende måde:

"Til flere af de tidligere spørgsmål havde det været ønskværdigt, hvis man kunne svare "Det håber jeg ikke" " (kommentar nr. 148).

12. juni 2015

En anden siger:

"DROP det" (kommentar nr. 233)

Og en tredje udtrykker sin modstand således:

*"Endnu en vild VIA ide i det kaos af omorganiseringer der er sket. Det er helt hen i vejret!"
(kommentar nr. 266)*

Teoretisk kan der være mange grunde til modstand, og modstand (og støtte) kan også have forskellig styrke/karakter, hvilket da også fremgår af figur 2 ovenfor. Figuren understøttes af Dag Ingvar Jacobsen, der skriver om organisationsændringer og forandringsledelse. Ifølge Jacobsen (2005, s. 174) går modstand mod forandring ofte gennem flere faser, hvor intensiteten i modstanden ofte øges fra fase til fase. Faserne kan skitseres således:

1. Apati/ligealdighed
2. Passiv modstand
3. Aktiv modstand
4. Aggressiv modstand

I forlængelse af de fire faser i styrken af modstand nævner Jacobsen endnu en form for modstand, der er mindre synlig: At man ganske enkelt lader være med at iværksætte forandringen (Jacobsen 2005, s. 177). Denne mulighed er ikke i spil i forbindelse med flytningerne. Den eneste mulighed man som medarbejder vil have for at undlade at tage del i den konkrete flytning, ville være at opsig sit job.

Jeg tænker ikke umiddelbart at modstanden hos den enkelte medarbejder i de konkrete flytninger forandrer sig væsentligt til det værre. Beslutningerne var taget, hvilket betyder at der skal meget til for at ens modstand forværres. Omvendt er der gode eksempler på at tiden arbejder for at modstanden formindskes, hvilket jeg kommer ind på længere nede.

Medarbejderundersøgelsen fra 2014 fortæller os noget om årsagerne til modstand mod flytningen:

- Usikkerhed om økonomi
- Studiemiljø
- Fagligt miljø
- Kultur og sammenhold
- Trafikale forhold
- Beskæftigelse

12. juni 2015

- Boligforhold for studerende

Undersøgelsen fortæller os også noget om, hvorfor der er opbakning til den potentielt kommende flytning:

- Rekruttering af både studerende og medarbejdere
- Synlighed i Horsens
- Samarbejde

Et grundlæggende træk ved modstand mod forandringer er usikkerhed (Jacobsen 2005, s. 192). Dertil kan nævnes en lang række forhold, der kan være med til at skabe modstand mod en forandring.

Den amerikanske professor John Kotter snævrer årsagerne til modstand mod forandring ind til fire tematikker (Kotter 1997):

- Frygten for at miste noget af personlig værdi
- Misforståelser og manglende tillid
- Uenighed om vigtigheden af forandringen, og usikkerhed om hvorvidt forandringen hjælper
- Lav personlig tolerance overfor forandringer generelt.

Sammenholdes de fire temaer med ovenstående identificerede modstandsparametre i medarbejderundersøgelsen, handler parametrene her mest af alt om praktiske forhold, hvilket med stor sandsynlighed skyldes spørgeskemaundersøgelsens opbygning, hvor de fleste af de udsagn, som medarbejderne skulle forholde sig til, netop var af praktisk karakter. Svarene er derfor ikke nødvendigvis udtryk for, at Kotters fire tematikker ikke "holder vand" i forhold til den kommende flytning. Frygten for at miste noget af personlig værdi kan eksempelvis identificeres i forhold til beskæftigelse, idet der er medarbejdere, der frygter at miste deres job som følge af flytningen. Uenighed om vigtigheden af forandringen skinner tydeligt igennem, hvilket ovenstående kommentarer fra medarbejdere viser. Det er også muligt at spore usikkerhed om hvorvidt forandringen hjælper: Vil flytningen styrke økonomien? Vil flytningen medføre et bedre studie- og/eller fagligt miljø og vil flytningen gøre det lettere at komme hen til Campus?

I medarbejderundersøgelsen nævnes kultur og sammenhold som et modstandsparameter. Dette understøttes også i de tre interviews, hvilket næste afsnit omhandler.

Kultursammenstød

Alt tyder på, at kulturelle forhold har betydning noget for, hvorfor der opleves modstand mod en flytning.

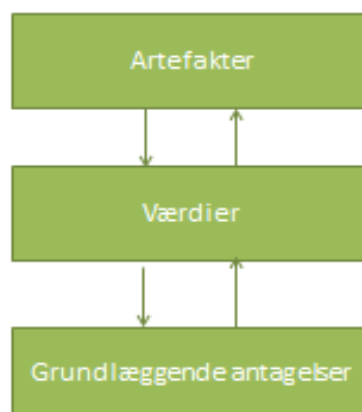
Fælles for forskellige definitioner for organisationskultur er, at de har fokus på oplevelser, tanker og meninger som er fælles for flere personer i en bestemt social sammenhæng (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 116).

Den hyppigst refererede definition af organisationskultur er amerikanske Edgar Scheins definition fra 1986. Schein definerer organisationskultur som

'et mønster af grundlæggende antagelser udviklet af en bestemt gruppe efterhånden som den lærer at mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret tilstrækkelig godt til at det opfattes som sandt, hvorfor nye medlemmer oplæres til at anse det for den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer' (ibid, side 116).

Det vil sige, at tillærte vaner inden for en gruppe, mere eller mindre ukritisk overleveres til nye medlemmer i gruppen. Baggrunden er, at gruppen har erfaret, at et valgt løsningsforslag virker, og at man derfor med sindsro kan lade nye gruppemedlemmer adoptere det samme løsningsforslag. En ulempe kan være at kulturen her bliver bremsende for nytænkning/innovation, idet der ikke kigges efter nye løsningsforslag til en udfordring.

Når Schein analyserer organisationskulturer deler han organisationskulturen op i tre niveauer (Jacobsen og Thorsvik 2008, s. 119ff):



Figur 3: Scheins opdeling i kulturelle niveauer

12. juni 2015

- Grundlæggende antagelser: Ubevidste anskuelser, tanker, opfattelser m.m., der tages for givet, og som derfor ikke kan diskuteres. Da de grundlæggende antagelser ikke er til diskussion, kan de være vanskelige at ændre på
- Værdier: Bevidst valgte værdier. Værdierne vælges ud fra præferencer og er de værdier, som organisationen kommunikerer ud til omverdenen. Der er grund til at antage at de valgte værdier lægger sig op ad de grundlæggende antagelser. Det er dog ikke nødvendigvis tilfældet, idet der godt kan være forskel på hvad en organisation siger, at den gør, og det den rent faktisk gør.
- Artefakter: Artefakterne i en organisation er de synlige fysiske og sociale symboler. Artefakter kan eksempelvis være medlemmernes påklædning, organisationens tilholdssteds arkitektur samt sprog og omgangstone medlemmerne imellem (ibid, s. 118ff).

Pilene i ovenstående figur illustrerer at der er gensidig afhængighed mellem artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Det er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der til hver en tid er overensstemmelse mellem de tre dele. De grundlæggende antagelser vil eksempelvis kunne skille sig ud fra de beskrevne værdier.

Nu er så spørgsmålet, om der er sammenhæng mellem kultur og modstand mod flytningen. På et spørgsmål om hvorvidt der er en sammenhæng mellem kulturelle forhold og modstand mod flytningen svarer en af respondenterne således:

"Ja, i høj grad var det en kulturting. Det havde ikke noget med bygninger og den slags at gøre. Men det at vi mister seminariet og bekymringen for "det store". Det var ufatteligt vigtigt for medarbejderne, at man efter flytningen ville kunne se, at her er der x-uddannelse – at man kunne genkende noget af det gamle" (citater uddannelsesleder 2).

Jeg bemærker her, at det er pågældende uddannelsesleders oplevelse, at selv om det ikke har noget med bygningerne som sådan at gøre, er der brug for at nogle af artefakterne fra det gamle seminarium flyttes med, så man fortsat kan få øje på uddannelsens identitet. Men bygningen i sig selv opleves ikke som en af de nødvendige artefakter. Samme uddannelsesleder henviser til nogle af de artefakter, som havde betydning for medarbejderne:

"Det var de ting vi ikke kunne røre ved. Medarbejderkontorernes indretning og så personalekantine. Hvis vi gav køb på dette... Det var de hellige artefakter for medarbejderne" (citater uddannelsesleder 2).

12. juni 2015

Der var her tale om tre forskellige uddannelser, der skulle flytte sammen, og uddannelseslederen bemærker noget interessant: At netop indretning af medarbejderkontorer fortæller noget om, hvilken kultur og tradition de forskellige kulturer er båret af.

”Uddannelseslederen for y-uddannelsen var nødt til at give sig for individuelle kontorer. Ellers havde hun aldrig fået medarbejderne med. Z-uddannelsen ville omvendt have et stort åbent kontorlandskab. Alt andet var i deres øjne latterligt. Og vi skulle have firemandskontorer. Her fik vi synliggjort de forskellige kulturer og de store hurdler på tværs” (citater uddannelsesleder 2).

Ovenstående citat fortæller mig, at der er forskellige grundlæggende antagelser og værdier i forhold til den måde hvorpå man traditionelt har arbejdet sammen indbyrdes. Den ene uddannelse er præget af en individuel kultur, mens den anden er præget af en udpræget grad af samarbejde. Det giver sig udslag i at man ønsker forskellig kontorindretning (forskellige artefakter).

En af de andre respondenter anskuer de kulturelle forhold lidt anderledes. Her var der også tale om flere uddannelser, der skulle flytte sammen på samme adresse. Han har været med til at gennemføre flere flytninger, og på mit spørgsmål om hvilken af flytningerne, der har været mest besværlig, svarer han:

”Flytningen af x-centret var den mest besværlige, og her kan jeg sige noget om, hvad der var besværligt. Det handlede om at der skulle flytte nogle kulturer ind til nogle andre kulturer på y-vej og det der med at flytte medarbejdere hen hvor der i forvejen er nogle etablerede kulturer, er en af faldgrubberne” (citater uddannelsesleder 1).

Her handler det ikke om artefakter, men nærmere om forskellige værdier. Uddannelsesleder 1 går så vidt, at han kalder kultursamkøring for en faldgrube i forbindelse med en flytning. Han fortæller mig dog også hvordan de i fællesskab italesatte den samkørte kultur hos de uddannelser, der er flyttet sammen:

”Ja, vi kaldte det jo for en ny visionær kultur med respekt for forskellighed” (citater uddannelsesleder 1).

Her har man erkendt, at forskellige værdisæt og måske også grundlæggende antagelser ikke lader sig forandre på kort tid. I sin fortsættelse er han meget klar i mælet i forhold til at give professionshøjskoleledelsen nogle klare anbefalinger i forhold til håndtering af kulturelle forhold i forbindelse med kommende flytninger inden for professionshøjskolen:

12. juni 2015

”Og den respekt skal vi også have i forbindelse med den kommende flytning. Altså den der holdning, som man har nogen steder i professionshøjskolen, at man skal tromle alt ned over alle, den holder ikke, og jeg er sikker på, at man vil erkende det. På et tidspunkt vil der være nogen, der brænder nallerne på det der” (citater uddannelsesleder 1).

I øvrigt er det værd at bemærke, at den pågældende uddannelsesleder ikke mener, at det er lykkedes at integrere de forskellige kulturer, men jf. ovenstående handlede det jo også netop om at skabe en kultur med respekt for forskellighed. Han mener dog at tiden arbejder for en fælles kultur på den pågældende campus:

”Det er endnu ikke lykkedes at samkøre kulturerne, men i og med at der er gang i et stort generationsskifte, så sker det langsomt nu. Man kan sige at tiden arbejder for en kulturintegration” (citater uddannelsesleder 1).

Hvad angår medarbejderne på Campus Horsens er der ret stor enighed om at en flytning ikke vil have den store betydning for om de forskellige kulturer på campus vil blive nedbrudt, og at der derved vil opstå en ny fælles kultur (tabel 3).

