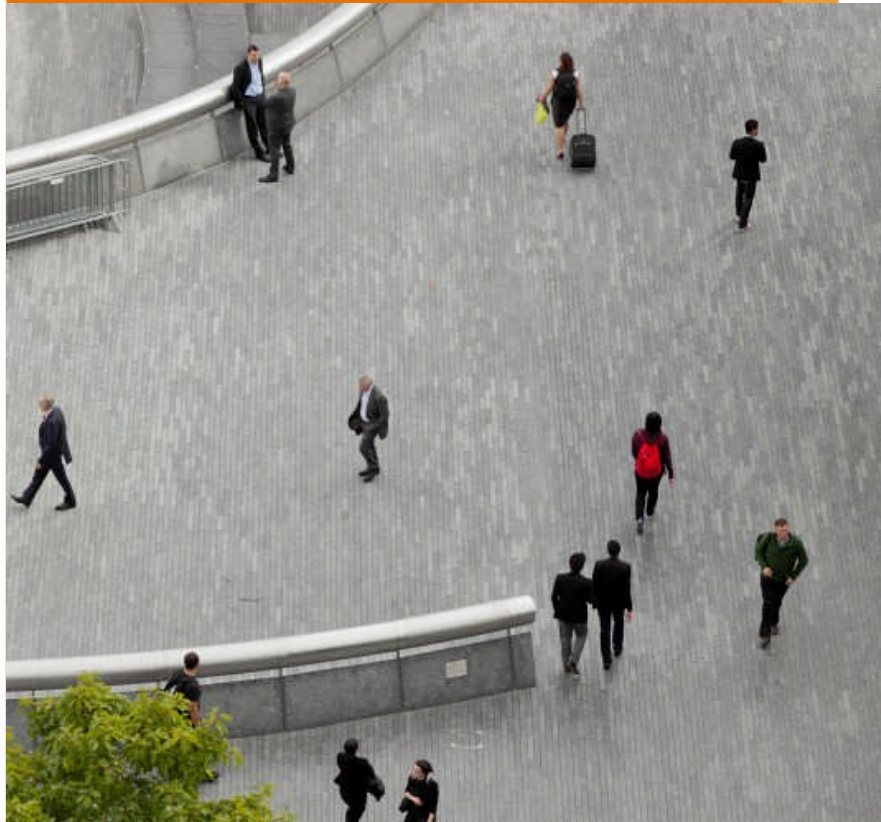


Omorganisering ved NHH

Evaluering av omorganiserings- prosessen i sentraladministrasjonen

*Rapport overlevert
og presentert NHHs
Arbeidsmiljøutvalg
(AMU)*

5. juni 2013



Om denne rapport

Denne rapporten er utarbeidet av PwC på oppdrag fra Norges Handelshøyskole. Oppdraget ble gitt PwC etter gjennomføring av en anbudskonkurranse.

Rapporten er utarbeidet for å svare på et mandat gitt av NHHs arbeidsmiljøutvalg (AMU). For å sikre uavhengighet i arbeidet og resultat, har PwC hatt en selvstendig rolle knyttet til tilnærming, datainnsamling og metode. NHH har ikke gitt føringer til arbeidet ut over mandatet.

Det har blitt lagt opp til at henvendelser til PwC behandles anonymt overfor NHH, slik at alle grunnlagsdata som er benyttet til denne rapporten er PwCs eiendom. Rapporten er konfidensiell mellom PwC og NHH, men NHH kan velge å gjøre hele eller deler av rapporten offentlig.

PwC har i prosessen kommunisert at PwCs rapport vil være bygget på fakta, de opplysninger som er gitt oss gjennom dokumentasjon, samtaler og spørreundersøkelser. Denne rapporten inneholder PwCs meninger og vurderinger basert på vår forståelse, kunnskap og erfaring.

I prosessen har det vært til dels polarisert informasjon. Dette gjør at mange ikke nødvendigvis vil være enig i alle våre vurderinger og anbefalinger. Dette har heller ikke vært målsettingen.

PwC ønsker å takke de ansatte og styremedlemmer ved NHH for at de har deltatt både på spørreundersøkelse og intervjuer, og fordi de velvillig har delt informasjon og opplevelser.

Rapporten er utarbeidet av PwC. Ansvarlig for oppdraget har vært Ivar Borge. Øistein Jensen har ledet gjennomføringen. Julie Ekeland har også hatt en sentral rolle i prosjektet. Øvrige ressurser i PwC har også bidratt i arbeidet.

Bergen, 5. juni 2013

Ivar Borge

Partner

Øistein H. Jensen

Direktør

Ansvar

Denne rapport er utarbeidet for NHHs interne bruk i samsvar med kontrakt datert 8. april 2013.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med NHHs ansatte og i dokumentasjon som NHH/NHHs ansatte har gjort tilgjengelig for oss. PwC har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av NHHs virksomhet.

NHH har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som avtalt i kontrakt. PwC påtar seg ikke noe ansvar for eventuelle tap som er eller vil bli lidt av NHH eller andre som følge av vår rapport.

PwC beholder grunnlagsinformasjon som er gitt gjennom intervju, spørreundersøkelser, mail, samtaler mv. PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

Sammendrag

Dette sammendraget oppsummerer sentrale deler av rapporten. Rapporten har en struktur som gjør at PwC anbefaler at rapporten leses i sin helhet.

I 2010 og 2011 gjennomførte NHH en omorganiseringsprosess av sentraladministrasjonen. Arbeidet med implementering av omorganiseringen startet etter styremøtet i desember 2011, og ny administrativ struktur skulle etter den opprinnelige planen ha vært på plass 15. mars 2012. Prosessen ble imidlertid forsinket, og ny struktur trådte i kraft 19. november 2012. Gjennom omorganiseringsprosessen utviklet deg seg en uro og bekymring knyttet til effektene prosessen hadde på arbeidsmiljøet. I 2013 omtalte media det de karakteriserte som en krise ved NHH. På bakgrunn av plan og forventning, ble det besluttet at det skulle gjennomføres en ekstern evaluering av omorganiseringsprosessen. PwC ble tildelt oppdraget etter en anbudsrunder i april 2013.

Evalueringen ble gjennomført som en kombinasjon av intervjuer, spørreundersøkelser og gjennomgang av dokumentasjon. Denne evalueringen har lagt vekt på hvordan prosjektet har blitt planlagt og gjennomført, hvordan kommunikasjonen har vært og hvordan organisasjonen har opplevd prosessen. Evalueringen har også vurdert rammefaktorer og kulturelle forhold som har hatt betydning for den uro som er oppstått underveis og i etterkant av selve omorganiseringen. I tillegg til konkrete observasjoner og læringspunkter har det vært PwCs mål at denne rapporten også kan bidra til dobbeltkretslæring i organisasjonen, og bidra til å skape bedre samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH. PwC har strukturert rapporten etter en forklaringsmodell som tar utgangspunkt i rammefaktorer, kultur og prosjektets gjennomføring, inndelt i 4 faser.

NHH har valgt en delt ledelsesmodell der rektor er valgt for 4 år og administrerende direktør er ansatt av styret. Modellen har utfordringer og muligheter. Modellen fordrer en felles forståelse og godt samarbeid for å være velfungerende og effektiv. Ledelsen av skolen vil være avhengig av både administrerende direktørs og rektors ledelsesfilosofi, ledeskultur og lederstil. Utfordringene med modellen er at den kan gi en uklar rollefordeling og ansvarsforhold. Det er PwCs observasjon at ledelsesmodellen har vært en medvirkende faktor til de motsetningene som har oppstått.

Den omorganiseringsprosessen som skulle gjennomføres i sentraladministrasjonen var i utgangspunktet ikke en stor omorganisering sammenlignet med hva mange virksomheter gjennomgår jevnlig. Det var ikke planlagt oppsigelser eller store endringer av oppgaver i ny struktur. De aller fleste ble direkte innplassert i ny stilling, der mer enn 80 % av oppgavene var som tidligere.

NHH hadde lite erfaring med omorganiseringsprosjekter. Det medførte at ledere, medarbeidere og fagforeninger ikke var kjent med rettigheter og muligheter. Det var lite bevissthet i hvordan samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg benyttes. Det var manglende retningslinjer og avtaleverk knyttet til omstillinger. Det fantes ikke rammeverk for gjennomføring av prosjekter og det var heller ingen kommunikasjonsstrategi. Dette bidro blant annet til at selve omorganiseringsprosjektet ble dårlig planlagt, og møtte utfordringer i gjennomføringen.

Det er bred enighet om at NHHs leveranser er forskning, utdanning og formidling. Det er også stor enighet i at dette gjøres i samspill mellom institutt, ledelse og administrativ støtte. Hvordan dette samspillet fungerer, er det på flere områder ikke lik enighet om. Frem til 2011 var det en oppfatning at det er de faglige lederne, som gjennom deres lederrolle ved instituttene eller som anerkjente fagpersoner, som i hovedsak leder skolen, og at de deltok i alle prosesser. I omorganiseringsprosjektet av administrasjonen valgte administrerende direktør bevisst å holde faglige ledere utenfor prosessen.

Ved NHH har det dannet seg uformelle beslutningslinjer, uformelle fora og nettverk. Diskusjoner og veivalg har i stor grad blitt drøftet gjennom nettverk og i fora der det i begrenset grad har vært naturlig. Saker har blitt løst i uformelle rom, der det kan ha blitt gjort kortsiktige løsninger. Således har det på overflaten vært en harmonisk situasjon ved NHH frem til utfordringene kom til syne.

Da Ole Hope begynte som administrerende direktør var han tidlig ute med å utfordre områder som ikke hadde blitt utfordret før. Dette var en ny opplevelse for mange. Det var stor entusiasme omkring ansettelsen av Ole Hope. Den uredde og kompromissløse linjen direktøren la opp til, medførte at utgangspunktet for

omorganiseringen var et noe anstrengt forhold mellom administrerende direktør og faglig ledelse. Omorganiseringsprosessen skulle vise seg å bli betydelig påvirket av et klima med en direktør som i liten grad tok hensyn til etablerte kulturer, og en faglig ledelse som fortsatte sin aktivitet med å delta i prosesser som ligger formelt utenfor deres ansvarsområde. HR-sjef var prosjektleder for omorganiseringsprosjektet og jobbet tett med administrerende direktør i denne rollen. HR-sjef hadde også en formell tilnærming til gjennomføring av prosesser, som også brøt med den etablerte kulturen ved NHH.

Organisasjonen på NHH har vært en sammenvevd organisasjon mellom administrasjon og institutter. Mange mennesker har jobbet ved skolen lenge og utviklet tette nettverk på tvers av organisasjonen. Det har etter hvert blitt en blanding av nettverkslinjer og organisasjonslinjer i kommunikasjonen når sakene blir vanskelige. PwCs undersøkelse viser at den mest brukte informasjonskilden i omorganiseringsprosessen var informasjon gjennom kollegaer. Det er en kultur for at mange mennesker blir involvert i saker som de kun delvis eller ikke er en direkte part i, på grunn av at informasjon spres gjennom nettverk og uformelle kanaler. Det er i enkelte deler av NHH en kultur for å forsøke omkamper på beslutninger, og kulturer for å tillate at omkamper forsøkes.

I perioden har det vært flere saker som ikke har hatt direkte tilknytning til omorganiseringsprosjektet. Prosessen rundt disse sakene har bidratt til å påvirke miljø, mennesker og prosesser i omorganiseringsprosjektet. Håndteringen av disse sakene tok oppmerksomhet og fokus fra omorganiseringen, og bidro til både forsinkelser og polarisering av miljøet. Håndteringen av en personalsak er et eksempel på en sak der ensidig informasjon, rykter og saksinformasjon er spredd i organisasjonen, og der uformelle kommunikasjonslinjer og nettverk har bidratt til at saken fikk en betydelig større oppmerksomhet enn den fortjente.

Selve omorganiseringsprosjektet startet i august 2011 med en kartlegging og analysefase før vedtaket på ny organisering ble gjort i desember 2011. Planleggingen av dette prosjektet hadde store mangler. Det var ikke utarbeidet prosjektplan, kommunikasjonsplan og risikovurderinger. Prosjektgruppen hadde begrenset erfaring i gjennomføring av denne type prosesskartlegging og omorganiseringsprosjekter. Valg av HR-sjefsfunksjonen som prosjektleder medførte utfordringer knyttet til kapasitet når prosjektet ble forsinket og flere tidkrevende saker gjorde seg gjeldende. Undersøkelsen viser at både ledere og medarbeidere opplever for lite informasjon om prosessen, og prosessen oppleves som lukket.

Vedtaket av ny organisasjonsstruktur i desember 2011, var lite tydelig på hvordan strukturen skulle gjennomføres, slik at det gav grobunn for både omkamper og usikkerhet i innplasseringen. NHH var lite forberedt på den endringsmotstanden som kommer som følge av vedtaket til ny organisasjonsstruktur i administrasjonen. I implementeringsfasen blir prosjektet kraftig forsinket fra planlagt implementeringsdato i mars 2012 til ny organisering gjøres gjeldende i november 2012. I denne fasen er prosjektet i tidsnød, lite informasjon blir gitt og når den kommer, kommer den veldig sent.

Høsten 2012 er det en økende frustrasjon knyttet til manglende informasjon, usikkerhet og skuffelser i forbindelse med innplasseringen og opplevelse av manglende administrative leveranser. I februar 2013 velger flere personer å gå ut i pressen med det de opplever er en krise ved NHH, og saken får stor oppmerksomhet.

Som denne rapporten illustrerer er det på veldig mange områder en svært forskjellig virkelighetsoppfatning både knyttet til situasjoner, prosessansvar og roller. Dette kunne i større grad vært unngått ved en tydeligere og mer proaktiv kommunikasjon, og at informasjonen fulgte linjen eller ble distribuert til alle.

I mai 2013 opplever mange ledere og medarbeidere at omorganiseringen fremdeles ikke er gjennomført, og at det er et ledelses- og informasjonsvakuum.

Denne rapporten har pekt på flere svakheter knyttet til kommunikasjon, manglende åpenhet og uheldige kulturelementer. PwC opplever at det er et ønske og en vilje til å jobbe med å forbedre det som ikke har fungert.

PwC mener at det nå vil være viktig å ha en positiv holdning til veien videre. Ledere og medarbeidere må evne og legge bak seg det som har vært vanskelig. De må vurdere læringspunkter og anbefalinger fra denne rapporten og se mulighetene som ligger fremover. NHH har en fantastisk posisjon som det er ledere, medarbeidere og studenters ansvar å ta vare på og utvikle. Skolen har alle muligheter til å trekke lærdom av de siste års hendelser og vokse på dem.

Innholdsfortegnelse

Om denne rapport	i
Ansvar	ii
Sammendrag.....	iii
1 Bakgrunn for evalueringen.....	1
1.1 Situasjon.....	1
1.1 Mandat	1
1.2 Styringsmodell for evalueringen.....	2
2 Metode.....	3
2.1 Mål.....	3
2.2 Tilnærming.....	3
2.2.1 Hovedprosess	3
2.2.2 Dokumentasjon	3
2.2.3 Spørreundersøkelse	4
2.2.4 Intervjuer	4
2.2.5 Foreløpig rapport	4
2.3 Forklaringsmodell og struktur	4
2.4 Avgrensning	5
3 Rammefaktorer	6
3.1 Observasjoner	6
3.1.1 Historie og bakgrunn	6
3.1.2 Ledelsesmodell.....	6
3.1.3 Rammeverk for omstillinger	8
3.1.4 Fagforeninger	8
3.1.5 Samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg	9
3.1.6 Rammeverk for gjennomføring av prosjekter	9
3.1.7 Kommunikasjonsstrategi.....	9
3.2 Læringspunkter og anbefalinger.....	10
4 Kultur.....	11
4.1 Observasjoner	11
4.1.1 Fag- og administrasjon	11
4.1.2 Ny administrativ ledelse	11
4.1.3 Sammenvevd organisasjon og behov for deltagelse.....	12
4.1.4 Kommunikasjon	13

4.1.5	Varslingskanal	14
4.1.6	Ledelse, tiltak og uformelle arenaer	15
4.1.7	Omkamper	16
4.1.8	Målforståelse	16
4.2	Læringspunkter og anbefalinger	17
5	Tilstøtende saker	18
5.1	Observasjoner	18
5.1.1	NHH Executive (NHHE)	18
5.1.2	En krevende personalsak	18
5.1.3	Utfordringer i HR avdelingen	19
5.2	Læringspunkter og anbefalinger	20
6	Fase 1 – Initiering	21
6.1	Observasjoner	21
6.1.1	NHHE	22
6.2	Læringspunkter og anbefalinger	22
7	Fase 2 – Kartlegging og vedtak	23
7.1	Observasjoner	23
7.1.1	NHHE	23
7.1.2	Internasjonalt kontor	24
7.1.3	Prosjektstyring	25
7.1.4	Vedtaket	26
7.1.5	Informasjon	26
7.1.6	Medbestemmelse	27
7.2	Læringspunkter og anbefalinger	28
8	Fase 3 - Implementering	29
8.1	Observasjoner	29
8.1.1	NHHE	31
8.1.2	Internasjonalt kontor	32
8.2	Læringspunkter og anbefalinger	33
9	Fase 4 – Etterspill	34
9.1	Observasjoner	34
9.1.1	Rektors rolle	35
9.2	Læringspunkter og anbefalinger	35
10	Status våren 2013	36

10.1	Arbeidsmiljørelaterte fakta	36
10.2	Opplevd status pr mai 2013	36
11	Fokus fremover	37

1 Bakgrunn for evalueringen

1.1 Situasjon

Norges Handelshøyskole (NHH) er det ledende økonomisk-administrative fagmiljøet i Norge med ca. 3000 heltidsstudenter og en samlet stab på over 350 medarbeidere. Høyskolen samarbeider nært med Administrativt forskningsfond (AFF) og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Sammen utgjør NHH og de tilknyttede virksomheter et faglig og engasjerende arbeidsmiljø med ca. 500 tilsatte. NHH er lokalisert like utenfor Bergen sentrum, i ytre Sandviken.

I august 2011 ble det etablert en prosjektgruppe for å vurdere den administrative organiseringen av NHH. Prosjektgruppen ble gitt følgende mandat:

Prosjektet skal evaluere organiseringen av NHH sin administrasjon, arbeidsprosesser, roller, oppgave- og ansvarsfordeling i forhold til de strategiske ambisjonene NHH har for administrasjonens tjenesteleveranse. Prosjektet skal utarbeide forslag til en mer fremtidsrettet organisering av administrasjonen.

I desember 2011 ble det fremmet en styresak basert på arbeidsgruppens rapport. Styret vedtok ny administrativ avdelingsstruktur i tråd med administrasjonens fremlagte forslag, og tok planen for implementering av den nye strukturen til orientering. Styret uttrykte også sine forventninger til den videre prosessen med implementering av ny struktur.

Arbeidet med implementering av omorganiseringen startet etter styremøtet i desember 2011, og ny administrativ struktur skulle etter den opprinnelige planen ha vært på plass 15. mars 2012. Prosessen ble imidlertid forsinket, og ny struktur trådte i kraft 19. november 2012.

I løpet av omorganiseringsprosessen har det oppstått en del misnøye med hvordan omorganiseringsprosjektet og implementeringen har vært gjennomført. Uroen medførte at styret 13. februar 2013, vedtok en tiltaksplan for å bedre samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH.

1.1 Mandat

Oppdragsbeskrivelsen ble gitt i NHHs forespørselsdokument. Følgende oppdrag har ligget til grunn for denne rapport:

NHH ønsker å få foretatt en evaluering av prosessen knyttet til omorganisering av sentraladministrasjonen ved høyskolen. Evalueringen skal legge hovedvekten på:

- *Hvordan omorganiseringsprosessen ble initiert, organisert og gjennomført.*
- *Hvordan målene for prosessen var kommunisert, forstått og forankret i de ulike delene av NHHs organisasjon.*
- *Hvordan hele prosessen i forbindelse med omorganisering ble opplevd internt i virksomheten.*
- *Å gi en oversikt over opplevd status i de ulike delene av NHH pr. våren 2013, og på den bakgrunn presentere vurderinger, lærdommer og råd for utviklingen fremover.*

Evalueringen skal også inkludere en innhenting av arbeidsmiljørelaterte faktaopplysninger som grunnlag for en kort statusbeskrivelse for nåsituasjonen.

Det er ønskelig at evalueringen slutføres senest 31.mai 2013. Resultatene skal gis i form av en presentasjon for NHH samt en skriftlig rapport.

PwC presenterte forslag til utvidelse av mandat i møte med AMU 29. april 2013. Bakgrunn for dette var behov for å få en tydelig forankring til også å vurdere kulturelle forhold og rammefaktorer ut over selve omorganiseringsprosessen. Mandatet ble utvidet med følgende:

- *Evalueringen skal også vurdere rammefaktorer og kulturelle forhold som har hatt betydning for den uro som er oppstått underveis og i etterkant av selve omorganiseringen.*

1.2 Styringsmodell for evalueringen

Rapporten er utarbeidet for å svare på et mandat gitt av NHHs arbeidsmiljøutvalg (AMU). For å sikre uavhengighet i arbeidet og resultat har PwC hatt en selvstendig rolle knyttet til tilnærming, datainnsamling og metode. NHH har ikke gitt føringer til arbeidet ut over mandatet. PwC har gjennomført oppdraget etter modell beskrevet i kapittel 2.2.1.

Det har blitt lagt opp til at henvendelser til PwC behandles anonymt overfor NHH, slik at all grunnlagsdata som er benyttet i denne rapporten er PwCs eiendom. PwC har valgt ut personer for intervjuer og samtaler samt segmentert organisasjonen i forbindelse med spørreundersøkelsen.

Det ble gjennomført oppstartsmøte med et underutvalg av AMU 8. april 2013. PwC gjennomførte statusrapport samt forslag til utvidelse av mandat 29. april 2013 for et samlet AMU. Foreløpig rapport ble diskutert med AMU 4. juni før endelig versjon ble levert 5. juni.

Kontaktperson for PwC ved NHH har vært organisasjons- og lederutvikler Martha Lehmann-Røed¹.

¹ Martha startet ved NHH 1. desember 2012

2 Metode

2.1 Mål

PwCs målsettingen for evalueringen er å svare på de tema som var beskrevet i mandatet, for at NHH skal kunne lære av erfaringene fra omorganiseringsprosessen.