	Respondenter	Procent
Helt enig	8	3,2%
Delvist enig	42	16,9%
Hverken enig eller uenig	68	27,3%
Delvis uenig	33	13,3%
Helt uenig	42	16,9%
Ved ikke	56	22,5%
I alt	249	100,0%

Tabel 3: Tabellen viser medarbejdernes svar på udsagn 11 i den kvantitative del af undersøgelsen: En flytning af Campus Horsens vil nedbryde kulturelle forskelle mellem uddannelserne.

Af tabel 3 fremgår det at kun 20 % af medarbejderne er enige eller delvist enige i at en flytning vil have betydning for nedbrydning af kulturelle forskelligheder på campus. Det betyder at 80 % ikke er enige i at en flytning får betydning for nedbrydning af kulturelle forskelligheder.

Krydses svarene med de, der ikke er enige i at der er flere fordele forbundet med en flytning til slagteri-grunden, end der er fordele ved at blive på Chr. M. Østergaardsvej bliver svaret endnu mere markant:

12. juni 2015

	Respondenter	Procent
Helt enig	2	1,4%
Delvist enig	18	12,2%
Hverken enig eller uenig	38	25,7%
Delvis uenig	23	15,5%
Helt uenig	34	23,0%
Ved ikke	33	22,3%
I alt	148	100,0%

Tabel 4: Tabellen viser de medarbejdere, der ikke er enige i at der er flere fordele forbundet med en flytning, end der er ved ikke at flytte krydset med udsagnet "en flytning vil nedbryde kulturelle forskelle mellem uddannelserne"

Tabel 4 viser os at det kun er godt 13 % af "modstanderne", der mener at en flytning har betydning for nedbrydning af kulturelle forskelle mellem uddannelserne.

Selv om medarbejderne samlet set ikke tror at en flytning har den store betydning for om kulturelle barrierer vil blive nedbrudt, er der dog en del kommentarer, der indikerer at kulturaspektet ikke er ligegyldigt. Her er et eksempel:

"Jeg kan ikke lade være med at kommentere på spørgsmålet omkring kulturen. De fysiske rammer er ikke det, der skal til for at ændre på en kultur - det er en ledelsesmæssig vilje og indstilling til at arbejde mere tværgående. Hvordan man indretter sig, kan selvfølgelig godt påvirke samarbejdsflader, men det kunne jo også gøres med en omrokering på Chr. M. Østergaardsvej" (kommentar nr. 248).

Pågældende medarbejder er helt på linje med de to respondenter i interviewene, der forholder sig til kulturspørgsmålet, idet de også begge anfører at kultur ikke handler om mursten og bygning – de synlige artefakter - men om den måde hvorpå man er sammen på inden for murene. Det handler altså mere om værdier og normer, end det handler om artefakter.

En anden medarbejder ser flytningen i et bredere positivt perspektiv, hvor kulturaspektet indgår. Vedkommende ser flytningen som en mulighed for at skabe et nyt sammenhold på campus. Også her anføres det, at det mere handler om ledelseshåndtering end om mursten.

12. juni 2015

"Der er generelt brug for et løft blandt medarbejderne. Vi har brug for noget fast at se frem til. Vi har været igennem fyringsrunder, ny ledelsesstruktur, sammenlægning med nye afdelinger, nye krav fra ministerier bl.a. omkring medieret læring, og generelt er det meget svært at se klart, hvilken retning vi bevæger os i. Denne fysiske flytning kunne skabe et nyt sammenhold og et nyt håb om noget, der kommer til at fungere godt..." (kommentar nr. 18)

Endelig er der en medarbejder, der mener at der er en kulturel ubalance på campus, og vedkommende har også et bud på, hvordan det kan ændres:

"Hvis Campus skal styrkes og komme i kulturel balance, vil det være af betydning, at der gøres en indsats for at få flere pædagogisk/socialfaglige uddannelser (f.eks. læreruddannelse) og sundhedsfaglige uddannelser (f.eks. fysioterapeutuddannelse) til Horsens" (kommentar nr. 15).

For eller imod overgangsritualer

Ritualer og ceremonier er planlagte og organiserede aktiviteter, der er med til at markere særlige hændelser og begivenheder. At gennemføre ritualer er en meget anvendt metode til at styrke de sociale bånd mellem medarbejderne ved at lade alle tage del i ritualen (Jacobsen og Thorsvik 2008). Noget af det, der kan indikere forskellige kulturer, er, hvordan og om man vælger at gennemføre nogle ritualer ved en flytning eller ej. Her bliver det ganske tydeligt at de tre interviewede uddannelsesledere kommer fra hver sin kultur. Uddannelsesleder 1 kommer fra tekniske uddannelser, og her har man valgt ikke at markere flytningerne gennem et (overgangs-)ritual. Den interviewede uddannelsesleder svarer således på, om der har været gennemført ritualer i forbindelse med flytningen:

"Vi gjorde det ikke ved de første flytninger, og jeg tror heller ikke at vi ville have fået noget ud af det. Det er der jeg siger, at man skal tage udgangspunkt i de personer, som man har med at gøre. De fleste i de flytninger var jo teknikere..." (citater uddannelsesleder 1)

De to øvrige respondenter kommer fra pædagogisk socialfaglige uddannelser, og de anfører begge, at de markerede flytningen i flere omgange. Der blev holdt både udflytter- og indflytterfester.

Den ene af respondenterne forklarer, hvorfor de valgte at holde en udflytterfest:

12. juni 2015

”Vi håndterede det på den måde, at vi skulle holde en stor fest når vi forlod seminariet. Vi skulle markere, at det nu var slut. Vi ville ikke liste ud af bagdøren. Det skulle fejres, når vi siger farvel til en af vores kære, så der blev en stor markering af, at det nu var slut. Og det var i respekt for dem, der ville komme til at savne det her” (citater uddannelsesleder 2).

Det samme gør den anden af de to respondenter. Han forklarer også at den ene af festerne løb ”lidt af sporet”, og at det var kulturelle forskelle på de to parter, der skulle flytte sammen, der var grunden dertil:

”Vi lavede en stor fest for medarbejderne, men det gik lidt galt. Socialpædagogerne havde holdt en forfest og drukket sig fulde og fundet deres gamle røde fane frem. Resten af festdeltagerne sad og ventede på dem, men de kom ikke. De var i stedet gået i optog gennem byen med fanen i front. Og de havde oven i købet inviteret deres gamle rektor og nogle gamle ansatte med. Så det var virkelig en markering af at de ville holde fast i det gamle. Og så kom de jo bragende ind til festen, og den var ikke lige så heldig. Men det endte jo godt alligevel. Men det er et meget godt billede på den måde de gør det på og på de kulturelle forskelle, der var de to steder imellem. Den socialpædagogiske ”rød front”. Der er ikke nogen ledelse, der skal trykke os, og hvis den nuværende ledelse ikke er god nok, hiver vi bare de gamle ledere ind igen, for de var jo gode, dem der var engang. Vores nye rektor syntes ikke det var så sjovt” (citater uddannelsesleder3).

Det må samlet set være situationsafhængigt, om flytningen bør markeres rituelt. To ud af tre respondenter vælger at markere flytningen med en eller flere fester. Her er det tankevækkende, at John Kotter rent faktisk problematiserer hvis en forandring fejres for meget som en del af konsolideringen af forandringen. Kotter argumenterer for sin holdning ved at hævde at for meget ros og anerkendelse giver for selvtilfredse medarbejdere, hvilket vil medføre, at det efterfølgende bliver vanskeligere at gennemføre nye forandringer (Kotter 1997, s. 163 – 165). Her er jeg ikke enig med Kotter, hvilket jeg kommer nærmere ind på i afsnittet om ledelseshåndtering.

12. juni 2015

Når flytninger kombineres med andre forandringer

Hvis man ser på de flytninger, som de tre respondenter i interviewene har været med til at gennemføre, er det tydeligt at en flytning ofte kombineres med andre forandringer, som eksempelvis fusion, strategi og politik samt økonomiske og ledelsesmæssige udfordringer. Dog er det anderledes med den potentielt kommende flytning af Campus Horsens, der i udgangspunktet er en ren flytning af hele campus fra "A til B". Om campusledelsen og hovedområdeledelserne vælger at bruge flytningen til organisationsændringer, må tiden vise. Men det er ikke udgangspunktet.

At en flytning kombineres med andre forandringer har helt sikkert betydning for hvordan flytningen ledelsesmæssigt bør håndteres.

En af respondenterne siger således:

"Hvis en flytning kobles med en organisationsændring, er det særligt svært, fordi det er svært at skelne det ene fra det andet. Hvis man kan definere at man flytter ind i sin egen ramme, og det ikke er en del af en kompleks nyorganisering bliver det nemmere. Det er meget let at komme til at blande tingene sammen, for en flytning fører ofte organisationsændringer med sig" (citater uddannelsesleder 1).

Respondenten beskriver blandt andet, at en af de forandringer, der blev foretaget, var at placere den samlede ledelse på en neutral adresse. Begrundelsen for at foretage denne forandring var, at lederne i den nyfusionerede institution skulle lære hinanden at kende, og at der ikke skulle være en enkelt af adresserne, der skulle favoriseres ved at have ledelsen tæt på. Respondenten mener, at denne beslutning var en fejl, men anfører dog også at det ikke er alle i ledelsen, der er enig i den betragtning. Her er hvad han siger om den sag:

"Man kan jo gøre tingene på mange måder, men jeg synes at det er forkert at isolere en ledelsesgruppe. Det bliver som vi kaldte det i midtbyen: Svinestien, hvor alle dem, der lavede alle svinestregene, sad" (citater uddannelsesleder 1).

Ifølge respondenterne er det ofte sådan at en flytning også er en del af en spareøvelse. Og selv om det ikke siges højt af ledelsen, er det med til at forstærke en eventuel modstand mod beslutningen, da det kan betyde at man flytter til et ringere sted, end det man kommer fra.

12. juni 2015

”Man ville opnå besparelser, og det er jo altid det, der ligger i det... Man siger at det bliver optimalt, men man ved godt, at der ligger besparelser og rationaliseringer i det med samlet set færre kvadratmeter, færre parkeringspladser, og man skal være fælles om lokalerne. Og sådan noget forplumrer det altså” (citater uddannelsesleder 1)

Hos en af de andre respondenter benyttede man campusdannelsen til at omorganisere det administrative område for hele professionshøjskolen. Det fik man ifølge respondenteren ikke taget ordentligt højde for:

”Vi havde en krølle på den her flytning, idet vi her i byen fik mange administrative medarbejdere. Faktisk over 100. Det var en hurdle, for underviserne og de studieadministrative medarbejdere bevægede sig på en uddannelse mens de administrative medarbejdere bevægede sig på en arbejdsplads. Det var interessant, og det fik vi ikke grebet ordentligt an. For de administrative medarbejdere skulle alt foregå bag lukkede døre på grund af ro og personfølsomme data. Og det var interessant med disse forskelligheder. Det er en god idé at samle mange administrative medarbejdere på et sted, men vi fik ikke tænkt over håndteringen af dette” (citater uddannelsesleder 2).

Samlet set er det enklest, når flytningerne gennemføres i en ren form, men eksemplerne ovenfor viser, at der kan følge organisationsændringer og andre forandringer med, hvilket er med til at forstærke den modstand, der måtte være mod flytningen.

Hvad betyder tidsfaktoren for en succesfuld flytning?

Når der skal gennemføres flytninger, har tidsfaktoren betydning. En flytning er en stor forandring, og en forandring er defineret ved, at vi kan observere, at en tilstand har forandret sig mellem to tidspunkter (Jacobsen 2005, s. 156). Når tidsbegrebet skal præciseres, skelnes der ofte mellem kvantitativ og kvalitativ tid:

- Kvantitativ tid kan måles i sekunder, minutter, timer etc.
- Kvalitativ tid lægger vægt på at mennesker betragter tid på forskellig måde. De fleste beskriver ikke deres liv i rent kronologisk forstand, men i livsfaser. Kvalitativ tid tager også højde for at hvad der for et menneske kan føles som kort tid, kan for et andet menneske føles som lang tid (ibid s. 156 – 157).

Dette skal der tages højde for i flytteprocessen. Bliver processen for kort risikerer man apati og opgivelse, mens man i en for lang proces ikke formår at skabe en følelse af, at flytningen rent faktisk er nødvendig (ibid s. 159). John Kotter hævder, at en af de største fejl, der begås i forbindelse med forandringer er, at de ikke forstår at skabe en forståelse af at forandringen er nødvendig (Kotter 1997, s. 44), og her spiller tidsfaktoren ind.

For de tre respondenter i interviewene spiller tid helt sikkert en rolle. På spørgsmålet om hvorvidt tid har betydning for processen svarer en respondent:

”Ja, der skal være god tid til processen. Det er min vigtigste erfaring, at der skal bruges den nødvendige tid og ikke haste processen igennem. På den måde bliver der også tid til, at der kan blive bearbejdet noget sorg fra de medarbejdere, der har været hårdest ramt” (citater uddannelsesleder 1).

Uddannelseslederen her tager netop højde for, at tid opleves forskelligt (kvalitativ tid), idet der gives tid til at bearbejde sorg hos de medarbejdere, der føler dette over at der skal flyttes.

En anden respondent bemærker at tiden har betydning for artefakterne på den nye campus. Han siger:

”Tanken modner sig. Et sjovt symbol: Man diskuterede meget indgangen til pædagoguddannelsen (ikke indgangen til campus). Medarbejderne gik i starten rigtig meget op i hvordan det skulle være. Men da det kom til stykket, kom der aldrig noget – det blev meget mere flydende. Så den der markør, som man gerne ville have, blev aldrig til noget” (citater uddannelsesleder 2).

12. juni 2015

Dette er et godt eksempel på, hvordan tiden kan være med til at arbejde for at medarbejderne med tiden accepterer det nye og anerkender forandringen som værende OK.

Den tredje respondent har endnu en vinkel på tidens betydning for processen. Han lægger vægt på betydningen af at alt får lov at være i spil i så lang tid som muligt, idet han siger:

”Ja, for vi vil jo gerne have folk, der brænder og vi er jo slet ikke begejstrede for hvis der er nogen, der vil skrue ned for flammen fordi man ligesom ikke kan finde sig til rette. Og derfor må man ikke i sådan nogen sager som dette her være bange for lange processer. Og man skal nok pakke forestillingen om, at man nogen sinde kan snævre helt ind, væk. Og jo længere tid du tør at lade det hele være i spil, jo større kreativt rum vil der være. Så at turde have is i maven helt til slut, inden man smækker og lukker. Det er afgørende. At ting ikke er så målsatte og faste. Man må godt lade det svømme lidt og spørge til folks dømmekraft” (Citat uddannelsesleder 3)

Udtalelsen stemmer fint overens med respondentens socialkonstruktivistiske tilgang (dokumenteres på de næste sider), hvilket jo netop betyder, at alt skal bringes i spil, inden man så sammen konstruerer en ny virkelighed.

12. juni 2015

Er medarbejderinvolvering vigtig for en succesfuld flytning?

Indtil videre har jeg ikke forholdt mig til den ledelsesmæssige håndtering i særlig stor grad. Nu nærmer vi os en af sagens kerner hvad angår den ledelsesmæssige håndtering, idet et nøgleord i den henseende vil være medarbejderinvolvering. For alle tre respondenters vedkommende er medarbejderinvolvering gennem hele processen meget vigtig, for at flytningen bliver en succes, og når man kigger på fritekstsvarene fra medarbejderundersøgelsen, antydes det også her, at medarbejderne meget gerne vil involveres i processen frem mod flytningen. Og det handler ikke kun om medarbejderinvolvering, men om medarbejderinvolvering på et tidligt tidspunkt i processen.

For at forstå, hvorfor og hvordan en af respondenterne fik medarbejderne med flytteprocessen må man kende hans teoretiske ståsted. På spørgsmålet om hvorvidt han har haft et teoretisk afsæt til sin ledelsesmæssige håndtering af flytningen svarede han således:

”Det gjorde indtryk på mig, da jeg opdagede socialkonstruktivismen. Ultrakort kommer jeg fra en verden, hvor man beskæftiger sig med det æstetiske. Og det æstetiske betjener sig af symboler, der kan tolkes på mange måder. Og det der med at der er mange stemmer, gør at vi ikke kan referere til en bestemt sandhed. Selv videnskabsmænd slås jo om, hvad der er faktisk, og hvad der ikke er. Og det hælder meget vand på min mølle i forhold til det jeg mener – at man skal lade piben gå rundt og undersøge perspektiverne...” (citater uddannelsesleder 3)

Og det var netop det der her blev gjort. Flytningen blev kommunikeret, og meget hurtigt blev medarbejderne involveret. Han beskriver en ret spændende proces således:

”Vi havde en række temamøder, og vi havde et konsulentfirma til at lave en proces for os. Vi havde pædagogiske dage, hvor vi blandede folk. Og jeg fik så den idé, at vi skulle tale om værdier i en kaotisk proces med plancher og tuscher, hvor alle i lokalet kunne gå hen og lave deres eget seminarium. Hvad skulle seminariet hedde, og hvilke nøgleord skulle der kobles dertil? Og hvad skulle det didaktiske grundlag være? Idéen var så, at man skulle få folk til at slutte sig til ens tanke. Man måtte ikke stå alene med en idé – så blev den skrottet og man måtte så forsøge at få sin idé bragt ind et af de andre steder, der mindede om ens egen idé og på den måde være med til at få sat dagsorden. Det var en skæg og vild proces, hvor folk ind imellem råbte og skreg. Alle huskede processen som en fed proces. Der var som sagt kun den regel, at man ikke måtte blive stående alene – man skulle have nogle støtter. Senere strammede vi processen til, så man heller ikke kun måtte stå to om en idé. Og så landede vi

12. juni 2015

på noget, og kunne justere vores eget værdigrundlag. Det her var før fusionen og kun med mine egne medarbejdere. Så lavede vi den samme proces med medarbejderne fra begge steder, hvor vi fik skabt nogle linjer. Vi fik lidt kritik efterfølgende, for der var nogen, der ikke havde forstået, at det her ikke kun var for sjov. Det var ikke gået op for dem at det her det binder” (citater uddannelsesleder 3).

Respondenten bevæger sig inden for den konstruktivistiske beslutningsteori, hvor beslutninger ses som sociale og kulturelle konstruktioner (Kjær 2014, s. 105) og ikke kun som en kausal kæde fra problem over beslutning til handling.

Alle tre respondenter ønsker som sagt at involvere medarbejderne meget tidligt i processen. En af respondenterne siger om dette:

”Vi havde fra starten rigtig meget fokus på medarbejderinddragelse. Det var vigtigt for os at alle sammen kom i arbejdsgrupper, også selv om nogen gav udtryk for at de ikke havde tid. Alle skal være med til at forme...” (citater uddannelsesleder 2).

John Kotter (1997, s. 63ff) har også fokus på tidlig medarbejderinvolvering, idet han mener, at der tidligt i processen skal etableres en styrende koalition (af medarbejdere). Vejen til medarbejderinvolvering er taktisk forstået på den måde, at medarbejdere og/eller ledere, der umiddelbart går ind for flytningen skal spottes, så de kan være ambassadører for beslutningen og på den måde være til at få de mere skeptiske medarbejdere med. Kotter fremhæver at det ikke er ligegyldigt hvilke medarbejdere, der involveres i den styrende koalition. Det skal være medarbejdere med stillingsindflydelse (f.eks. ledere), medarbejdere med ekspertise (her eksempelvis i forhold til indretning af faglokaler), medarbejdere med et godt ry i organisationen (f.eks. tillidsrepræsentanter) og endelig skal der være tilstrækkelig med ledelseskraft i forhold til at gennemføre flytningen (Kotter 1997, s. 70 – 71).

Et nøgleord hos Kotter i forhold til den styrende koalition er, at den er med til at skabe tillid til, at beslutningen om flytningen er god, og den er også med til at skabe god og præcis kommunikation af beslutningen. En respondent bemærker, at det er vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes usikkerhed, og at det netop kan være afgørende for succes, at usikkerhederne minimeres gennem medarbejderinvolvering og tydelig kommunikation, hvor intet er usagt:

”Noget andet er, at man ikke må undervurdere medarbejdernes usikkerhed. For mange medarbejdere er der jo tale om en personlig omstilling. Og de føler sig usikre, hvilket jeg sagtens

12. juni 2015

kunne mærke. Og det er i den henseende vigtigt, at der ikke findes en skjult dagsorden om eksempelvis besparelser” (citater uddannelsesleder 1).

En af måderne hvorpå respondenterne imødekom medarbejdernes usikkerheder og modstand mod beslutningen om flytningen var, at forsøge at flytte fokus mod at få flytningen til at lykkes. Respondenten tog de involverede medarbejdere med til den nye adresse, og gennem dialog lod han dem gå i ”løsningsmode”:

”Det, jeg så gjorde, var at lave en hel masse skitseforslag, og så tog jeg hende og nogle medarbejdere med derud. Og pludselig blev fokus flyttet, for det var jo besluttet, at de skulle flytte, så det behøvede man ikke at diskutere. Fokus blev flyttet til, hvad vi så skulle gøre for at få flytningen til at lykkes. Jeg lagde ikke nogen faste planer ned over dem – jeg tog ud med dem og tog dialogen derude. Og pludselig begyndte folk at se muligheder for hvordan det kunne komme til at fungere. Så langt hed ad vejen fik jeg mine idéer ind i hovedet på dem. Og pludselig var der mange ting, som skulle laves, og det skulle jeg så tilbage for at sælge til den øverste ledelse. Så jeg fungerede som en slags katalysator mellem øverste ledelsesgruppe og de berørte medarbejdergrupper. Så jeg gjorde rigtig meget ud af dialogen for at få den over på at løse det frem for at fokusere på problemer. De skulle selv løse problemerne, men jeg hjalp dem selvfølgelig” (citater uddannelsesleder 1).

Flytning af fokus er væsentlig, for i ovenstående eksempel havde det en mærkbar effekt i og med at respondenterne udtaler at ”pludselig begyndte folk at se muligheder for hvordan, det kunne komme til at fungere”. En af de andre respondenter understøtter vigtigheden af at flytte fokus fra at ærgre sig over beslutningen til at gå i løsningsmode. Han siger således:

”Stemningen vender løbende efterhånden som vi kommer over i drømmefasen, der går på at se muligheder, eksempelvis hvad angår indretning. Så bliver det lidt ligesom når man privat skal bygge et nyt hus, og hvor medarbejderne nu tænker at ”nu får vi lov...” Og det vender egentligt hurtigt over i en mere positiv proces” (citater uddannelsesleder 2).

En af grundene, til at ændringen af fokus i dette tilfælde får stemningen til at vende, er, at lederen giver medarbejderne lov til at fokusere på medarbejdernes egne arbejdsforhold ved at have fokus rettet mod kontorer og faglokaler. Det fysiske tilhørsforhold er her med til at fastholde medarbejderne i deres fagidentitet, og det er med at vende stemningen positivt, samtidig med at medarbejderne ifølge respondenterne føler sig lyttet til:

12. juni 2015

”Og alle uddannelserne fik deres egne faglokaler. Og det var virkelig et medarbejderønske, og det gav lidt ro på, at man som medarbejder nu kunne øjne et fysisk tilhørsforhold. Noget andet, der blev brugt oceaner af tid på, var medarbejdernes egne arbejdsforhold” (citater uddannelsesleder 2).

Også de ovennævnte eksempler kan kobles til Kotter. Dels handler det om Kotters trin fire (se herunder), der handler om at formidle forandringsvisionen, men især handler det om trin fem, der handler om at skabe grundlag for handling på en bred basis (Kotter 1997, s. 27). Lederne herover støtter medarbejderne ved at fjerne forhindringer, ved at gå i dialog med de andre beslutningstagere med henblik på at ændre strukturer, der kan være vanskelige i forhold til at få flytningen til at lykkes samt ved at opmuntre medarbejderne til selv at finde løsninger og til at udføre dem, hvilket netop er de forhold, som Kotter i trin fem lægger vægt på.