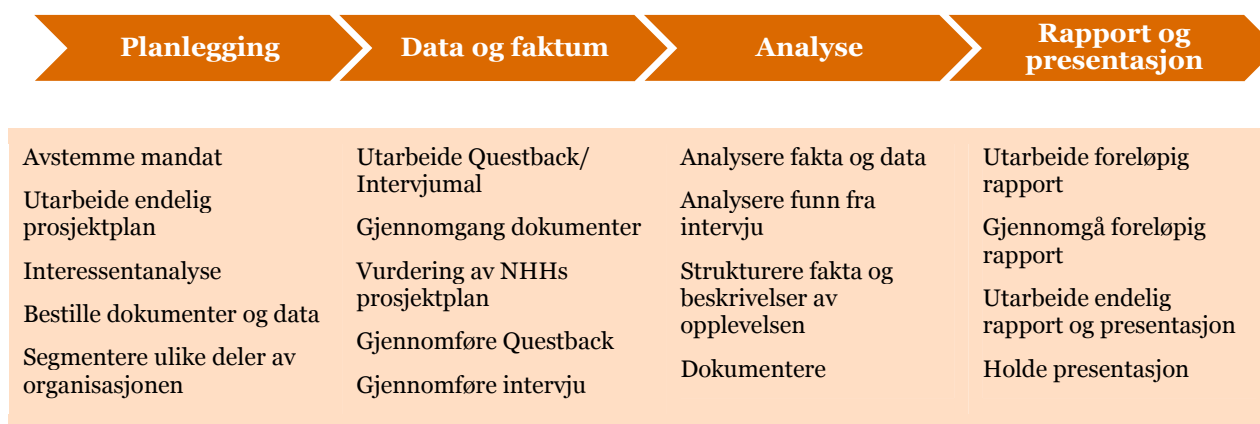
Underveis i evalueringen² identifiserte PwC en uro i organisasjonen som skyldes både omorganiseringen, tilstøtende saker og flere underliggende forhold. Ved også å vurdere disse, vil læringspunkter og anbefalinger gi grunnlag for en dobbeltkretslæring³ ved NHH. PwCs mål har også derfor vært:

- at læringspunkter og anbefalinger kan bidra til dobbeltkretslæring i organisasjonen
- at rapporten skal kunne bidra til å skape bedre samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH

2.2 Tilnærming

2.2.1 Hovedprosess

Hovedprosessen ble planlagt gjennomført etter følgende modell:



Figur 1: Hovedprosess

2.2.2 Dokumentasjon

Sentral kilde til informasjon har vært en stor mengde dokumentasjon fra styresaker, referater, brev, planer, eposter mv. Dokumentasjonen dannet grunnlag for hypotesebygging som blant annet ble testet gjennom spørreundersøkelsen og intervjuer. Det ble også gjennomført innledende samtaler/intervjuer med utvalgte personer med ulike roller. Hensikten med disse samtalen var å sikre at PwC hadde tilstrekkelig dokumentasjon og informasjon for å designe hypoteser og spørreundersøkelse.

² PwC var på forhånd kjent med uro ved NHH gjennom media.

³ Kort forklaring av begrepene: I enkeltkretslæring er det lett synlige, konkrete og relativt enkle feil som blir rettet opp, men sentrale trekk ved eksistensgrunnlaget og driftsformene til organisasjonen blir som før. Enkeltkretslæring kan ut fra sin klare handlingsorientering være viktig for enkle saksforhold, men er med på å opprettholde organisasjonen slik den er heller enn å endre grunnleggende trekk. Handlinger og strategier blir forandret innenfor en gitt ramme av normer og verdier. Når en gjennom enkeltkretslæring retter opp en handling, stiller en ikke spørsmål om hvorfor handlingen i det hele ble gjennomført. Enkeltkretslæring vil dermed ofte være utilstrekkelig, foreløpig og overflatisk.

Dobbeltkretslæring omhandler endringer også av mål, normer og verdier, noe som er mer komplekse og diffuse områder i en organisasjon. Endringer forutsetter da også endringsvilje i forhold til organisasjonens grunnleggende mål og karaktertrekk. Det krever en åpen tilnærming fra deltakerne og rom for en fordomsfri prøving av motstridende interne oppfatninger, og en må kunne regne med konflikter som en del av prosessen. Debatter går ikke bare på enkle rutiner og strukturjusteringer, men også på omlegging av dypere organisasjonsstrukturer som tilsynelatende fungerer godt. Dobbeltkretslæring innebærer en normativ modell for handling (Knut Roald, HISF).

2.2.3 Spørreundersøkelse

For å kunne besvare spørsmålet i mandatet knyttet til opplevelser og status i hele NHHs organisasjon, valgte PwC å gjennomføre en kortfattet undersøkelse, både på engelsk og norsk, via epost og programmet Questback, som gikk ut til alle ansatte⁴. Det ble orientert om spørreundersøkelsen på NHHs internettsider, samt at det gikk ut informasjon fra rektor med oppfordring til å besvare undersøkelsen. Undersøkelsen var tilgjengelig i en uke, og svarprosenten var 59 %. Undersøkelsen ble sendt ut til 371 ansatte, og 219 ansatte besvarte, henholdsvis 82 fra administrasjonen og 137 fra instituttene. Det kan også nevnes at ansatte i sentraladministrasjonen har fått flere spørsmål enn ansatte i instituttene, og at undersøkelsen ikke har vært aktuell for ansatte som begynte ved NHH etter 19. november 2012.

Spørreundersøkelsen hadde også noen fritekstfelt, som ga mulighet for at ansatte kunne kommentere på blant annet hvordan prosessen har vært opplevd, status pr. våren 2013 og hva som bør være fokus videre. Mange har valgt å gi omfattende beskrivelser i disse feltene. Alle kommentarer er blitt gjennomgått og vurdert. Kommentarene har bidratt til innsikt og forståelse for en rekke problemstillinger. Det er også mange ulike oppfatninger, slik at det har vært viktig for PwC å gjøre selvstendige analyser som er bygget på et omfattende datagrunnlag.

Spørreundersøkelsen har vært et viktig datagrunnlag for denne evalueringen. Undersøkelsen har også bidratt til å bekrefte/avkrefte hypoteser som ble etablert i evalueringens første fase.

En rekke resultater fra undersøkelsen er vist i denne rapporten. Vi har skilt mellom stillingskategorier i administrasjon og institutt. I administrasjonen skilles det mellom ledelsen (bestående av avdelingsleder/direktør og seksjonsledere⁵) og øvrige ansatte. Instituttene skiller mellom ledelsen (bestående av rektoratet, instituttleder/ dekan og kontorsjef), teknisk administrativt ansatte og vitenskapelige ansatte.

2.2.4 Intervjuer

For å øke forklaringsstyrken på enkelte funn, har det vært behov for å gjennomføre enkelte intervjuer. Personene som har stilt til intervju ble plukket ut av PwC, der det var ønskelig med perspektiver fra et område eller posisjon der den enkelte er ansatt. Intervjuene har ikke hatt til hensikt å være hovedkilde til informasjon, men for å gi mer informasjon og forklaring til de observasjoner PwC har gjort i dokumentgjennomgangen og den elektroniske spørreundersøkelsen. PwC har med hensikt ikke opplyst hvem som har blitt intervjuet for å hindre at uttalelser kan knyttes til enkeltpersoner.

PwC har fått mange henvendelser knyttet til hvem som burde intervjues. PwC har gjort det utvalg vi mener gir tilstrekkelige og forskjellige perspektiver i denne evalueringen. Til sammen har PwC gjennomført 14 intervjuer⁶. Som en del av avgrensningen har PwC ikke intervjuet personer som har sluttet ved NHH.

2.2.5 Foreløpig rapport

AMU fikk forelagt utkast til rapport 4.juni 2013. AMUs medlemmer fikk mulighet til å gi tilbakemelding på faktum i rapporten. Endelig rapport ble overlevert AMU 5.juni 2013. Enkeltpersoner har fått anledning til å lese gjennom utvalgte kapitellutkast, der de har hatt sentrale roller, for å verifisere fakta.

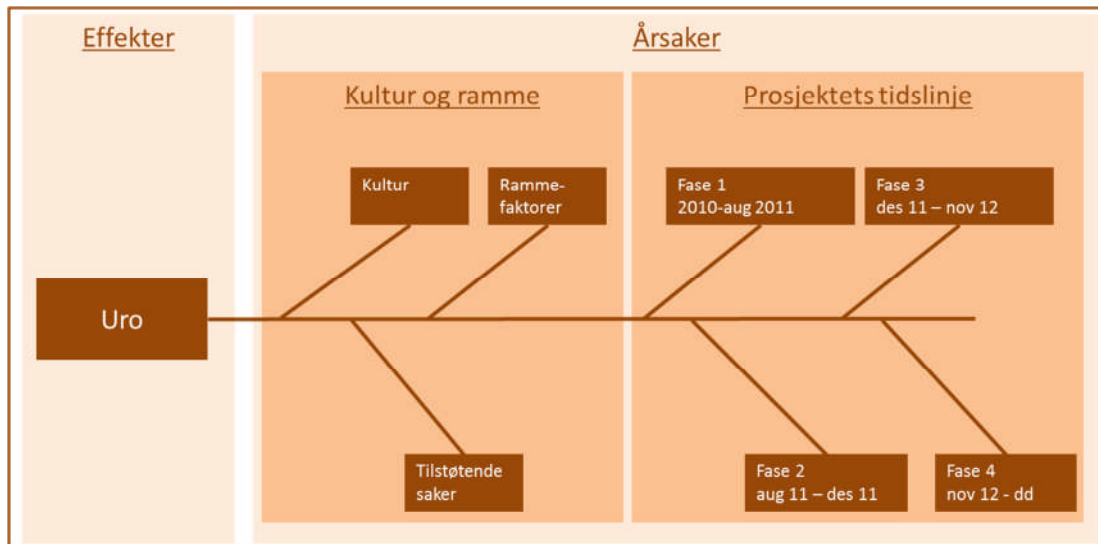
2.3 Forklaringsmodell og struktur

PwC har benyttet en modell for å beskrive dagens situasjon og evaluere de forskjellige fasene i omorganiseringsprosessen. Dette har også dannet grunnlaget for struktureringen av denne rapporten. Modellen bygger på en kausalitetsmodell, som søker å identifisere årsaker til en effekt.

⁴ Undersøkelsen ble ikke sendt til ansatte som har bi-stillinger og studenter som har timekontrakter.

⁵ Ledernivået Seksjonsleder ble først introdusert i den nye organisasjonen som ble vedtatt 14.12.11 og gjort gjeldende fra 19.11.12

⁶ Enkelte av de første intervjuene ble gjennomført som en samtale i den innledende fasen der hovedhensikten var å innhente/få oversikt over situasjon og opplevelser.



Figur 2: Evalueringsmodell

Både rammefaktorer, kulturelle forhold og tilstøtende saker kommer også igjen i de enkelte fasene. Enkelte steder vil det ikke være naturlig å koble dette helt fra hverandre, derfor anbefales det at rapporten leses i sin helhet.

2.4 Avgrensning

Oppdraget har vært knyttet til omorganiseringsprosessen og tilstøtende prosess samt kulturen ved NHH. PwC har ikke gjort noen evaluering av grunnlaget for å gjøre en omorganisering eller resultatene av omorganiseringen. Denne rapporten har ikke til hensikt å vurdere valget om å gjennomføre omorganiseringen, omorganiseringen som ble besluttet eller effekten av ny organisering.

PwC har i prosessen fått tilgang til dokumentasjon som er unntatt offentlighet, og tatt hensyn til dette i denne rapporten.

I omorganiseringsprosessen har det vært mye saksbehandling knyttet til enkeltsaker, stillinger og personer i innplasseringsfasen. PwC har ikke vurdert enkeltsaker.

3 Rammefaktorer

3.1 Observasjoner

3.1.1 Historie og bakgrunn

NHH sin historie går tilbake til 1936. Da NHH åpnet var den faglige staben på under 10 personer og 60 studenter ble tatt opp hvert år. I 2013 er det ca. 4657 ansatte ved NHH, hvorav 164 i administrativ stab og 301 i faglig stab. Organiseringen av administrativ stab hadde frem til 2011 vært omtrent uendret i 10 år.