Jeg har flere steder i projektet henvist til Kotters ottetrinsmodel, og nu er det vist ved tiden at præsentere modellen i sin helhed. John Kotter (1997, s. 26ff) giver med sin ottetrinsmodel et bud på, hvad ledelsen skal være opmærksom på for at få forandringen til at lykkes. Modellen er udarbejdet på baggrund af undersøgelser af, hvilke typiske fejl organisationsledere har gjort i forbindelse med væsentlige forandringer. De første fire trin påvirker planlægningen af forandringen, trin 5 og 6 handler om at gennemføre de egentlige forandringer, mens de sidste to trin handler om forankring. De otte trin er:

1. Etablering af oplevelse af nødvendighed
2. Oprettelse af en styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi
4. Formidling af forandringsvisionen
5. Skabe grundlag for handling på bred basis
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen (Kotter 1997, s. 26 – 27)

Jeg vil senere diskutere hvorvidt Kotters ottetrinsmodel er anvendelig i forhold til håndtering af flytninger.

Inden jeg tager fat på denne diskussion, er der dog endnu et forhold, der kan være med til at vende en negativ stemning til noget positivt, og som derfor skal medtages her: At arbejdsdelingen under selve flytningen er tydelig, og at de enkelte medarbejdere ikke ”degraderes” til flyttemænd, men har mulighed for fort-

12. juni 2015

sat at passe deres daglige arbejde, selv om flytningen fylder i hverdagen. Det forhold omtaler en respondent således:

"Jamen det var vigtigt at de fik lov til at være undervisere eller administrative medarbejdere. De skulle ikke stå og hænge lamper op. Dem med faglokaler brugte rigtig meget tid, for der var ikke andre der kunne gøre det for dem" (citater uddannelsesleder 2).

Samtidig var det vigtigt at der blev afsat den nødvendige tid til at de undervisere, der havde ansvar for faglokaler kunne indrette de nye lokaler. Dette ud fra den forståelse, at ingen andre ville kunne udføre netop denne opgave tilfredsstillende.

Som nævnt i indledningen af dette afsnit er det ikke kun lederne, der har fokus på, at det er en god idé at involvere medarbejderne i flytteprocessen. Under et af kommentarfelterne i medarbejderundersøgelsen blev respondenterne givet mulighed for at give råd og idéer til ledelsen. I og med at jeg allerede har foretaget medarbejderundersøgelsen er medarbejderne allerede i et lille omfang givet mulighed for at komme til orde. Og det allerede inden at den endelige beslutning om at flytte campus til midtbyen er taget. En af respondenterne kommenterer netop det at gennemføre en medarbejderundersøgelse:

"Hvis en flytning bliver aktuel kunne man overveje en ny spørgerunde med mere specifikke spørgsmål til ønsker om faciliteter" (kommentar nr. 242).

En anden medarbejder udtrykker sit ønske om medarbejderinvolvering således:

"Fokus på indeklima, æstetik, medinddragelse af studerende og ansatte i tværfaglige grupper" (kommentar nr. 252).

Ovenfor blev vigtigheden af at have fokus på medarbejdernes egne arbejdsforhold beskrevet. En medarbejder er enig heri:

"Faciliteter til personale: Toiletter, garderober, personalerum/mødelokale og andet, der skaber velvære og overskud hos medarbejderne" (kommentar nr. 256)

Der er ingen tvivl om at medarbejderinvolvering så tidligt i processen som muligt, har betydning for om en flytning bliver en succes eller ej.

12. juni 2015

Opsamling

I ovenstående kapitel, er der nu blevet præsenteret en masse opmærksomhedspunkter i forhold til flytning af en uddannelsesinstitution. Herunder præsenteres i tabel 5 de enkelte temaer endnu en gang sammen med de væsentligste pointer. Dette af hensyn til læserens overblik.

Opmærksomhedspunkter i forbindelse med en flytning opdelt i temaer	
Beslutningens betydning for flytningen	<p>Ifølge respondenterne er beslutningerne af de gennemførte flytninger er taget med afsæt i</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analytisk/rationelle perspektiver - Politiske perspektiver
Kommunikation af beslutning og proces	<p>Ingen af respondenterne har været med i selve beslutningsprocessen.</p> <p>Ifølge respondenterne er</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidlig kommunikation meget vigtig - Tydelig kommunikation meget vigtig (herunder kommunikation af præmisser for flytningen) - Kommunikation til medarbejdere vigtigere end kommunikation til studerende - Kommunikation af beslutningen vanskelig - Skjulte dagsordener bandlyst - Envejskommunikation ikke farbar. Dialog er vejen frem. - Der risiko for dekobling – at medarbejderne ikke hører alvoren i beslutningen
Modstand mod flytningen	<p>Ifølge respondenterne er der modstand mod flytningen. Forklaringen på modstand er</p> <ul style="list-style-type: none"> - At medarbejderne frygter at miste "den gamle historie" - At medarbejderne frygter at miste "erhvervede rettigheder" - At meget forskellige kulturer skal flytte sammen - At medarbejderne er usikre på et stort antal praktiske forhold (økonomi, trafikale forhold, studiemiljø m.m.) <p>Der opleves modstand uanset om flytningen er som følge af fusion eller om en hel Campus skal flytte "fra A til B".</p> <p>Det er muligt at identificere, hvilke medarbejdergrupperinger, der de største modstandere (se figur 2, side 33)</p>
Kultursammenstød	<p>I forhold til kultur er der ifølge respondenterne følgende opmærksomhedspunkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kulturelle forhold giver anledning til modstand - Artefakter (ikke primært de synlige, men også de sociale) artefakter er vigtige for medarbejderne. Herunder eksempelvis indretning af medarbejderkontorer - Det er udfordrende, at sammenflytte forskellige kulturer. Her er respekt for forskellighed af betydning - Kulturintegration tager tid
Overgangsritualer	<p>Det er kulturafhængigt om man som respondent finder overgangsritualer hensigtsmæssige. De steder, hvor overgangen markeres, sker det typisk gennem fest.</p>
Når flytning kombineres med andre forandringer	<p>Flytninger kombineres ifølge respondenterne ofte med andre forandringer, hvilket komplicerer processen. Der kan eksempelvis være tale om</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fusion - Organisationsændringer - Besparelser, herunder afskedigelser
Tidsfaktoren	<p>Tidsfaktoren spiller ifølge respondenterne ind i forhold til succesfuld flytning. Der skal være</p> <ul style="list-style-type: none"> - God tid til processen op mod flytningen - Så god tid, at alle "sten kan nå et blive vendt"
Medarbejderinvolvering	<p>Medarbejderinvolvering er nødvendig i forhold til succes. Ifølge respondenterne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er tidlig medarbejderinvolvering og reel indflydelse afgørende - Bør medarbejderne involveres i både proces og handling - Bør medarbejdere med særlige kompetencer i særlig grad involveres - Er medarbejderinvolvering med til at minimere usikkerheder - Er medarbejderinvolvering en vej at gå, når fokus skal flyttes fra problem mod løsning

Tabel 5 (egen tabel): Opmærksomhedspunkter i forbindelse med flytning opdelt i temaer.

Kapitel 4: Refleksioner over ledelseshåndtering af flytninger

I dette kapitel vil jeg diskutere den ledelsesmæssige håndtering af flytninger. Dels vil jeg tage afsæt i hvad de tre respondenter i interviewene konkret gør i forhold til ledelseshåndtering og hvorfor de vælger at gøre, som de gør. Og dels vil jeg holde de tre respondenter op imod især John Kotters teori om forandringsprocesser og Edgar Scheins aktionsforskningsmodel. Jeg har allerede berørt Kotter i flere omgange. Begrundelsen herfor er, at det er svært at komme uden om, at en flytning vil føles som og være en stor forandring for de involverede medarbejdere og for så vidt også de involverede studerende. Man kan diskutere om Kotters tilgang til forandring er den rette i forhold til at gennemføre en flytning. For det første må man vurdere om der er tale om en planlagt forandring eller en emergerende forandring (Borum i Kjær 2014 s. 518). Her er der ingen tvivl om, at der er tale om en planlagt forandring. Men man kan med rette sige, at den måde hvorpå processerne gribes an på, er emergerende, idet medarbejdere i høj grad involveres ved at kunne tage aktiv del i og få reel indflydelse på, *hvordan* det nye sted skal indrettes. Men det ændrer ikke på, at flytningen er planlagt. Og derfor er Kotters ottetrinsmodel, der også handler om at håndtere en planlagt forandring, i udgangspunktet anvendelig. Kotters ottetrinsmodel kan samles i tre faser, defineret af Kurt Lewin allerede i 1952: Optøning, forandring og fastfrysning (ibid s. 498). Jeg anvender de tre faser senere.

I de tre interviews er der forskellige videnskabsteoretiske tilgange til den ledelsesmæssige håndtering af flytningerne. Trods de tre tilgange, er der også en del fællestræk, og fællestrækkene kan lede os nærmere mod et ideal for ledelseshåndtering af flytninger, hvis et sådant ideal overhovedet findes.

De tre respondenter blev alle spurgt om hvorvidt de havde et videnskabsteoretisk udgangspunkt i forhold til den ledelsesmæssige håndtering af flytningen, og her gav de tre respondenter meget forskellige svar, hvilket fremgår af nedenstående tabel 6, hvor jeg også skitserer hvilke primære ledelsesfokusområder, de tre respondenter har haft.

12. juni 2015

De tre respondenteres ledeshåndtering af flytning			
	Uddannelsesleder 1	Uddannelsesleder 2	Uddannelsesleder 3
Har du haft nogen teoretiske afsæt i forhold til den ledelsesmæssige håndtering som du brugte?	Nej, det var ren intuition.	Det kredser mest omkring forandringsledelse. Vi var opmærksomme på de fire faser, og på de klassiske modstande mod forandringer.	Det gjorde indtryk på mig, da jeg opdagede social-konstruktivismen.
Primære ledelsesmæssige fokusområder	- Respekt for forskellige kulturer	- Forskellige kulturer håndteres forskelligt	
	- Modstand som følge af fordomme og frygt	- Modstand som følge af at miste historien	- Modstand som følge af forskellige værdier og kulturer
	- Tydelig og præcis kommunikation samt dialog og ejerskab	- Tydelig og præcis kommunikation	- Kommunikation og dialog
	- Tidlig medarbejderinvolvering og indflydelse	- Tidlig medarbejderinvolvering og indflydelse	- Tidlig medarbejderinvolvering - konstruktivistisk proces
	- Fokus på problemløsning i stedet for frustration	- Forandringsledelse	- Ledelse af prima-donnaer
	- God tid til processen (lineær proces)	- God tid til processen (lineær proces)	- God tid til processen (mosaik – alt er i spil, så længe som muligt)
	- Intet overgangsritual	- Overgangsritual	- Overgangsritual

Tabel 6 (egen tabel): De tre respondenteres ledelsesfokus i forhold til deres flytninger. Opsamlet fra de tre interviews⁴

⁴ Kodning og transskriberede interviews er som tidligere nævnt tilgængelige i eksamenslokalet