Historien knyttet til behov for omorganisering av administrasjon går tilbake til oktober 2007⁸. Det ble da initiert et arbeid knyttet til organisering av NHHs organisasjonsstruktur, der et av mandatene var knyttet til evaluering og organisering av administrasjonen. I juni 2010 ble styringsgruppens innstilling presentert for styret⁹. Styringsgruppen anbefalte også at det ble gjort en konsekvensutredning. Styret gjorde ingen beslutninger knyttet til dette, i påvente av at prosessen skulle fortsette under ledelse av ny administrerende direktør. Ny administrerende direktør ble ansatt i det samme styremøte¹⁰. Styringsgruppens innstilling ble likevel gjort offentlig i styresaken, og kunngjort på NHHs internettside Paraplyen¹¹. Det at en innstilling blir publisert samtidig som det legges opp til at ny administrerende direktør skal ta prosessen videre, er en utfordrende posisjon for direktøren. Gjennom offentliggjøringen blir det skapt forventninger og sendt signaler i organisasjonen som er på tvers av den innstillingen som blir besluttet i 2011.

Det har i de senere år ikke vært gjort større organisasjonsendringer ved NHH. Organisasjonen ved NHH hadde ved starten av denne omorganiseringen liten erfaring med gjennomføring av slike prosesser, og for mange ble denne gjennomføringen en ny opplevelse. Organisasjonsendringen ble i stor grad ledet av administrerende direktør og HR-sjef. Dette var personer som var nyansatte ved NHH i hhv. 2010 og 2011. Begge hadde erfaring fra organisasjonsendringer og gjennomføring av omorganiseringsprosesser.

Det var i 2011 en bred felles forståelse om behovet for å vurdere omorganisering av administrasjonen. Det var behov for å tilpasse administrasjonen til NHHs oppgaver og strategi.

3.1.2 Ledelsesmodell

Norges handelshøyskoles ledelsesmodell er regulert av Universitets- og høyskoleloven. Lovens kapittel 10 åpner opp for to modeller¹². NHH har valgt en modell der rektor velges¹³ for 4 år, og det ansettes en administrerende direktør. Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet, innenfor de rammer styret fastsetter. Rektor er styrets leder. Denne ledelsesmodellen innebærer derved en todelt ledelse.

Alternativt kan styret vedta å ansette en rektor jf. lovens kapittel 10-4. En ansatt rektor vil da være daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter. Dette gir en enhetlig ledelse.

⁷ Dette tallet inkluderer bistillinger og studenter med timekontrakter.

⁸ Ref. bl.a. Styresak 39/10

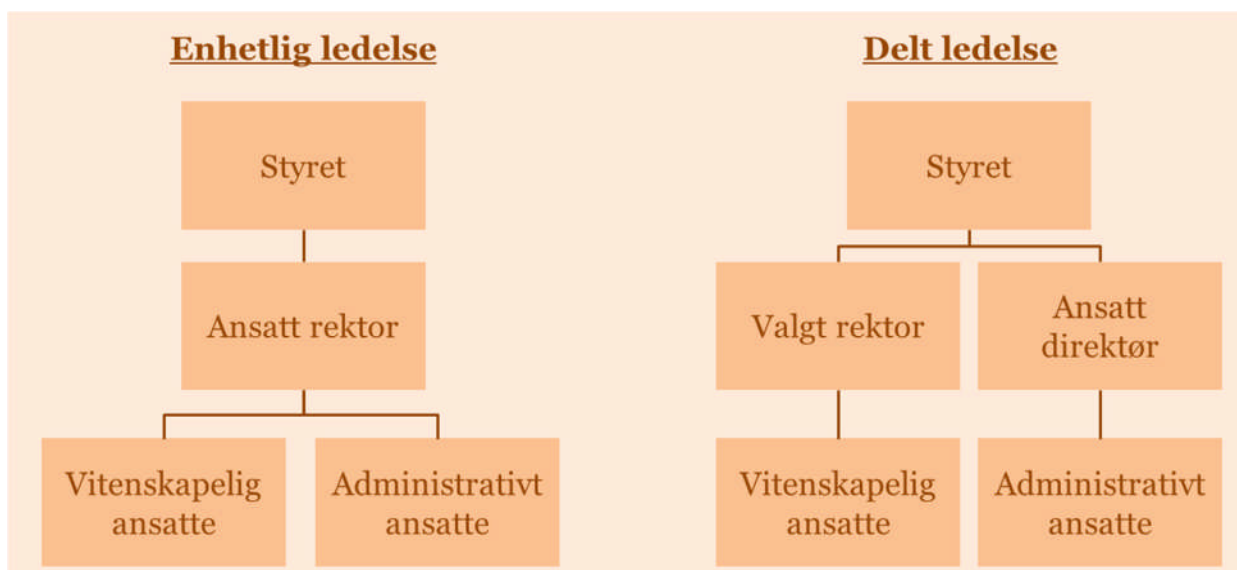
⁹ Ibid.

¹⁰ Ref. styresak 35/10

¹¹ <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2010/juni/siste-styr/>

¹² Ledelsesmodellene er bl.a. drøftet i NOU 2008: 3¹² *Sett under ett - Ny struktur i høyere utdanning. Pkt 7.5.2.*

¹³ Jf. Universitets og Høyskoleloven § 10-2



Figur 3: Alternative ledelsesmodeller

Ledelsesmodell har flere ganger blitt drøftet på NHH. Styret iverksatte i oktober 2007 en evaluering av blant annet ledelsesform på institusjonsnivå. I dette arbeidet ble det utarbeidet et diskusjonsnotat knyttet til ledelsesmodell¹⁴. Styret ved NHH vedtok delt ledelsesmodell i september 2008¹⁵. Instruks for administrerende direktør var besluttet av styret i 2009¹⁶. En ny prosess knyttet til ledelse på institusjonsnivå ble initiert i desember 2011¹⁷. Spørsmål om rolleavklaring mellom rektor og administrerende direktør ble tatt opp av styret i møtet 12. juni 2012. Ny instruks for rektor og administrerende direktør ble besluttet i september 2012¹⁸.

Rektor ved NHH har i perioden vært Jan Ingvald Meidell Haaland.

Begge modellene har sine utfordringer og muligheter. Se også PwCs kommentarer til rektors rolle i kapittel 9.1.1. PwC har ikke vurdert ledelsesmodellen eller hvordan en alternativ modell ville ha fungert. Gitt de utfordringer NHH har opplevd under og etter omorganiseringen, har PwC følgende observasjoner og kommentarer knyttet til utfordringene ved en todelt ledelse:

- Ledelse med to ledere har sine umiddelbare utfordringer hvis dette ikke er godt regulert. Modellen sidestiller en valgt rektor og administrerende direktør. Det fordrer derfor en felles forståelse og godt samarbeid for å få modellen til å fungere. I perioden med omorganiseringsprosessen var det nødvendig å utarbeide ny instruks for rektor og administrerende direktør ved NHH. Bakgrunn for dette var blant annet at instruks for administrerende direktør var lite formalisert og tilgjengelig¹⁹, samt at innholdet i instruks ikke var i tråd med gjeldende regelverk²⁰.
- Ledelsen av skolen vil være avhengig av enkelte personers ledelsesfilosofi, ledelseskultur og lederstil. Denne rapporten vil i senere kapitler peke på en del kulturelle forskjeller mellom administrasjon og institutt. I en utfordrende situasjon, er det uansett viktig med sterk og tydelig ledelse. Det er PwCs observasjon at ledelsesmodellen har vært en medvirkende faktor for en polarisering som har oppstått,

¹⁴ NHHs fremtidige styrings- og organisasjonsstruktur: I. Ledelsesform på institusjonsnivå. <http://www.nhh.no/Files/Filer/Styre%20raad%20og%20utvalg/Styre%20oved%20NHH/Innkalling%20osaksdokumenter/diskusjonsnotat.doc>.

¹⁵ Styresak 48/08: Styret gikk inn for modell med valgt rektor og todelt ledelse med fem forutsetninger.

¹⁶ Styresak 85/09 med vedlegg

¹⁷ Styresak 78/11. Styret ble orientert igjen om prosessen i juni 2012 i sak 36/12

¹⁸ Styresak 48/12

¹⁹ Instruks for administrerende direktør er ikke tilgjengelig annet enn som et forslag i vedlegg til saksfremlegget i styresak 85/09

²⁰ Instruks presiserer at administrerende direktør skal rapportere til rektor. Dette kan tolkes som et forhold hvor rektor fremstår som administrerende direktørs overordnede. Dette er ikke ihht lovens ordlyd. Det er en grunnleggende forutsetning at administrerende direktør har et selvstendig ansvar ovenfor styret. Jfr NOU 1993:24, punkt 9.3.1, Ot prp nr 85 (1993-1994), «Universitets- og høyskoleloven av 2005», Jan Fridthjof Bernt, 2006

og at modellen ikke tilrettelegger for tydelig ledelse og ansvar i perioder med utfordringer. Dette temaet er ytterligere drøftet i kapittelet om kultur 4.1.1.

- Stiftelsen Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) presenterte i en rapport²¹ fra 2006 følgende ulemper med todelt ledelse:
 - Uklar rollefordeling og ansvarsforhold
 - Avhengig av gode personrelasjoner mellom rektor og direktør
 - Kompetansestrid mellom faglig og administrativ leder
 - Tidkrevende og komplekse beslutningsprosesser
 - Ubalanse mellom faglig og administrativ leder
 - Faglig leder uklar pga. manglende instruksjonsrett overfor andre ledere
 - Gråsoneproblematikk mellom fag og administrasjon

Denne rapporten vil illustrere at de ulempene som ble identifisert av NIFU i 2006 i ulik grad har kommet til syne i omorganiseringsprosessen ved NHH.

3.1.3 Rammeverk for omstillinger

Som beskrevet i kapittel 3.1.1 hadde NHH ikke erfaring med gjennomføring av formelle og mer omfattende omstillingsprosjekter. Rammeverket for omstillinger var utdatert og ikke tilpasset dagens behov. Ved gjennomføring av større omstillinger vil det være hensiktsmessig å utarbeide en avtale for å klargjøre hvem som skal utøve partsrettighetene i omstillingsprosessen, og å angi rammene for omstillingen.

Det var derfor nødvendig å utarbeide ny omstillingsavtale og tilpasningsavtale ved NHH. Retningslinjer for omstillingen ble signert av partene 22. februar 2012, og tilpasningsavtalen ble signert 20. juni 2012. Disse avtalene er juridiske dokumenter som kan fremstå som kompliserte for de som ikke har erfaring fra denne type prosesser. Det kan også virke truende å forplikte medlemmer gjennom dette avtaleverket og den formelle prosessen det ble lagt opp til.

Selve omstillingsprosjektet startet med en kartleggings- og beslutningsfase høsten 2011, og ny organisasjon ble vedtatt i desember 2011. Allerede i denne prosessen opplevde ansatte usikkerhet knyttet til deres stilling og fremtidig plass i organisasjonen. Når det ikke var på plass et avtaleverk før 2 og 6 måneder etter prosjektet ble startet er dette uheldig.

Resultater fra spørreundersøkelsen:

50 % av de ansatte i administrasjonen har svart at de i liten eller svært liten grad kjente sine rettigheter i omorganiseringsprosessen. Oversikten viser hvem som deler denne oppfatningen:

50 %

13 % av avdelingsledere/ direktører

50 % av seksjonsledere

55 % av de øvrige ansatte

Undersøkelsen viser en tydelig forskjell på kjennskap til rettighetene mellom stillingskategoriene avdelingsledere/ direktører sammenlignet med seksjonsledere og de øvrige ansatte.

Manglende kjennskap til rettigheter skaper utrygghet.