12. juni 2015

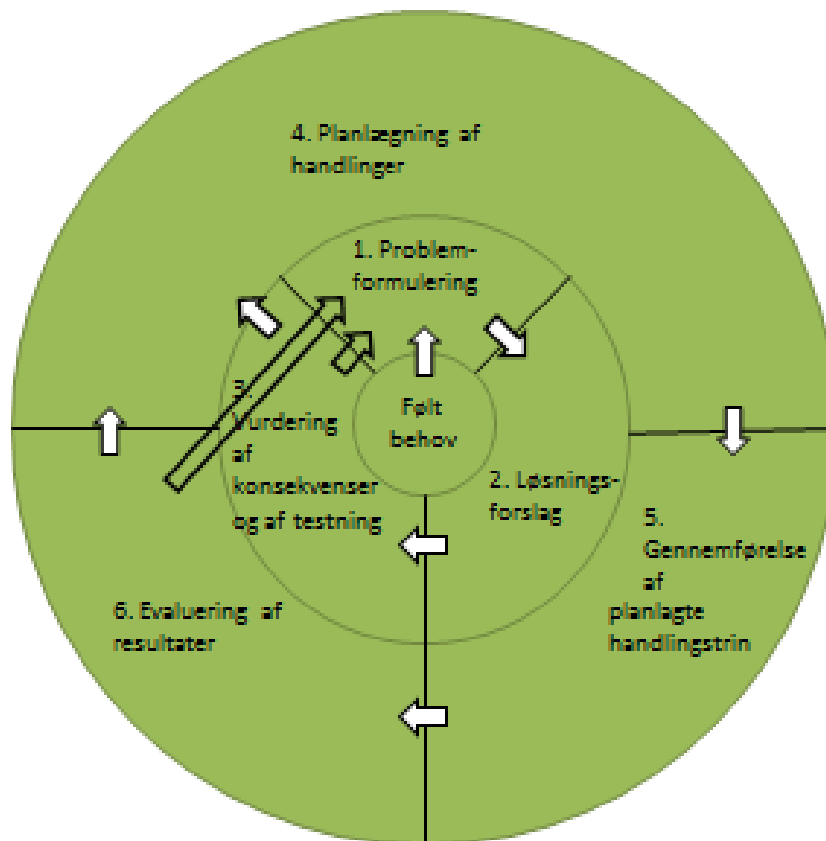
De tre forskellige tilgange giver både nogle forskelligheder og nogle ligheder i forhold til ledelse af flytningerne. Uddannelsesleder 1 hævder, at der ikke ligger teori bag hans måde at agere ledelsesmæssigt, men at der er tale om ren intuition. Men netop det intuitive er jo også belyst teoretisk, idet der er foretaget studier af intuition i forhold til beslutninger. Her bliver intuition beskrevet som tavs viden, hvor kognitive og følelsesmæssige processer interagerer på et ubevidst niveau (Kjær 2014, s. 107). Og det er jo, som jeg ser det, netop det, som uddannelsesleder 1 gør: Han fornemmer hvilke kognitive og følelsesmæssige elementer, der er i spil, og agerer derefter. Fordelen ved denne tilgang er, at det er muligt at tage relativt hurtige beslutninger, idet den pågældende beslutningstager er villig til at træffe beslutninger baseret på mavefornemmelser, uden at alle fakta er kommet på bordet. Så må man efterfølgende rette eventuelle fejl, der opdages på baggrund af observationer og efterrationaliseringer (ibid 107 – 108).

Uddannelsesleder 2 siger direkte, at han er opmærksom på at en flytning er en forandringsproces, og at det er teori om forandringsproces, som han læner sig op ad. Han nævner trinene til forandringsledelse uden dog at sætte teoretiker på – måske tænker respondenter som jeg på John Kotter? Flytningen her er ikke foranlediget af krise eller af en situation, der kræver reaktiv forandring, men er et udspil af politiske forhandlinger (se citat, uddannelsesleder 2, side 22). Der er således tale om det som Crossan m.fl. kalder for en foregribende forandringsproces (Crossan et al, 2011, s. 299ff) eller det som Dag Ingvard Jacobsen (2004, s. 20) kalder for en planlagt forandring. At der er tale om en planlagt forandring medfører, at der er tid til at udføre et grundigt forarbejde som grundlag for den endelige beslutning, og således langsomt få vendt stemningen blandt skeptikerne. Den planlagte forandring er lineær, men som det fremgår herunder vælger uddannelsesleder 3 en ledelseshåndtering, der ikke er lineær, men hvor alle "bolde er i spil" gennem det meste af processen.

Uddannelsesleder 3 er inspireret af socialkonstruktivismen, hvilket medfører, at han skiller sig ud i forhold til de to andre respondenter, i forhold til hvordan han tænker ledelseshåndtering af flytningen. Forskellen er især tydelig i forhold til medarbejderinvolvering. Uddannelsesleder 1 og 2 nedsætter arbejdsgrupper, der ikke nødvendigvis er gensidigt afhængige. Det samme gør uddannelsesleder 3, men forinden har der været en længere proces, hvor alle muligheder har været bragt i spil, og der tages ingen beslutninger før alt er diskuteret og afprøvet (se citat, uddannelsesleder 3, side 47 - 48). Dette er netop udtryk for en konstruktivistisk tilgang, hvor det erkendes, at den nye virkelighed konstrueres af de mennesker, der tager del i processen. Og derfor er det vigtigt for uddannelsesleder 3, at alle er med i processen. At virkeligheden var, at ikke alle medarbejdere havde forstået, at der ikke kun var tale om en leg, er så uheldigt (se citat, uddannelsesleder 3, side 27), men det ændrer ikke på, at tilgangen er interessant. Det kunne godt se ud som om at uddannelsesleder 3 har skævet til Scheins aktionsforskningsmodel fra 1969 (se figur 4 herunder). En meget

12. juni 2015

væsentlig forskel på Scheins aktionsforskningsmodel og Kotters ottetrinsmodel er, at Schein først går til planlægning af handlinger, når de formulerede løsningsforslag er vurderet og testet. Såfremt de foreslåede handlinger ikke vurderes eller testes positivt, kigges der på om problemformuleringen er den rette, og der arbejdes med nye løsningsforslag. Først når løsningsforslagene "består" testes iværksættes et handlingsforløb. En anden forskel er, at der ikke nødvendigvis er tale om en "brændende platform", men et forløb, der sættes i gang som følge af et "følt behov". Dette minder meget om den proces, som uddannelsesleder 3 sætter i gang, og som hører hjemme under det konstruktivistiske paradigme.



Figur 4 (egen figur, inspireret af Kjær 2014, s. 505): Edgar Scheins aktionsforskningsmodel, 1969. De hvide pile angiver vejen til næste skridt, såfremt alt "går glat". De gennemsigtige pile viser (tilbage)vejen, hvis der er behov for en revurdering.

Trods de forskellige videnskabsteoretiske ståsteder, er der bestemt også fællestræk i forhold til de tre respondenter ledelsesfokus i forbindelse med flytningerne:

- Beslutningen om flytningen skal kommunikeres tydeligt og præcist og med mange gentagelser
- Medarbejderne bør involveres tidligt i processen, og de skal have reel indflydelse. Kommunikation og dialog er også her vigtige nøgleord

12. juni 2015

- Der opleves modstand, og selv om der er umiddelbart er forskellige årsager til modstanden, skal lederne forholde sig til den
- Hvis flytningen medfører, at medarbejdere med forskellige kulturer skal flytte sammen, skal ledelsen respektere at "kulturenretning" tager lang tid, og at forskellige medarbejdergrupper i nogle sammenhænge skal behandles forskelligt
- Der skal være god tid til processen.

Da enhver flytning er forskellig, og da enhver flytning besluttet på sit helt eget grundlag, er det nok ikke muligt at finde en idealmode, for hvordan man ledelsesmæssigt håndterer flytninger. Det til trods, vil Kotter's ottetrinsmodel med stor sandsynlighed kunne anvendes som rettesnor, når flytningen skal håndteres ledelsesmæssigt, idet indholdet i modellen er genkendeligt i meget af det, som alle tre respondenter uanset teoretisk ståsted siger og gør. Når det så er sagt, kan modellen diskuteres. For det første taler Kotter om at etablere en oplevelse af nødvendighed, der kun vil være at finde, såfremt der ligefrem er en synlig krise inden for rækkevidde (Kotter 1997, s. 55). Man kan med rette sige, at det i større eller mindre grad er synlige kriser ("brændende platforme"), der danner grundlag for beslutning af flytningerne. I en af flytningerne er det meget tydeligt, idet baggrunden her er økonomiske og ledelsesmæssige problemer. Når det så er sagt håndterer alle tre ledere ikke flytningen ved at "true" med "den brændende platform". Tvært imod er deres motivationsfaktorer mere baseret på at se på muligheder end på udfordringer, hvilket jeg også vil mene vil være mindst lige så godt i forhold til at få flytningen til at blive en succes. Helt grundlæggende, at "gulerod" fungerer bedre end "pisk" og ikke som Kotter hævder, at eksempelvis en trussel om afskedigelse fremmer den enkelte medarbejders arbejdsindsats.

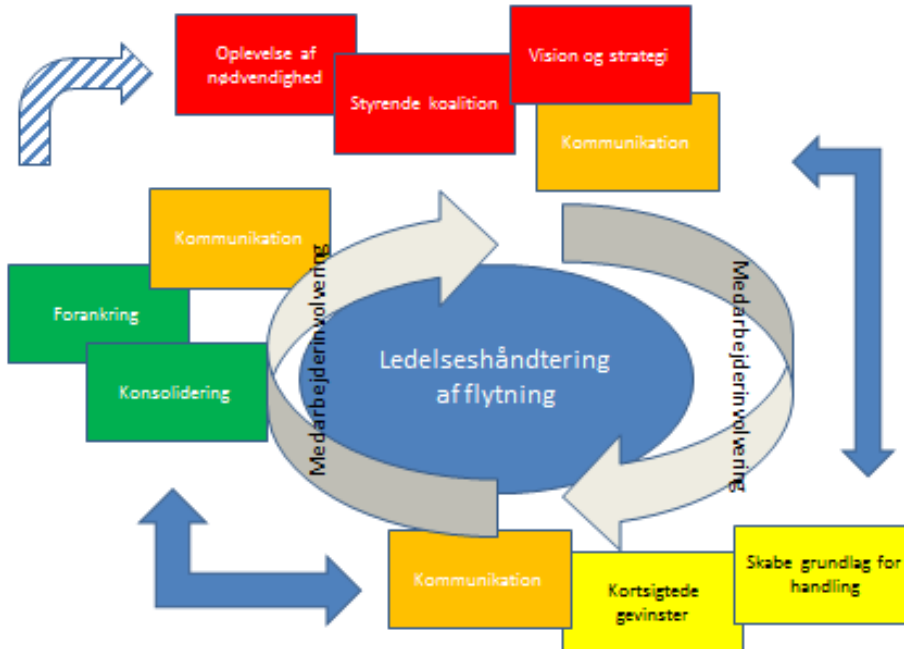
For det andet hævder Kotter, at man skal være forsigtig med at markere sin forandring med for megen festivitas, hvor medarbejdere roses og hædres for deres indsats i forbindelse med flytningen. Baggrunden er, at for meget ros ifølge Kotter vil give for selvtilfredse medarbejdere, og at de derfor ikke vil være med til nye forandringer (ibid s. 163 – 165). Her er jeg helt uenig. Ros og anerkendelse er motiverende. Og er man som medarbejder blevet anerkendt for sin indsats i forbindelse med flytningen, vil det virke motiverende i forhold til kommende forandringsprocesser.

Endelig er det en svaghed ved ottetrinsmodellen, at alle otte trin ifølge Kotter skal gennemføres i kronologisk rækkefølge uden mulighed for at vende tilbage til en tidligere fase (ibid s. 29). Eksempelvis kommer kommunikation af forandringen først ind som trin fire. Jeg vil mene, at formidling og dialog er væsentlig gennem hele processen, og at det ikke kan isoleres til et selvstændigt trin på modellen. Her kan aktionsforskningsmodellen hjælpe os på vej (figur 4)

12. juni 2015

Selv om jeg ikke er ukritisk overfor ottetrinsmodellen, vil jeg dog mene, at alle otte trin i større eller mindre grad er væsentlige. De otte trin er fremkommet ved at Kotter har undersøgt hvilke fejl forskellige virksomheder har begået i forbindelse med forandringsprocesser, og de otte trin er derfor empirisk funderede (ibid s. 19). Men igen er rækkefølgen for mig at se ikke altafgørende, selv om kronologien i sin opbygning giver en vis mening. Jeg anerkender alle otte trin og jeg anerkender også en vis kronologi, men der bør være mulighed for tilbageløb, såfremt det vurderes, at et løsningsforslag ikke er godt nok. I nedenstående figur skitserer jeg, hvordan jeg tænker at en flytteproces kan forløbe (figur 5).