Resultatdata 1: Kjennskap til rettigheter

3.1.4 Fagforeninger

Totalt 4 fagforeninger er representert på NHH; Akademikerne, Parat, Forskerforbundet og NTL. Dette medfører at NHH må gjennomføre drøftinger med tillitsvalgte fra alle de ulike fagforeningene. Som beskrevet i dette kapittelet hadde det ikke vært gjennomført omstillinger av denne typen tidligere, og erfaringen knyttet til den formelle siden av omstillingen var begrenset. Dette gjaldt også fagforeningene.

²¹ Røsdal, T. og Marheim Larsen, I. 2006 *Organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Bergen*. Arbeidsnotat 27/2006. Oslo: NIFU STEP

Drøftinger gjennomføres av lokale tillitsvalgte i de ulike fagforeningene. Fagforeningene måtte forholde seg til en formell prosess, der de ikke hadde tilstrekkelig erfaring. NHH måtte forholde seg til mange fagforeninger for å få gjennomført drøftingene. Tillitsvalgte har i deler av prosessen vært bekymret for å forplikte mange andre til noe de selv var usikre på, og å bli stående som «gissel» for beslutninger. Dette understøttes av tallene i undersøkelsen som vist i kapittelet over.

PwC har ikke vurdert alle juridiske forhold knyttet til prosessen mellom arbeidsgiver og fagforeningene. I deler av prosessen har fagforeningene sendt brev og bekymringsmeldinger, som er svart på av ledelsen. Der det er uenighet er dette knyttet til tolkning og forståelse, og i liten grad til formelle prosesser. PwC observerer at ledelse og fagforening i flere tilfeller har en forskjellig oppfatning av hva som er blitt sagt og besluttet på møter.

Forskerforbundet har i tillegg en underavdeling for teknisk og administrativt ansatte - FFTA²² (tidligere FAP). Ledelsen ved NHH har forholdt seg til FAP i prosessen knyttet til omorganiseringen, og det er FAP som har signert omstillingsavtalen, tilleggsavtalen og drøftingsprotokoll på ny organisasjonsmodell. PwC erfarer at det ikke er en felles forståelse knyttet til rolle og ansvar i Forskerforbundets lokallag²³. FFTA er en del av Forskerforbundet²⁴ og har ikke en formell rolle i Forskerforbundet²⁵. FFTAs rolle er å komme med innspill til lokallaget av Forskerforbundet ved NHH. I drøftingsprosessen inviterte NHHs ledelse FAP til drøftinger. Formelt skulle denne invitasjonen gått til Forskerforbundets lokallag. I henhold til Forskerforbundet og FFTAs retningslinjer skal ikke FFTA (FAP) opptre som en formell part. FAP burde således klargjort dette for NHH og ikke opptrådt som en formell part i prosessen. PwC vet at det har vært diskusjoner om Forskerforbundet har vært invitert eller ikke. PwCs vurdering er at invitasjonen burde gått til Forskerforbundets lokallag og ikke FAP. Men PwC mener også at FAPs representant burde koordinert med lokallaget slik at de representerte Forskerforbundets lokallag og ikke FAP, som formelt ikke har en rolle.

3.1.5 Samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg

Det er flere råd og utvalg ved NHH, blant annet samarbeidsutvalget (SU) og arbeidsmiljøutvalget (AMU). Før omorganiseringen startet var det lite aktivitet i disse utvalgene. Det har vært en kultur for at saker løses uten bruk av formelle møter. Det medførte at NHHs ledere og medarbeidere hadde lite erfaring med gjennomføring av møter i AMU og SU, og med hvordan disse møtearenaene kunne brukes. Eksempelvis hadde det som tidligere nevnt ikke vært en tilpasningsavtale på plass ved NHH på 10 år.

3.1.6 Rammeverk for gjennomføring av prosjekter

Som beskrevet i kapittel 7.1.3, ble en del formelle prosjektstyringsprosesser ikke planlagt, gjennomført eller dokumentert. Gjennomføring av prosjekter krever både ledelse og styring, og det er en stor fordel å gjennomføre prosjekter etter en god prosjektstyringsmodell. Mange virksomheter har derfor etablert sin egen veiledning til gjennomføring av prosjekter eller prosjekthåndbok. PwC har ikke kunnet identifisere at dette finnes eller benyttes ved NHH.

3.1.7 Kommunikasjonsstrategi

Statens kommunikasjonspolitikk²⁶ gjelder for alle statlige virksomheter og har følgende hovedprinsipp:

- *åpenhet – staten skal være åpen, tydelig og tilgjengelig*
- *medvirkning – staten skal ta berørte innbyggere med på råd og involvere dem i politikktutforming*
- *nå alle – staten skal sørge for at relevant informasjon når fram til alle berørte*
- *aktiv – staten skal aktivt og i tide gi informasjon om rettigheter, plikter og muligheter*

²² Forskerforbundets forening for teknisk/administrativt personale

²³ PwC har forespurt FAPs leder lokalt om det eksisterer noe særavtale rollen mellom FAP og Forskerforbundet. Tilbakemeldingen er at en slik avtale ikke eksisterer. Parats tillitsvalgte sier en slik avtale eksisterer, men den er ikke forelagt PwC.

²⁴ Jf. FFTAs vedtekter § 3

²⁵ Jf. FFTAs veiledning <https://www.forskerforbundet.no/PageFiles/4768/Verkt%c3%b8ykasse%20for%20FAPere.pdf>

²⁶ Statens kommunikasjonspolitikk, Fastsatt av FAD 16. 10.2009

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Informasjonspolitik/Statens_kom_pol_web.pdf

- *helhet – statlig kommunikasjon skal oppleves som enhetlig og samordnet*

I tillegg gjelder linjeprinsippet, det vil si ansvaret for informasjon og kommunikasjon følger saksansvaret, både for ledere og medarbeidere.

Mange statlige virksomheter velger å utarbeide sin egen kommunikasjonsstrategi eller kommunikasjonspolitikk, bygget på statens kommunikasjonspolitikk. Kommunikasjonsstrategien er et viktig virkemiddel for å kunne gjennomføre øvrig strategi. NHH har ikke en egen kommunikasjonsstrategi. En slik strategi kunne ha vært med å sette retning og prinsipper for både intern og ekstern kommunikasjon.

PwC observerer også at mye av kommunikasjonen på NHH ikke følger linjeprinsippet. Det ser vi i spørreundersøkelsen, som viser at det er stor forskjell i grad av informasjon hos ledere og medarbeidere, og at mange ledere har et forbedringspotensial mht. å informere i linjen.

3.2 Læringspunkter og anbefalinger

- NHHs organisasjon og fagforeninger hadde ikke tilstrekkelig erfaring med å gjennomføre omstillinger av den typen som ble gjort i administrasjonen. Rammeverk for omstillinger var ikke oppdatert og tilpasset og kom på plass for sent, noe som bidro til økt usikkerhet. Utfordringen knyttet til modenhet og erfaring i større og formelle omstillingsprosesser ble undervurdert før prosjektet startet.
- Ledelsesmodellen med todelt ledelse har en rekke utfordringer, og er sensitiv til egenskaper hos lederne og deres relasjoner. Ny formalisering av funksjon og rolle ble gjort i løpet av omorganiseringsprosessen.
- Mange rammefaktorer, blant annet rammeverk for omstilling og prosjektgjennomføring, kommunikasjonsstrategi og struktur på samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg, var ikke tilfredsstillende.
- Selv om system, struktur og formelle avtaler er på plass, vil kultur og hvordan man kommuniserer på NHH lett kunne overstyre dette.
- Det anbefales at NHH tar med erfaringene fra denne prosessen i sin vurdering av ledelsesmodell. PwC gjør ikke en anbefaling om valg av modell, men har i denne rapporten pekt på utfordringer eksisterende modell har hatt i denne prosessen.
- Det anbefales at ledelse og fagforeninger gjennomfører samtaler for å avklare hvordan NHH kan etablere faste retningslinjer for møter, omstilling og eventuelle andre prosesser. Det anbefales at fagforeningene benytter erfaringene fra prosessen til å heve kompetansen hos sine tillitsvalgte.
- Det anbefales at NHH vurderer å lage en prosedyre for gjennomføring av interne prosjekter, som en veiledning til prosjektorganisasjoner i hvordan et prosjekt bør planlegges og styres. Se også anbefalingene i kapittel 7.1.3.

4 Kultur

4.1 Observasjoner

Dette kapitlet har til hensikt å peke på en del kulturelle forhold som har hatt betydning for omorganiseringsprosessen, og for den uro som har oppstått underveis og i etterkant av omorganiseringen. Det er ikke gjort et forsøk på å analysere alle kulturelle forhold ved NHH. Observasjonene er gjort av PwC som en uavhengig tredjepart, og fremkommet gjennom intervjuer, spørreundersøkelser og PwCs analyser. En bestemt kultur vil i mange tilfeller være vanskelig å identifisere, spesielt der det er forskjellige kultur innad i en organisasjon. Det kan derfor være at ikke alle vil kjenne seg igjen i PwCs beskrivelse.

Ansatte er stolte av å tilhøre og jobbe ved NHH. Veldig mange fremhever godt samarbeid og et ønske om å jobbe for skolens beste. Dette kapitlet beskriver ikke alle positive forhold og kulturer, men har til hensikt å identifisere områder som innebærer utfordringer for NHH. Hensikten ved å peke på de mer utfordrende områdene er å bidra til en forklaring på en del effekter samt bidra til dobbeltkretslæring. Flere effekter er også beskrevet i de øvrige kapitlene knyttet til fasene i omorganiseringen.

4.1.1 Fag- og administrasjon

Det er en iboende kulturell forskjell mellom fag og administrasjon. Det er jevnlig offentlig debatt om voksende administrasjoner, mer styring, kritikk av New Public Management (NPM) og at administrasjonen får for mye makt. På den annen side medfører regulatoriske krav en sterkere styring, rapportering og måling. Samfunnets forventninger til etterlevelse, innsyn og resultater på de midlene som blir bevilget er økende. Denne problemstillingen er kjent fra universitets-, høyskole- og helsesektoren, og er ikke unik ved NHH. Det er en felles forståelse av avhengigheten mellom fag og administrasjon²⁷. Men det ligger også en iboende mistillit mellom dem. Dette kan komme til syne når organisasjoner blir presset eller når ressurser og ansvar blir fordelt eller utfordret.

4.1.2 Ny administrativ ledelse

Det er bred enighet om at NHHs leveranser er forskning, utdanning og formidling og at dette gjøres i samspill mellom institutt, ledelse og administrativ støtte. Hvordan dette samspillet fungerer, er det på flere områder ikke lik enighet om. NHH har frem til omorganiseringsprosessen hatt en situasjon der skolen i hovedsak har vært ledet av faglige ledere. Det er de faglige lederne, som gjennom deres lederrolle ved instituttene eller som anerkjente fagpersoner, som har ledet skolen og deltatt i alle prosesser. Det har utviklet seg en tydelig forståelse av rolleforskjell mellom administrativ leder og faglig ledelse²⁸ før 2010. Ved NHH har det dannet seg uformelle beslutningslinjer, uformelle fora og nettverk. Diskusjoner og veivalg har i stor grad blitt drøftet gjennom nettverk og i fora der det i begrenset grad har vært naturlig. Det har vært en situasjon der faglige ledere har besluttet hvordan det skal være på NHH, og der administrerende direktør og øvrig administrativ ledelse ikke har utfordret dette. På samme måte har saker blitt løst i uformelle rom, der det kan ha blitt gjort kortsiktige løsninger som ikke skaper uro. Således har det på overflaten vært en harmonisk situasjon ved NHH.

Da Ole Hope begynte som administrerende direktør var han tidlig ute med å utfordre områder som ikke hadde blitt utfordret før. Hope utfordret skolens rekruttering og virksomhetsstyring, og han stilte spørsmål til synlighet og forskningsformidling. Hope stilte også spørsmål til NHHs disponering av virksomhetskapitalen, og ønsket en annen styring av de inntekter NHH får gjennom ekstern rettet virksomhet. Han startet prosessen med omorganisering av administrasjonen i mars 2011, da han presenterte sine tanker for styret. Disse tankene var forskjellig fra den innstilling som ble lagt frem da Hope ble ansatt juni 2010. Hope var også tydelig på at han ville benytte arbeidsgivers styringsrett for å få dette til.

Dette var en ny opplevelse for mange ansatte. Det var stor entusiasme omkring ansettelsen av Ole Hope. Han hadde en perfekt bakgrunn for jobben. Alle PwC har snakket med så frem til Hope skulle begynne. Veldig mange satt også pris på Hopes friske tilnærming, vilje til å utfordre og hans relasjon til studentene. Men Hope

²⁷ PwC anbefaler et innlegg som beskriver denne balansen i <http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/316924>

²⁸ Med faglig ledelse mener PwC ledere ved institutter, rektorat og nøkkelpersoner ved instituttene.

utfordret også en kultur som hadde utviklet seg over tid ved NHH, ved at han utfordret en maktbalanse mellom administrasjon og fag. Det at Hope ønsket å vurdere sentrale områder ved NHH, ble raskt oppfattet som en trussel mot etablerte strukturer. Den uredde og kompromissløse linjen direktøren la opp til, medførte at utgangspunktet for omorganiseringen var et noe anstrengt forhold mellom administrerende direktør og faglig ledelse. Omorganiseringsprosessen skulle vise seg å bli betydelig påvirket av et klima med en direktør som i liten grad tok hensyn til etablerte kulturer, og en faglig ledelse som fortsatte sin aktivitet med å delta i prosesser som ligger formelt utenfor deres ansvarsområde.

Ny HR sjef blir ansatt 1. mars 2011. HR-sjefen har en juridisk bakgrunn og kompetanse. Det ble ansett som viktig å få denne kompetansen inn i HR avdelingen. HR-sjef fikk lederansvaret for gjennomføringen av omorganiseringsprosjektet, og evalueringen av NHHE modellen. I denne rollen jobbet hun tett med administrerende direktør, som satte mål og retning for prosessene. HR-sjefen hadde også en formell tilnærming til gjennomføring av prosesser, som også brøt med den etablerte kulturen ved NHH. Derved oppfattet mange medarbeidere at HR-sjef og administrerende direktør hadde samme perspektiv og tilnærming i måten prosjektet ble gjennomført, som av mange ble opplevd som veldig formell og lite lydhør for innspill fra andre.

4.1.3 *Sammenvevd organisasjon og behov for deltagelse*

Organiseringen av NHH er i hovedsak todelt der vitenskapelig ansatte er tilknyttet instituttene, og administrativt ansatte er tilknyttet avdelinger i administrasjonen. Administrasjonen ledes av avdelingsledere og administrerende direktør, og instituttene ledes av instituttledere og rektor. Instituttene har i tillegg til vitenskapelig ansatte også administrativt ansatte som kontorsjefer og konsulenter. Organisasjonen ved NHH har utviklet seg som følge av et gjensidig avhengighetsforhold mellom fag og administrasjon, på en måte der mange av oppgavene er tett sammenvevd.

Denne situasjonen med både formelle og uformelle arbeidsprosesser mellom administrasjon og institutter ble i liten grad hensyntatt når arbeidet med reorganisering av administrasjonen skulle iverksettes. Administrerende direktør la opp til en endring av administrasjonen uten å involvere instituttene. PwC mener at administrerende direktør og prosjektledelsen av omorganiseringsprosjektet undervurderte betydningen av samhandlingen mellom administrasjon og institutter i forkant av omorganiseringsprosessen. PwC kan ikke se at det er gjort noen behovsanalyse, der instituttene får mulighet til å presentere hva de har behov for av støtte fra administrativ stab før endringene ble iverksatt. På den annen side hadde en ikke til hensikt å endre leveransene fra administrasjonen. Administrerende direktør vurderte derfor at det ikke var behov for å gjøre en slik analyse.

Det har vært en kultur på NHH der faglig ledelse har vært involvert i de prosesser de mente de burde være en del av. Således ble det et brudd med denne kulturen da omorganiseringen av administrasjonen ble gjennomført uten deltagelse fra instituttene.

Resultater fra spørreundersøkelsen:

23 % av de ansatte i instituttene er av den oppfatning at funksjonene i NHHs sentraladministrasjon berører deres arbeidsoppgaver i stor eller svært stor grad, herunder:

*87 % av ledelsen i instituttene
13 % av vitenskapelige ansatte*

Dette viser at det er stor forskjell på hvordan ledelsen og vitenskapelige ansatte på instituttene opplever at deres arbeidsoppgaver berøres av funksjonene i NHHs sentraladministrasjon. Tallene viser at det er stor grad av samhandling mellom ledelsen ved instituttene og administrasjonen som understøtter momentet om en sammenvevd organisasjon.

Resultatdata 2: Arbeidsoppgavene til sentraladministrasjonen berører instituttene

23 %

4.1.4 Kommunikasjon

Med kommunikasjonskultur menes her hvordan ansatte kommuniserer med hverandre på NHH. Som tidligere beskrevet er det tette miljøer på skolen. Mange ansatte har jobbet der lenge og det er utviklet nettverk, vennskap og relasjoner på tvers av institutter og administrasjon. Dette gjør at veldig mange involveres i både stor og liten grad i prosessene ved skolen. Eksempelvis er det en utstrakt bruk av kopifeltet i epost, og mange ansatte snakker sammen om tema der de ikke har roller. I PwCs måling av hvordan ansatte har fått informasjon i prosessen, svarer 41 % at de får det gjennom kollegaer. Dette medfører at sannheter og fakta forandrer seg, og personlige oppfatninger kan farge budskapet etter hvert som historiene går. I PwCs undersøkelse ble det stilt noen åpne spørsmål. Veldig mange svar innleder med «slik jeg har hørt», og baserer seg på informasjon fra andre. Det illustrerer både at den formelle kommunikasjonen ikke har vært god nok eller nådd frem til alle, og at det er en kultur for å drøfte saker i uformelle rom.

PwC erfarer også at det er en kultur for ikke å forholde seg til konfidensialitet. PwC registrerer at flere saker som er unntatt offentlighet er blitt spredt ut over det som var hensikten. Dette er uheldig, og det undergraver tilliten og tryggheten til god saksbehandling, og er heller ikke i tråd med lov og forskrift.

Kommunikasjonen gjennom selve omorganiseringsprosessen har ikke vært tilfredsstillende. Det ble ikke etablert en kommunikasjonsplan for prosjektet, og kommunikasjonen baserte seg i stor grad på å følge linjen og ikke å kommunisere samlet ut til alle nivåene. «Paraplyen» og «Innsiden» ble benyttet gjennom prosjektet, men tilfredsstilte ikke informasjonsbehovet i prosessen. Informasjonen var stort sett rettet til de som var direkte involvert i administrasjonen. Det medførte at ansatte i instituttene fikk veldig lite informasjon, og måtte basere seg på opplysninger som ble fortalt av kollegaer.

I omorganiseringsprosessen pågikk det en rekke tilstøtende saker som var utfordrende å håndtere. Det er spesielt i disse sakene at kommunikasjonen har vært uryddig fra flere hold.

Resultater fra spørreundersøkelsen:

73 % av de ansatte i administrasjonen og instituttene mener det i liten eller svært liten grad har vært tilstrekkelig med informasjon om hvordan omorganiseringsprosessen i NHHs sentraladministrasjon var planlagt gjennomført. Vedlagte oversikt viser hvem som deler dette synspunktet:

- 50 % av ledelsen i administrasjonen*
- 70 % av øvrige ansatte i administrasjonen*
- 73 % av ledelsen i instituttene*
- 80 % av teknisk administrativt ansatte i instituttene*
- 78 % av vitenskapelige ansatte*

Undersøkelsen viser at kun 27 % av ledelsen i administrasjonen mener at det i stor og svært stor grad har vært tilstrekkelig med informasjon om hvordan omorganiseringsprosessen var planlagt gjennomført.

Undersøkelsen viser at kommunikasjonen i omorganiseringsprosessen ikke har vært tilfredsstillende.

Resultatdata 3: Informasjon om planlegging av omorganiseringsprosessen

73 %

71 %

Resultater fra spørreundersøkelsen:

71 % av de ansatte administrasjonen og instituttene mener det i liten eller svært liten grad har vært tilfredsstillende kommunikasjon om omorganiseringsprosjektets fremdrift og beslutninger. Vedlagte oversikt viser hvem som deler dette synspunktet:

39 % av ledelsen i administrasjonen
73 % av øvrige ansatte i administrasjonen
73 % av ledelsen i instituttene
90 % av teknisk administrativt ansatte i instituttene
71 % av vitenskapelige ansatte

Det er enighet mellom øvrige ansatte i administrasjonen og ansatte i instituttene at det ikke har vært tilfredsstillende kommunikasjon. Ledelsen i administrasjonen deler ikke samme oppfatning, og dette kan tyde på at de ikke har kommunisert godt nok med sine ansatte.

Resultatdata 4: Kommunikasjon om omorganiserings fremdrift og beslutninger

4.1.5 Varlingskanal

De senere år er det blitt mer oppmerksomhet på ansattes ansvar og mulighet for varsling av det som oppleves som kritikkverdige forhold i virksomheten. I utgangspunktet er det god praksis at slik varsling gjennomføres i linjen. Mange virksomheter opplever at dette kan være vanskelig, og har derfor opprettet egne varlingskanaler og system for håndtering av uønskede hendelser som en del av forbedrings- og kvalitetsarbeidet. Dette gir ansatte mulighet for å bli hørt i vanskelige saker, samt at man er trygg på at varsler og varselet blir ivaretatt. Et velfungerende system bidrar til både en forbedringskultur og at saker blir formelt saksbehandlet.

Varsling om kritikkverdige forhold på NHH er beskrevet i dokumentet "varslingsrutiner NHH²⁹". Det fremkommer at det skal varsles internt på følgende måte:

1. *Til leder. Du oppfordres til å varsle internt i linjen, det vil si*
 - a) *til din nærmeste leder eller*
 - b) *til ledere høyere oppe i linjen (adm. direktør, rektor eller personalsjef) dersom det er uhensiktsmessig å gå til nærmeste leder.*
2. *Til tillitsvalgte og/ eller verneombud: Du kan også varsle internt til ledelsen via tillitsvalgte og/ eller verneombud dersom du ikke ønsker å ta opp forholdene direkte med ledelsen. Tillitsvalgte og/ eller verneombud kan hjelpe til med å vurdere om det skal varsles eller bistå med å ta opp saken internt.*

Varsling kan gjøres skriftlig eller muntlig, f.eks. per telefon, e-post, brev eller ved personlig fremmøte.

Ved varsling til allmennheten bør du som utgangspunkt først ha forsøkt å varsle internt ved NHH, til overordnet myndighet eller til tilsyn-/ kontrollmyndigheter. Terskelen for varsling til allmennheten er derfor høyere enn ved intern og ekstern varsling.

Det er ikke etablert et eget varslingsmottak eller en prosess for at varsler skal behandles i AMU eller etikkutvalg.

PwC har grunn til å tro at den noe uryddige informasjonen som har foregått på NHH kan knyttes tilbake til et lite velfungerende system for varsling.