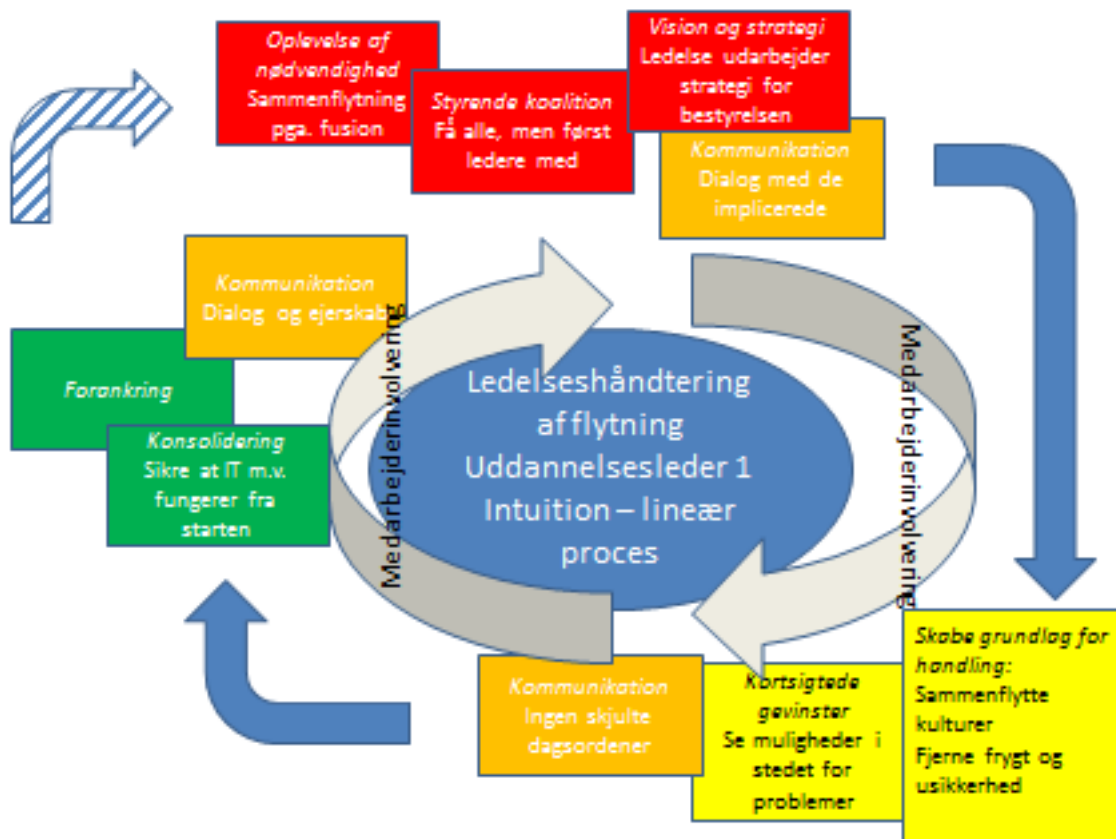
De røde felter i figur 5 er forberedelsesfasen (optøning), herefter følger grundlaget for selve flytningen (gule felter – selve forandringen) og til sidst konsolidering/fastfrysningen af flytningen (grøn). Kommunikationsfeltet (orange) går igen hele vejen gennem processen, og er således ikke længere en selvstændig fase om end den har størst betydning i begyndelsen af forløbet. De to blå pile angiver at de tre faser kommer i kronologisk rækkefølge, men med mulighed for at revidere en idé undervejs, mens den stiplede pil indikerer, at en ny flytteproces i princippet kan påbegyndes. De grå pile i midten af figuren viser, at der er medarbejderinvolvering gennem hele processen.



Figur 5 (egen figur): Ledelseshåndtering af flytning.

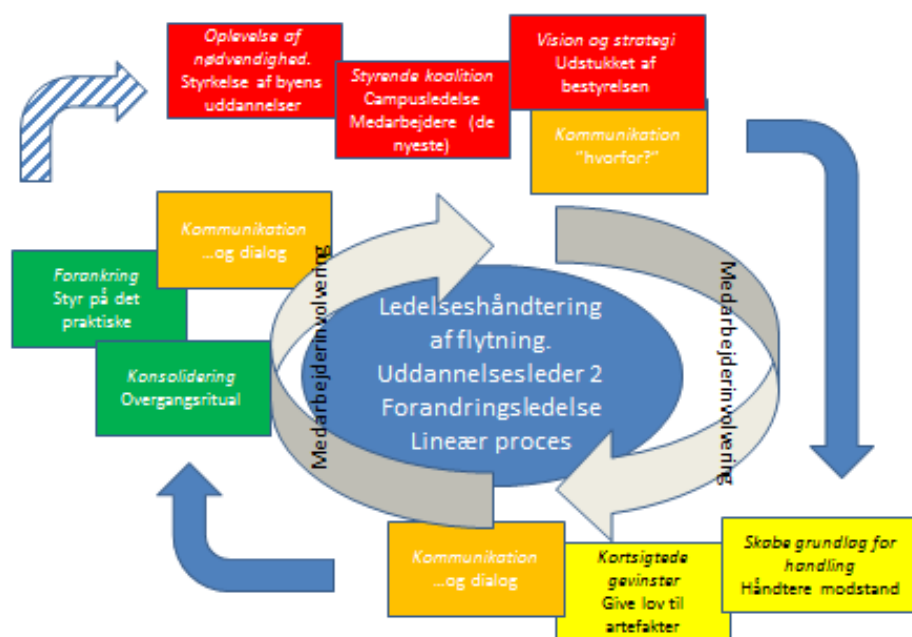
12. juni 2015

Når man ser på de tre flytteprocesser, som respondenterne har været med til at gennemføre, vil de alle kunne passe på ovenstående model. Det ser vi, hvis vi integrerer de tre procesbeskrivelser, der er identificeret gennem de tre interviews, i modellen (se figur 6, 7 og 8 herunder). De tre figurer viser, de tre uddannelseslederes primære opmærksomhedspunkter. De blå pile i de to første figurer viser, at de forskellige faser forløber lineært, men med parallelle delforløb inden for hver fase. At pilene er fjernet fra figur 8 skyldes uddannelsesleder 3's tilgang, hvor alt får lov at være i spil så længe som muligt. Det betyder at der her er et væsentligt større overløb mellem de forskellige faser. Fælles for alle tre forløb er endvidere, at der er en stor grad af medarbejderinvolvering fra start til slut, hvilket for mig også bør være tilfældet, hvorfor de grå pile er med på alle tre figurer. Endnu et fællestræk er, at der skal være god tid til processerne, hvilket dog ikke fremgår af figurerne.



Figur 6 (egen figur): Uddannelsesleder 1's opmærksomhedspunkter koblet med flytteprocesmodel

12. juni 2015



Figur 7 (egen figur): Uddannelsesleder 2's opmærksomhedspunkter koblet med flytteprocesmodel



Figur 8 (egen figur): Uddannelsesleder 3's opmærksomhedspunkter koblet med flytteprocesmodel

12. juni 2015

De tre figurer er min måde at beskrive de flytteprocesser, som de tre respondenter har været igennem, og er som sådan ikke nødvendigvis udtryk for idealmodeller. Med afsæt i ovenstående figurer, og med afsæt i analysen og den adaptivt anvendte teori, er jeg nu i stand til at konkludere på projektet.

Kapitel 5: Konklusion

Det primære formål med dette projekt er at rådgive i ledeshåndtering af flytninger. Primært ønsker jeg at give ledelsen af Campus Horsens et godt afsæt til håndtering af den potentielt kommende flytning fra sin nuværende placering på Chr. M. Østergaardsvej til Horsens C. For at kunne understøtte dette formål har jeg arbejdet på at svare på de to spørgsmål i denne problemformulering:

- *Hvad er ledelsens vigtigste opmærksomhedspunkter i forhold til medarbejderne, hvis flytning af uddannelser skal blive en succes?*
- *Er der nogen faldgruber, som ledelsen skal være opmærksom på?*

Jeg har som beskrevet flere steder i projektet tematiseret de ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter. I projektet er de forskellige temaer behandlet i vilkårlig rækkefølge. Jeg vil imidlertid tillade mig at konkludere, at de ikke er lige vigtige, og derfor stilles temaerne her i konklusionen op i prioriteret rækkefølge i forhold til hvor stor ledelsesmæssig bevågenhed det enkelte tema i forlængelse af analysen bør have. Det er vigtigt at slå fast, at prioriteringen af temaerne ikke er identisk med kronologisk rækkefølge for behandling af temaerne. I prioriteret rækkefølge bør ledelsen være opmærksom på følgende, hvis en flytning skal blive en succes:

1. **Medarbejderinvolvering**

Det er for mig at se indiskutabelt at tidlig medarbejderinvolvering er en afgørende faktor, hvis flytningen skal gennemføres succesfuldt og så gnidningsfrit som muligt. Det fremhæver de tre respondenter, og det fremgår også af medarbejderundersøgelsen. Medarbejderne bør involveres i både proces og handling, og medarbejdere med særlige kompetencer bør i særlig grad involveres. Det er af stor betydning, at medarbejderinvolveringen giver mulighed for reel indflydelse. Medarbejderinvolvering igennem hele forløbet er med til at minimere usikkerhed og modstand, og samtidig er medarbejderinvolvering en god vej at gå, hvis fokus skal flyttes fra at flytningen er et problem, til at medarbejderne konstruktivt ser løsninger og muligheder.

2. **Kommunikation, herunder tidsfaktorens betydning**

Kommunikation af beslutningen og kommunikation og dialog gennem hele processen er en overordentlig vigtig faktor, hvis flytningen skal gennemføres med succes. Det giver de tre respondenter alle utvetydigt udtryk for. Og det er her vigtigt at slå fast, at kommunikation og dialog bør være gennemgående gennem hele processen, og ikke som en særskilt og enkeltstående handling. Endvidere

12. juni 2015

er det vigtigt at både kommunikation og dialog er tydelig, så alle forstår at beslutningen om flytning er reel og ikke "for sjov". Der må ikke være nogen skjulte dagsordener. Endvidere er det af stor betydning at præmisserne hele tiden kommunikeres, og samtidig er det også vigtigt at forstå at det er gennem dialog, at præmisserne gennem processen kan blive ændret såfremt noget bedre opstår undervejs. Det skal også nævnes, at kommunikation til og med medarbejdere er vigtigere end kommunikation til og med studerende. En faktor i forbindelse med kommunikation og dialog, der har stor betydning for succes, er tidsfaktoren. Der skal være god tid til dialog og proces, så "hver en sten kan blive vendt".

3. **Modstand mod flytningen**

Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, at der med stor sandsynlighed vil være modstand mod flytningen. Det giver alle tre respondenter tydeligt udtryk for, og det fremgår også med stor tydelighed af medarbejderundersøgelsen. Gennem medarbejderundersøgelsen er det muligt at identificere hvilke medarbejdergrupperinger, er der de største modstandere af flytningen, og respondenterne understøtte dette. Det skal der tages højde for. I projektet identificerer jeg følgende årsager til modstand mod flytning:

- medarbejderne frygter at miste "den gamle historie"
- medarbejderne frygter at miste "erhvervede rettigheder"
- forskellige og for medarbejderne umiddelbart uforenelige kulturer skal føres sammen
- medarbejderne er usikre på grund af forskellige uklare praktiske forhold.

Alle fire punkter understøtter nødvendigheden af tidlig og tydelig kommunikation og dialog. Der opleves modstand uanset om grunden til flytning er fusion eller om det handler om at flytte en hel uddannelsesinstitution uden andre organisatoriske forandringer.

4. **Kultur, herunder ritualer**

Endnu et opmærksomhedspunkt er kulturelle forhold. Man kunne foranlediges til at mene, at det kun gør sig gældende, når det handler om at føre forskellige kulturer sammen, men det gør sig faktisk også gældende, når det handler om at flytte en enkeltinstitution et andet sted hen. I forhold til det første – sammenføring af forskellige kulturer – er kulturelle forskelligheder et modstandsparameter, og dermed er det et opmærksomhedspunkt. Samtidig er det ifølge respondenterne vigtigt at have respekt for de kulturelle forskelligheder og at have respekt for at kultursammenføring kan ta-

12. juni 2015

ge endog meget lang tid, hvis en flytning skal lykkes med succes. I forhold til det andet – flytning af enkeltinstitutioner – er kulturelle forhold også et opmærksomhedspunkt. For medarbejderne er det ifølge respondenterne vigtigt at artefakter fra det gamle sted flyttes med og bliver synlige på det nye sted. Det samme gør sig gældende hvad angår værdier og grundlæggende antagelser. I forhold til hvorvidt det er hensigtsmæssigt at markere flytningen med et eller flere overgangsritualer, er det ikke muligt at give et entydigt svar på, idet de tre respondenter ikke er enige om dette.

5. **Beslutningsprocessen**

Hvordan beslutningsprocessen har været i forhold til at der skal gennemføres en flytning er ikke et afgørende opmærksomhedspunkt. Dog kan det for respondenterne være vanskeligt at kommunikere en beslutning, som man ikke selv har været med til at tage, og som man ikke nødvendigvis er enig i. Til gengæld er det af afgørende betydning, at medarbejderne involveres i de beslutninger, der skal tages i løbet af processen. Hvordan beslutningsprocesserne skal være, kan være forskellig. I nogle sammenhænge vil en analytisk rationel beslutningsproces være at foretrække, mens forhandling (politisk perspektiv) kan være optimal i andre sammenhænge. De to perspektiver kan anvendes som indbyrdes konkurrerende perspektiver med henblik på at afsøge alle muligheder i forhold til at få truffet de i situationen bedste beslutninger.

6. **Når flytning kombineres med andre forandringer**

I to af de tre cases, som respondenterne repræsenterer, kombineres flytningerne med andre organisatoriske forandringer. De forandringer, som respondenterne nævner, er fusion, organisationsændringer og besparelser. Ifølge de to respondenter komplicerer det flytningerne, idet de øvrige forandringer også kan være med til at give eksempelvis modstand. Det er derfor et opmærksomhedspunkt. Det ser imidlertid ikke ud til, at de forskellige andre forandringer ændrer mærkbart på, hvordan de forskellige repræsentanter griber flytningerne an, hvorfor jeg vurderer dette opmærksomhedsområde, som værende det mindst vigtige.

Endelig er der den ledelsesmæssige tilgang til håndtering af flytningen, der absolut også er et opmærksomhedspunkt, om end en mere overordnet en af slagsen. Her bemærker jeg, at to af respondenterne har en mere eller mindre lineær tilgang til den ledelsesmæssige håndtering (Kotter), mens det nærmeste vi kommer uddannelsesleder 3's tilgang er Scheins aktionsforskningsmodel. Den væsentligste forskel på de to tilgange er, at der i aktionsforskningsmodellen er mulighed for tilbageløb, mens Kotters ottetrinsmodel er lineær. Jeg har kombineret de to tilgange i et forslag til et procesforløb for en flytteproces (se figur 5, s. 58).

12. juni 2015

Modellen er som sagt mit bud, og den skitserer for mig at se det bedste i respondenternes ledelsesmæssige tilgang til en flytteproces kombineret med Kotters terminologi og Scheins aktionsforskningsmodel med mulighed for revidering af løsningsforslag undervejs i processen.

Problemformuleringens andet spørgsmål omhandler eventuelle faldgrubber, som man ledelsesmæssigt skal være opmærksom på i forbindelse med en flytning. Jeg har igennem projektet identificeret følgende faldgrubber:

- I forhold til kommunikation er der nogle faldgruber:
 - Hvis man som leder ikke har været med i beslutningsprocessen, er det vanskeligt at kommunikere beslutningen på troværdig vis. Især hvis man som leder ikke umiddelbart er enig i, at beslutningen er den rigtige
 - Hvis man ikke er tydelig nok i sin kommunikation og ikke gentager budskabet tilstrækkeligt mange gange, er der risiko for dekolpling. Konkret er der risiko for at medarbejdere enten ikke hører eller vil høre, at beslutningen om flytning er ramme alvor, hvilket vil kunne medføre at processen med at planlægge og gennemføre flytningen går i gang, uden at de pågældende medarbejdere så at sige opdager det.
 - Hvis man ikke fortæller hele sandheden, men i stedet har skjulte dagsordener, vil man kunne opleve modstand. En faldgrube er derfor, at man som leder af bekvemmelighedsgrunde undlader at være åben om alle forhold, med risiko for at man kommer til at fremstå som værende utroværdig, når sandheden kommer frem. I samme boldgade er det en faldgrube, at man glemmer at fortælle, hvad præmisserne for processen er, og at man undlader at revidere præmisserne, hvis det undervejs skønnes nødvendigt.
- I forhold til modstand er der også faldgruber:
 - Der er risiko for at man som leder ikke tager modstand mod flytningen alvorligt. På den måde er der risiko for at medarbejderne ikke føler sig lyttet til og i den sidste ende kan det betyde, at dygtige medarbejdere forlader organisationen.
 - En anden faldgrube er, at man som leder ikke tager højde for at den tidsmæssige faktor arbejder for at minimere modstand, men i stedet haster implementeringen af beslutningen igennem. En respondent nævner eksempelvis sorg som et modstandsparameter, og nævner i samme ombæring, at tiden bearbejder og minimerer sorgen og dermed også modstanden.

12. juni 2015

- Endelig kan lederen overse, hvilke medarbejdergrupper, der ikke er modstandere. Det kan betyde, at en eller flere vigtige alliancer i forhold til at gennemføre flytningen succesfuldt kan gå tabt.
- I forhold til kultur kalder en af respondenterne det direkte for en faldgrube,
 - at man ikke er opmærksom på, at der kan være store udfordringer forbundet med at sammenføre forskellige kulturer og at man som leder eller organisation glemmer at respektere forskellige henholdsvis kulturer og subkulturer.
- I forhold til det faktum, at en flytning ofte falder sammen med andre organisatoriske forandringer, peger en af respondenterne på et par faldgruber:
 - Hvis flere adresser skal flytte sammen, vil det være en fejl at lade den nye samlede ledelse flytte til en neutral adresse inden selve sammenflytningen. Baggrunden er, at der i så fald vil være en risiko for at ledelsen vil miste fornemmelsen for både kerneydelse og medarbejdere.
 - En anden faldgrube vil her være, at man ikke formår at skille tingene ad. Hvis en flytning eksempelvis kobles med besparelser og/eller afskedigelser vil modstanden mod flytningen kunne blive forstærket, selv om problemet reelt ligger et andet sted.
- I forhold til tidsfaktoren har jeg allerede nævnt, at det er en faldgrube
 - hvis man ikke sørger for at give processen tilstrækkelig med tid. Det er en væsentlig pointe, hvorfor jeg nævner den igen.

Listen med faldgruber, er helt sikkert ikke udtømmende. Men jeg er her tro mod de faldgruber, som mine tre respondenter udpeger. Såfremt spørgsmålene i interviewene havde været anderledes, og såfremt jeg havde spurgt nogle andre respondenter, ville jeg sandsynligvis have identificeret andre faldgruber, end de nævnte. Omvendt er der for mig at se ingen tvivl om at de identificerede faldgruber er væsentlige.

Hovedkonklusionen på projektets problemformulering er, at de væsentligste ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter er medarbejderinvolvering, tidlig og tydelig kommunikation, samt at der forefindes modstand mod flytningen. Endvidere kan jeg konkludere, at der rent faktisk er nogle faldgruber, som man som ledelse af en flytning skal være opmærksom på. Hvis opmærksomhedspunkterne og faldgruberne tages alvorligt, er der god chance for at en flytning vil blive gennemført med succes. En flytning er først en succes, hvis den medfører større medarbejder- og studentertilfredshed. Større medarbejder- og studentertilfredshed styrker uddannelserne generelt, hvilket i den sidste ende giver dygtigere dimittender, og derved vil man med rette kunne sige, at en flytning i så fald vil have en samfundsmæssig gevinst.

Kapitel 6: Perspektivering

Konklusionen på mit projekt efterlader nye spørgsmål, der kunne være både interessante og relevante at arbejde videre med.

Jeg giver i kapitel 4 og igen i konklusionen et bud på en model for ledelsesmæssig håndtering af en flytteproces. Modellen er her tiltænkt flytning, men reelt kunne den tænkes anvendt i andre forandringsprocesser end en flytning. Modellen er baseret på de tre respondenters tilgange kombineret med to valgte teoretiske modeller (Kotter og Schein), men jeg har ikke haft mulighed for at teste om modellen fungerer i praksis, og derved ved jeg eksempelvis endnu ikke, hvilken læringsværdi selve forandringsprocessen vil have for organisationen. Det kunne være spændende og relevant at teste modellen i forbindelse med forskellige forandringsprocesser. Det kunne være i forbindelse med en konkret flytning, men det kunne også være i en anden kontekst og eventuelt i mindre målestok. En flytning er som tidligere beskrevet en markant enkeltstående og for så vidt temmelig voldsom forandring for de involverede – og selv om der er tale om en planlagt forandring, har den stor indflydelse på studerendes og medarbejderes arbejdsliv. Dette kan anskues som en kontrast til de fleste andre forandringer i en moderne offentlig organisation, idet jeg vil mene, at de fleste forandringer vil være emergerende forandringsprocesser, der foregår fortløbende og med forskydninger over tid (Kjær 2014, s. 498). Man siger ofte om emergerende forandringsprocesser, at ”skibet sejler, mens det bygges”, hvilket netop vil sige at forandringen sker langsomt og gradvist – først over tid vil man kunne observere, at der rent faktisk er sket en større forandring. Det kunne være interessant og relevant at forske i, om det har betydning for hvilken forandringsstrategi, der bør vælges, hvis forandringen er planlagt men pludselig, eller hvilken forandringsstrategi, der bør vælges, hvis der omvendt er tale om en emergerende forandringsproces.

Endnu et forhold, der kunne være interessant at undersøge nærmere, kunne være, om det gør en forskel på forandringssucces, om der anvendes en stringent kronologisk tilgang eller en mere flydende tilgang. Begge tilgange vil sikkert kunne bringes i spil, og undersøgelsesspørgsmålet kunne derfor være, i hvilke situationer den lineære tilgang til forandringshåndtering vil være den bedst egnede, og i hvilke situationer det vil være en ikke-lineær tilgang, der vil være bedst egnet. Endelig kunne det være interessant at folde ovennævnte model ud med en endnu mere konkret undersøgelse af, hvad de enkelte elementer i modellen konkret skal indeholde for at lykkes. Det giver jeg nemlig ikke svar på i dette projekt.

12. juni 2015

Der sker hele tiden små tilpassende forandringer i en offentlig organisation, og måske er vi nået dertil, at medarbejdere i virkeligheden er mere utrygge, hvis der ikke sker forandringer, end de er ved den utryghed, der opstår som følge af forandring, og hvor konsekvenserne ved forandringen endnu er ukendte. For vil stilstand kunne føles som tilbageskridt eller i det mindste mangel på udvikling, fordi man som medarbejder er blevet vænnet til stort set aldrig at have fuldstændig arbejdsro til udelukkende at koncentrere sig om en kerneydelse, som eksempelvis undervisning af studerende? Det kunne med andre ord være relevant at undersøge, hvad stilstand eller forandringer (emergerende eller pludselige) har af betydning for medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde.