²⁹ Varslingsrutiner ved NHH

4.1.6 Ledelse, tiltak og uformelle arenaer

Mange ansatte ved NHH har jobbet ved skolen lenge. Som i alle organisasjoner utvikles faglige og sosiale relasjoner i og på tvers av organisasjonsstrukturen i nettverk. Slike nettverk styrker en organisasjon ved at den bidrar til samhold, men den kan også være utfordrende da det utvikles uformelle arenaer og uformelle linjer knyttet til informasjon og beslutninger.

Alle ønsker et NHH med et sterkt omdømme. Spesielt observeres dette på faglig side der ansatte representerer et ledende fagmiljø i Norge, og representerer skolen og sine fag i mange arenaer og kanaler. Ansatte føler også et stort ansvar for skolen som arbeidsplass, samt å beholde og utvikle NHHs omdømme og posisjon. Når uroen så oppstår på bakgrunn av enkeltsaker og en omorganiseringsprosess som ble vanskeligere enn antatt, utfordrer dette samarbeidsklimaet. Det er i denne fasen at de uformelle nettverkene og arenaene kommer til anvendelse. Dette bidrar ikke til samhold og forståelse, men fungerer som uryddige informasjonskanaler som forsterker kulturelle forskjeller og de bidrar ikke til å skape effektivitet og gode beslutninger.

Gjennom omorganiseringsprosessen dukker det opp vanskelige saker. Dette er saker knyttet til misnøye med omorganiseringsprosessen, og misnøye med hvordan administrativ ledelse håndterer enkeltsaker og prosessen. Når enkeltpersoner ikke får gjennomslag for sitt syn, eller føler at de ikke blir hørt i linjen, velger de å gå på tvers av linjen med sine bekymringer. Det gjør at problemstillinger som tilhører administrasjonen, blir diskutert i instituttene og blant faglige ledere. Faglige ledere opplever da effektene av en prosess de ikke har deltatt i, og i kraft av sitt ansvar og sin lederfunksjon føler de et behov for å reagere.

Problemstillingen forsterkes av den organisasjonskulturen som har utviklet seg ved NHH, og blitt utfordret av ny administrativ ledelse, som beskrevet i kapittel 4.1.1. Et eksempel på dette er når håndteringen av en utfordrende personalsak i administrasjonen blir drøftet blant instituttledelsen. Fordi rektor er leder for instituttlederne, blir rektor trukket inn i saken, og saken blir blant annet diskutert i interne møter. Saken er ytterligere beskrevet i kapittel 5.1.2.

Fra en instituttleders perspektiv ser man økende intern frustrasjon, opplever hardhendt håndtering av enkeltsaker samt misnøye og rykter. Fra administrativ ledelses perspektiv ser man at faglige ledere blander seg inn i saker som tilhører administrasjonen.

Resultater fra spørreundersøkelsen:

Den primære kilden til informasjon om omorganiseringsprosjektet blant ansatte i instituttene og administrasjonen er:

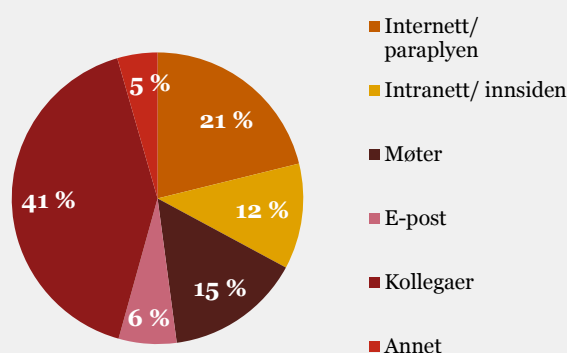
1. Kollegaer
2. Internett/ paraplyen
3. Møter

På instituttene har ansatte opplyst at 45 % av kilden til informasjon er kollegaer. Til sammenligning har administrasjonen svart 36 % på samme spørsmål.

Den andre primære kilden til informasjon på instituttene med 27 % er internett/ paraplyen, mens den i administrasjonen med 22 % er intranett/ innsiden.

I denne prosessen er det tydelig at den primære kilden til informasjon om omorganiseringsprosjektet er kollegaer.

Spørsmål: Hva er din primære kilde til informasjon?



Resultatdata 5: Kilden til informasjon om omorganiseringsprosjektet

4.1.7 *Omkamper*

I alle endringsprosesser vil det komme motstand mot endringer. Det er naturlig, og en form for beskyttelsesmekanisme. Derfor er endringsledelse en viktig dimensjon av å gjennomføre omorganiseringsprosjekter som vil medføre store eller små endringer i hverdagen til den enkelte. Det er naturlig at ikke alle er enige i alle deler av en endring. Derfor er det viktig at alle i størst mulig grad blir involvert, forstår mål og behov, og kan bli gode endringsagenter. Noen ganger vil motstanden være så stor at man tyr til omkamper.

PwC observerer at det er kultur på NHH for både å forsøke på omkamper, og å tillate at omkamper får finne sted. Dette svekker tilliten til organisasjonen og til ledelsens legitimitet. Det er heller ikke lojalt eller rettferdig overfor kollegaer som også har gått gjennom en endringsprosess uten å ta en omkamp. Svarene i PwCs undersøkelse underbygger dette. Det er en frustrasjon over at omkampene får dra ut i tid og det medfører forsinkelser og forsuring av prosessen.

4.1.8 *Målforståelse*

Et fellestrekk i våre funn er at sakene som kommer frem i omorganiseringsprosessen har vært oppfattet forskjellig. Det er i mange tilfeller uenighet i alt fra fakta til opplevelser. Personer vil gjennomgående forsøke å treffe tiltak både ut fra hva som er bra for den enkelte men også for skolens beste. PwC er av den oppfatning at målet med alle aktiviteter, prosesser, uenigheter og krangler har vært det samme - det beste for NHH. Det er mange som både gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen snakker om den gode NHH-kulturen, stolthet og godt samarbeid. Når det så utvikler seg vanskelige saker blir man uenige om middelet og veien, men målet er det samme. PwC mener at dette vil være et viktig holdepunkt i det videre arbeidet med læring og utvikling etter denne rapporten.

4.2 Læringspunkter og anbefalinger

- Det er en iboende og grunnleggende forskjell mellom institutter og administrasjon. Alle er opptatt av skolens beste, men ikke alltid like enige i hvordan prosessene skal være internt, hvor beslutninger skal tas og hva som er informasjon man må ha og hva man kan ha.
- Det har tidligere vært en kultur der faglige ledere var inkludert i veldig mange prosesser ved skolen, også prosesser som i hovedsak lå utenfor vitenskapelig side. Ny administrerende direktør utfordret dette, som medførte en kulturkollisjon.
- Uroen ved NHH fra 2011 til 2013 kan i stor grad knyttes til at etablerte kulturer ble utfordret på en hard måte. Administrativ ledelse undervurderte eksisterende kultur, og burde i større grad jobbet sammen med øvrig ledelse for å få en forankring og få til en kulturendring. Det ble lagt opp til en veldig effektiv og formell prosess, som viste seg å bli betydelig forsinket. Hvis det hadde blitt lagt opp til en prosess med bredere forankring hadde prosessen trukket lengre i tid.
- Organisasjonen på NHH har vært en sammenvevd organisasjon mellom administrasjon og institutter. Mange mennesker har jobbet ved skolen lenge og utviklet tette nettverk på tvers av organisasjonen. Det har etter hvert blitt en blanding av nettverkslinjer og organisasjonslinjer i kommunikasjonen når sakene blir vanskelige.
- Den mest brukte informasjonskilden i omorganiseringsprosessen var informasjon gjennom kollegaer.
- Det er en kultur for at mange mennesker blir involvert i saker som de kun delvis eller ikke er en direkte part i, på grunn av at informasjon spres gjennom nettverk og uformelle kanaler.
- Det er i enkelte deler en kultur for å forsøke omkamper på beslutninger, og kulturer for å tillate at omkamper forsøkes.
- PwC anbefaler at NHH benytter de erfaringer de selv har gjort gjennom de to siste år, og de observasjoner PwC har gjort i denne rapport til å diskutere hvilken kultur man ønsker ved skolen, hvordan man skal samarbeide og hvordan man skal kommunisere.
- Det anbefales at det legges opp til enda større grad av åpenhet i prosesser. Dette vil bidra til at informasjonen følger organisasjonen og linjeprinsippet, og ikke medfører en styrking av uformelle kommunikasjonskanaler. Det betyr ikke at alle skal være med å ta beslutninger, men mer åpenhet om grunnlaget for beslutninger gir bedre forståelse for bruk av styringsrett.
- Ledere på alle nivå har et ansvar for kommunikasjon. De har et ansvar for å lytte og informere. PwCs undersøkelse viser at en del informasjon stoppet opp hos ledere. Det anbefales at NHH vurderer i større grad hvilken informasjon som kan gis direkte til alle nivå, og hvilken informasjon som følger ledelses/organisasjonslinjen. Dette bør være tydelig i en kommunikasjonsstrategi.
- Det anbefales at NHH vurderer sitt system for varsling. Det anbefales at det enten etableres et etisk utvalg eventuelt benytter AMU, som kan fungere som et varslingsmottak for saker som ikke behandles i linjen. Det anbefales at alle ansatte orienteres om hva som er et varsel, hvilke regler som er gjeldende og hvordan varsler/ varselet blir håndtert.

5 Tilstøtende saker

5.1 Observasjoner

5.1.1 NHH Executive (NHHE)

Evalueringen av NHHE startet før omorganiseringen av administrasjonen. Dette ble organisert som et eget prosjekt. Det var et ønske fra administrerende direktør, Ole Hope, at gjennomføringen av dette prosjektet skulle gi viktig erfaring til gjennomføringen av omorganiseringen av administrasjonen. NHHE prosessen går etter hvert parallelt med omorganiseringen. Uenighet om prosess og resultat medfører etter hvert at NHHE er et av områdene der uroen er mest tydelig. Derfor er NHHE kommentert stedvis separat under fasene i de videre kapitler.

5.1.2 En krevende personalsak

En av de første sakene PwC får informasjon om knyttet til evalueringsprosjektet av omorganiseringsprosessen, er håndteringen og effekten av en krevende personalsak. Saken har ikke direkte tilknytning til omorganiseringen, men den har mange tilknytninger til menneskene i prosessen, og har betydelig medvirkning til det klima som utviklet seg gjennom 2012.

PwC har ikke bedt om eller fått innsyn i selve saken eller hva grunnlaget for saken er. PwCs vurdering er derfor kun knyttet til den prosessen vi har observert rundt denne saken, og hvordan den har påvirket NHH.

Dette er en utfordrende personalsak, som går over en lang periode. NHH valgte å benytte ekstern advokat i håndtering av denne saken. Personen saken gjaldt, NN, har tette sosiale forbindelser blant mange på NHH. Mange personer som ikke kjente hele saken ble involvert i prosessen. Saken ble også spredt til mange personer, også utenfor NHH, samt at saken var tema på Forskerforbundets årsmøte.

Administrerende direktør og HR-sjef ønsker å håndtere saken formelt og unntatt offentlighet. Det er gjennom spørreundersøkelsen og intervjuer kommet frem en rekke påstander om at dette ble en prestisjesak for administrativ ledelse. På den annen side skapte det som ble opplevd som innblanding fra faglig side, stor irritasjon hos de som hadde det formelle ansvaret.