Jeg afrunder min konklusion med et postulat: At en flytning først er en succes, når den medfører forøget studenter- og medarbejdertilfredshed. Jeg begrundet mit postulat med at hævde, at studenter- og medarbejdertilfredshed er en af flere forudsætninger for øget kvalitet i uddannelserne, og at der derved uddannes dygtigere dimittender til glæde for aftagerne og dermed for samfundet generelt. Det kunne være relevant at undersøge om et sådant postulat reelt "holder vand". Her kunne man gennemføre komparative undersøgelser på nogle af de uddannelsesinstitutioner, der allerede har været igennem fysiske flytninger. Undersøgelserne kunne både være af kvantitativ og kvalitativ karakter: Har flytningerne medført flere dimittender (gennem større optag og højere gennemførselsprocent) og er eksempelvis dimittendernes eksamensresultater bedre, end de var inden flytningen? Har flytningen medført, at der på det nye sted er kommet nye uddannelser til? Og hvilke andre forbedringer har flytningerne medført? Der findes sikkert ikke entydige svar på ovenstående spørgsmål, og da mange forskellige forhold har betydning for eksempelvis studenter- og medarbejdertilfredshed, vil det være vanskeligt at undersøge, om eventuelle forbedringer i tilfredsheden skyldes flytningen, om de skyldes andre forhold eller eventuelt en kombination af flere forskellige forhold. At svarene ikke vil være entydige ændrer ikke på, at spørgsmålene er relevante og interessante. Endelig må det nok konstateres, at en flytning aldrig vil være omkostningsfri. Bliver omkostningerne ved en flytning dækket gennem en forøget samfundsgevinst?

Først når disse spørgsmål er besvaret, giver det en reel viden om, hvorvidt det giver mening at flytte en uddannelsesinstitution eller ej.

Litteraturliste

Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, 5. udgave, Samfundslitteratur 2013

Andersen, L.B., Hansen, K.M. og Klemmensen, R.: Metoder i Statskundskab, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag, 2012.

Beck Holm, A.: Videnskab i Virkeligheden – en grundbog i videnskabsteori, Samfundslitteratur, 2011

Brinkgaard, S. og Tanggaard, L.: Kvalitative metoder, 2. udgave, Hans Reitzels forlag 2015

Crossan, M., Rouse M., Fry, J. og Killing, J: Strategic analysis and action, 7. udgave (dansk version), 4mativ, 2009

D'Herbement, O. og César, B.: Managing sensitive projects. Macmillan Press, 1998

Greve, C.: Offentlig ledelse og styring. Jurist og økonomforbundets forlag, 2007

Greve, C.: Offentlig ledelse, teorier og temaer i et politologisk perspektiv, Jurist og økonomforbundets forlag, 2009

Jacobsen, D. I.: Organisationsændringer og forandringsledelse, Samfundslitteratur 2005

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J.: Hvordan organisationer fungerer, Hans Reitzels forlag 2008

Justesen L. og Mik-Meyer N.: Kvalitative metoder, Hans Reitzels Forlag 2010

Klausen, K. K.: Strategisk ledelse, de mange arenaer, 2. udgave, Syddansk Universitetsforlag 2013

Klausen, K. K.: Strategisk ledelse i det offentlige, Gyldendal Business, 2014

Kotter, J. P.: I spidsen for forandringer, Peter Asschenfeldts nye Forlag, 1999

Kvale, S.: Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview, Hans Reitzels Forlag 2001

Lerborg, L.: Styringsparadigmer i den offentlige sektor, 3. udgave. Jurist og økonomforbundets forlag, 2013

Pahuus, M.: Kunstværkets væsen, i serien: Filosofiske smuler: skrifter om filosofi og videnskabsteori, 2003

Rienecker L. og Jørgensen P.S.: Den gode opgave, 4. udgave, Samfundslitteratur 2012

12. juni 2015

Vikkelsø, S. og Kjær, P: Klassisk og moderne organisationsteori, Hans Reitzels Forlag 2014

Publikationer

Greve, C. og Ejersbo, N.: Udviklingen og styringen af den offentlige sektor – baggrundspapir til produktivitetskommissionen, folketingets kommunaludvalg 2012 – 2013

Greve, C. og Ejersbo, N.: Et farvel efter 30 år? New public management og moderniseringen af den offentlige sektor. I "Futuriblerne" december 2013, årgang 41, nr. 3 – 4.

Horsens Folkeblad, den 26. februar 2015,

Simonsen, J.N.: Sammen flytter vi campus. MPA-masteropgave, 3. semester, AAU 2014

Artikler

Hood, C.: A Public Management for All Seasons? I tidsskriftet Public Administration, 1991

Bilag

Bilag 1: Interviewguide - Ledeshåndtering af fysiske flytninger af store offentlige organisationer

TIPS til mig selv, som interviewer:

- Vær glad og positiv. Giv udtryk for at jeg er meget glad for at jeg må gennemføre interviewet. HUSK at lade respondenterne primært TALE, men det er mig, der stiller spørgsmålene og styrer dialogen.
- Hvis jeg har brug for at tage noter undervejs bruges blok og blyant. Ikke computer, da det er vigtigt at der i interviewet er fokus på dialogen og at jeg ikke opfattes som optaget af computeren. Det er også mere gennemsigtigt for respondenterne hvad jeg skriver, når det er på papir.
- Er der ting som jeg ønsker uddybet eller ikke har fået svar på, spørg respondenterne ved f.eks.: Tilbage til spørgsmål 1, hvad tænker du om din rolle som leder, når: ?
- Medbring en fuld opladet diktafon, så jeg er sikker på at hele interviewet bliver optaget. Vær dus med teknologien.

Interviewet starter med:

Præsentation af interviewer samt præsentation af projektet og formålet med dette.
(med henvisning til mail til respondenterne)

- Indflyvning til selve interviewet.
 - Her skal præciseres strukturen på interviewet, at det er et semistruktureret interview og hvad det betyder. (Jeg er interesseret i dialogen men vil holde mig på sporet)
 - Længden på interviewet. (ca. 1 time og det skal overholdes)
 - At den enkelte vil forblive anonym i projektet, der kommer ingen personlige data med i projektet og der vil blive citeret således at den enkelte ikke kan genkendes.
 - At jeg optager interviewet og at optagelsen transskriberes for at blive anvendt i analysen. Alle personlige data vil blive slettet og sløret i projektet. (Den gode opgave, s. 219)
- Indsamling af formalia såsom navn, alder og køn.
- Arbejdssted/organisation samt anciennitet i nuværende stilling.
- Stillingsbetegnelse og placering i hierarkiet.
- Uddannelse + evt. formel lederuddannelse.

Selve interviewet:

Før flytningen

12. juni 2015

Hvem var involveret i beslutningen om den kommende flytning?

Hvorfor blev der taget beslutning om flytning?

Hvem blev informeret om beslutningen om den kommende flytning?

Hvordan blev beslutningen om den kommende flytning kommunikeret?

Hvordan blev beslutningen om den kommende flytning modtaget af dine med arbejdere?

Hvordan blev beslutningen om den kommende flytning modtaget af de studerende?

Hvordan blev beslutningen om den kommende flytning modtaget af andre interessenter (hvem er de?)?

Hvis der var modstand blandt dine medarbejdere mod flytningen: Hvordan håndterede du modstanden?

Hvorfor var der modstand?

Havde du en oplevelse af at det var bestemte medarbejdergrupperinger der var modstandere af/bakkede op om flytningen?

Hvordan kom dette til udtryk, og hvilken betydning havde det for din ledelsesmæssige håndtering af flytningen?

Hvordan udnyttede du en eventuel opbakning?

Hvorfor var der opbakning?

Hvem involverede du i planlægningen af flytningen?

Hvorfor var det netop disse personer/grupper, der blev involveret?

Hvordan involverede du disse personer/grupper i planlægningen af flytningen?

Hvordan blev den konkrete flytning finansieret?

Oplevede du, at der var kulturelle barrierer som hindring for flytningen?

Under flytningen

Var der nogle rituelle markeringer af flytningen, og i så fald hvilke?

Hvis ja: Hvorfor var der rituelle markeringer af flytningen?

Hvis nej: Hvorfor ikke?

12. juni 2015

Var dine medarbejdere involveret i den konkrete flytning og i så fald hvordan?

Hvornår på året blev flytningen gennemført, og hvilken betydning havde dette for planlægning og gennemførelse?

Efter flytningen/Overordnede og opsamlende spørgsmål:

Hvad er dine vigtigste erfaringer ift. ledelseshåndtering af en fysisk flytning?

Hvad er det vigtigste opmærksomhedspunkt, hvis flytningen både fysisk og mentalt skal blive en succes?

Begik du/I nogen fejl undervejs i processen, og i så fald: Hvad vil du gøre anderledes, hvis du får muligheden?

Er der forhold, som vi ikke har berørt, men som, du mener, kan have betydning for en succesfuld gennemførelse af flytning?

Hvad er et teoretisk afsæt for din ledelsesmæssige håndtering af flytningen og i så fald hvilket/hvilke?

Afrunding af interviewet

Afrunding af dialogen.

Gentage, at respondenterne forbliver anonym.

Projektet skal afleveres d. 12. juni. Er de interesseret i at se projektet kan jeg kontaktes.

TAK for i dag.

12. juni 2015

Bilag 2 – Medarbejdernes svar på de kvantitative udsagn krydset med om de er enige eller uenige i at der er flere fordele ved at flytte end ved at blive.

	Enig	Uenig
1. Det er en god idé at flytte Campus Horsens til Slagterigrunden	98,9%	8,1%
2. En flytning af Campus Horsens til slagterigrunden vil betyde at der bliver færre økonomiske ressourcer til uddannelserne	8,6%	53,2%
3. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil styrke studiemiljøet	88,2%	9,7%
4. En flytning til slagterigrunden vil nedbryde de faglige miljøer, der er på Chr. M. Østergaardsvej	17,2%	30,6%
5. En flytning til slagterigrunden vil give mulighed for at skabe nye faglige fællesskaber	72,0%	16,1%
6. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil kunne give uddannelserne bedre og mere tidssvarende faciliteter	83,9%	32,3%
7. En flytning til slagterigrunden vil betyde at der bliver flere kvadratmeter pr. studerende.	18,3%	1,6%
8. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil gøre det lettere at rekruttere studerende	95,7%	33,9%
9. En flytning af Campus Horsens vil gøre VIA mere synlig i Horsens	97,8%	45,2%
10. En flytning af Campus Horsens vil gøre det nemmere at få nye uddannelser til Horsens	73,1%	14,5%
11. En flytning af Campus Horsens vil nedbryde kulturelle forskelligheder mellem uddannelserne	31,2%	8,1%
12. Gode faciliteter betyder ikke noget, når det drejer sig om rekruttering af studerende	4,3%	21,0%
13. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil gøre det nemmere at rekruttere de dygtigste kandidater til nye stillinger	57,0%	11,3%
14. En flytning af Campus Horsens til slagterigrunden gør hverken fra eller til i forhold til rekruttering af studerende	0,0%	54,8%
15. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil gøre det vanskeligere for dig at komme på arbejde	14,0%	45,2%
16. En flytning af Campus Horsens vil skabe trafikale problemer i Horsens Midtby	28,0%	82,3%
17. Efter flytningen bør alle medarbejderkontorer på tværs af uddannelser være placeret sammen	23,7%	19,4%
18. Efter flytningen bør alle medarbejderkontorer være placeret i klynger organiseret efter uddannelse eller funktion	71,0%	79,0%

12. juni 2015

19. Efter en flytning af Campus Horsens bør alle lokaler kunne benyttes af alle uddannelser	66,7%	33,9%
20. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil styrke samarbejdet med VIA Campus Aarhus C	47,3%	8,1%
21. Vitus Bering Innovationpark bør flytte med til Slagterigrunden	64,5%	43,5%
22. En flytning af Campus Horsens vil styrke sammenholdet mellem studerende og medarbejdere på tværs af uddannelser	4,9%	4,8%
23. En flytning af Campus Horsens betyder at jeg risikerer at miste mit job	2,2%	4,8%
24. En flytning af Campus Horsens får mig til at overveje at søge et andet job	0,0%	16,1%
25. En flytning af Campus Horsens til Slagterigrunden vil gøre det vanskeligere at skaffe campusnære boliger til studerende	28,0%	80,6%