Denne saken har mange sider og PwC tar på ingen måte stilling til selve saken, men den illustrerer på mange måter deler av den kulturen som er beskrevet tidligere, at uformelle nettverk og uformelle arenaer kommer til anvendelse. PwC vurderer følgende:

- Det er svært uheldig at enkeltpersoner sprer informasjon som er unntatt offentlighet. Dette av hensyn til øvrige involverte personer i saken som har krav på en beskyttelse³⁰.
- Det er svært uheldig at faglige ledere og andre utenforstående velger å gå så aktivt inn i en sak, samt aksepterer at saken drøftes i møter, der de ikke kjenner hele sakens innhold eller helheten i saken, og deres engasjement er basert på en enkeltpersons side av saken.
- Det er svært uheldig at en personalsak blir tema og gjenstand for diskusjon i et åpent forum som Forskerforbundets årsmøte.
- Det er uheldig at det oppstår en informasjonsasymmetri, der NN sprer informasjon fra sin side av en sak som fortsetter som rykter i hele organisasjonen, mens administrativ ledelse forholder seg til at dette er en konfidensiell personalsak.
- Det er svært uheldig at såpass mange mennesker blir involvert, og får lov å uttale seg om en personalsak.

³⁰ Jf. bl.a. lov om arbeidsmiljø, § 2-5/3-6

Basert på samtaler og spørreundersøkelsen er det PwCs forståelse at saken ble håndtert formelt korrekt, men samtidig på det som kan karakteriseres som «hardhendt» fra administrativ ledelses side. Det ble blant annet varslet mulige rettslige skritt for å stanse informasjonslekkasjene i saken. Da det ble engasjert advokat fra NHH sin side, medførte dette at saken i all hovedsak ble ledet av administrerende direktør. Den sterke formaliseringen fra administrativ ledelse bidrar til at konfliktnivået eskalerer. Det er kommet mange reaksjoner på administrativ ledelses håndtering av saken, men PwC opplever også at reaksjonene i stor grad er bygget på enten informasjon fra andre eller ensidig informasjon.

Saken bidro betydelig til heving av konfliktnivået mellom administrativ ledelse og faglig ledelse i en viktig fase av implementeringen av omorganiseringsprosjektet. PwC mener at denne saken er illustrerende for en del av de kulturelle elementene som virker negativt for NHH. Saken stjeler også betydelig kapasitet fra HR-sjefen, noe som påvirker fokus og rolle som HR-sjef og prosjektleder for omorganiseringsprosjektet. Omorganiseringsprosjektet blir også betydelig forsinket i denne fasen. Begge parter sterke følelser i håndtering av personalsaken bidrar sterkt til at tillitsforholdet mellom faglig ledelse og administrativ ledelse svekkes.

PwC opplever at denne saken også blir brukt av mange for å illustrere sitt perspektiv i saken, og at den trolig har fått betydelig større oppmerksomhet enn den fortjener.

5.1.3 *Utfordringer i HR avdelingen*

Den 19. november 2012 var ny organisasjon på plass. Det utvikler seg sent samme høst også en konflikt ved HR-avdelingen. På lik linje med personalsaken, har PwC ikke aktivt gått inn for å evaluere saken knyttet til utfordringene ved HR-avdelingen. Men også denne saken er på mange måter tett knyttet til omorganiseringen, slik at det vil ha en verdi å se på denne prosessen, hvordan den har oppstått og videre bidratt til det konfliktnivået som eksisterer høst 2012/vinter 2013.

Høsten 2012 var siste innspurt for å få alt på plass i omorganiseringen. HR-avdelingen har hatt en sentral rolle i dette arbeidet. Avdelingen bestod da av 6 medarbeidere og en innleid konsulent. HR-sjefen som ble ansatt 1. mars 2011 er den fjerde lederen for HR-avdelingen siden 2007.

Det utvikler seg en splittelse av miljøet i HR-avdelingen som mange opplever går ut over leveransene. Saken blir diskutert blant faglige ledere, som opplever at de ikke får den støtten de har behov for fra HR-avdelingen. Saken blir drøftet i rektorat med deltagelse fra instituttleder. Opplevelsen av svake leveranser fra HR-avdelingen medfører ytterligere konflikt i avdelingen. Det blir orientert om denne situasjonen i AMU møtet 30. november 2012. På bakgrunn av dette leies det inn en organisasjonspsykolog for å vurdere situasjon og bidra til tiltaksplan for å bedre klimaet.

Organisasjonspsykologen Bjørn Inge Raknes utarbeider en rapport basert på blant annet en lang rekke intervjuer. Rapporten er unntatt offentlighet, og den inneholder Raknes sine vurderinger og anbefalinger. Rapporten ble presentert 13. desember 2012 for HR-avdelingen³¹. HR-rapporten blir gjort tilgjengelig for de som har gitt innspill til rapporten 13. januar 2013. Innholdet av rapporten blir derfor kjent blant ca. 22 personer, hvorav mange vitenskapelig ansatte.

Det utarbeides så en handlingsplan³² for å bedre intern samhandling ved HR-avdelingen på NHH. Denne tiltaksplanen drøftes på AMU møte 4. februar 2013, ref. kapittel 9.1. Brevet som nevnes i kapittel 9.1 datert 14. januar 2012 kritiserer innholdet i rapporten, og har også en tydelig forventning om endringer i HR-avdelingens ledelse.

Saken knyttet til utfordringene i HR-avdelingen har mange fasetter. Det er gjort et omfattende arbeid i vurdering av HR-avdelingen som enhet av organisasjonspsykolog Raknes. PwC har vurdert hvordan prosessen og saken har påvirket omorganiseringsprosjektet. Men PwC ser også en sammenheng mellom kommunikasjon, ledelse og kultur i prosessen rundt HR-avdelingen som vi ser i deler av omorganiseringsprosjektet. PwCs

³¹ HVO og VO samt tillitsvalgt for FAP var til stede.

³² Planen er datert 22.1.2013. Planen var utarbeidet av adm. dir, HR-sjef, VO og HVO (09.01.13). Tillitsvalgte fra FAP og Akademikerne har også vært involvert i prosessen (10.01.13). Organisasjonspsykolog Bjørn Inge Raknes har bistått i utviklingen av handlingsplanen. Handlingsplanen er gjennomgått med ansatte på HR-avdelingen som har fått anledning til å komme med innspill og synspunkter der dette er nødvendig og relevant.

observasjoner sammenfaller med de observasjoner Raknes har gjort i sin rapport både i og utenfor HR-avdelingen.

5.2 Læringspunkter og anbefalinger

- I perioden med omorganiseringsprosjektet har det vært flere saker som ikke har hatt direkte tilknytning til omorganiseringsprosjektet. Prosessen rundt disse sakene har bidratt til å påvirke miljø, mennesker og prosesser i omorganiseringsprosjektet.
- Håndteringen av disse sakene tok oppmerksomhet og fokus fra omorganiseringen, og bidro til forsinkelser og polarisering av miljøet.
- Håndteringen av personalsaken er et eksempel på en sak der ensidig informasjon, rykter og saksinformasjon er spredt i organisasjonen, og der uformelle kommunikasjonslinjer og nettverk har bidratt til at saken fikk en betydelig større oppmerksomhet enn den fortjente. NHH hadde heller ikke erfaring eller trening i håndtering av en slik situasjon. Temperaturen, klima og et høyt antall involverte personer medførte at administrativ ledelse mistet kontroll over saken i perioder. Saken burde vært løst i et mindre fora på et tidligere stadium.
- Situasjonen i HR-avdelingen er også et eksempel på tidvis manglende ledelse, uryddig kommunikasjon og involvering av et stort antall mennesker. PwC synes det er underlig at 22 mennesker skal uttale seg om forhold knyttet til en enhet på 6-7 personer.
- Det er behov for å bevisstgjøre roller for ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.
- I flere av sakene som er direkte eller tilstøtende til omorganiseringsprosjektet, får emosjoner uforholdsmessig stor plass i forhold til rasjonelle sider ved saken.
- NHH bør etablere en prosess eller avtale for hvordan saker av type oppsigelse/endringsoppsigelse skal håndteres. Mange virksomheter velger konsekvent å benytte ekstern advokatbistand i personalsaker av denne typen for å formalisere saksbehandlingen samt unngå å involvere mange ansatte i en sak knyttet til en kollega.

6 Fase 1 – Initiering

6.1 Observasjoner

Denne fasen er perioden fra sommeren 2010 til oppstart av omorganiseringsprosjektet i august 2011. Som beskrevet i punkt 3.1.1, fikk styret forelagt en innstilling til ny organisering i styremøte i 2010. Hovedtrekkene ved denne innstillingen var få endringer, og det var ikke grunnlag eller behov for å endre fra en flat to-nivå struktur til en tre-nivå struktur. Styret avvendet en beslutning knyttet til organisering av administrasjonen i påvente av ny direktør.

Ole Hope blir tilsatt i samme styremøte i juni 2010, og starter ved skolen 1. september 2010. HR sjef blir ansatt 1. mars 2011.

Administrerende direktør orienterte i en melding til styret om omorganiseringsprosessen i styremøtet 15. desember 2010. På det tidspunkt var tillitsvalgte orientert om de overordnede linjene for gjennomføringen i samarbeidsutvalget.

I styreseminaret 28. mars 2011 presenterte administrerende direktør sine tanker for en mer strategitilpasset organisering av administrasjonen. I dette møtet blir det presentert tidlige skisser til en tre-nivå struktur av administrasjonen og en prosessorientert organisering.

Resultater av spørreundersøkelsen:

30 % av de ansatte administrasjonen og instituttene mener det i stor eller svært stor grad var behov for omorganisering av NHHs sentraladministrasjon. Oversikten viser hvor mange som deler denne oppfatningen:

30 %

*61 % av ledelsen i administrasjonen
33 % av øvrige ansatte i administrasjonen
73 % av ledelsen i instituttene
40 % av teknisk administrativt ansatte i instituttene
13 % av vitenskapelige ansatte i instituttene*

Resultatet viser at ledelsen i administrasjonen og instituttene ved NHH mener at det var et stort behov for omorganisering, mens øvrige ansatte ikke deler den samme oppfatningen som ledelsen. Det er også interessant å merke seg at ledelsen i instituttene mener at det er et større behov for omorganisering enn ledelsen i administrasjonen.

Resultatdata 6: Behov for omorganisering

I denne fasen er høyt aktivitetsnivå på NHH, blant annet med forberedelsene og gjennomføring av jubileumsaktiviteter, samt handlingsprogrammet NHH 2021³³.

Som beskrevet i avsnitt 4.1.1 utfordret administrerende direktør tidlig mange områder ved NHH. Ny HR-sjef blir også ansatt, og begge er tydelig i flere fora på bruk av arbeidsgivers styringsrett i omorganiseringsprosessen. Kartleggingsfasen av NHHE pågår også i dette tidsrommet. Da omorganiseringsprosjektet offisielt starter opp i august 2011, har det allerede i enkelte miljøer utviklet seg en skepsis til administrerende direktør og HR-sjef knyttet til det en formell prosess, og utfordring av deler av kulturen ved NHH.

³³ <http://www.nhh.no/no/om-nhh/om-nhh/%C3%A5rsberetning/nhh-2021.aspx>

6.1.1 NHHE

I styremøtet 4. november 2010 ble det besluttet at administrasjonen skulle fremme sak om fremtidig styringsstruktur ved NHHE³⁴. Den 16. mars 2011 starter det opp et eget prosjekt for å vurdere organisering, oppgavefordeling og eventuelle forbedringstiltak. Prosjektet hadde en egen styringsgruppe bestående av administrerende direktør, dekan for NHHE, avdelingsleder for NHHE, programdirektør for MØST³⁵ og styremedlem for NHHE. Prosjektet ble ledet av HR-sjef med faglig støtte fra Ernst & Young. Prosjektet fikk sitt mandat av administrerende direktør. Det var et ønske at denne prosessen ville gi erfaringer til det som senere skulle gjennomføres som et omorganiseringsprosjekt i hele administrasjonen.

6.2 Læringspunkter og anbefalinger

- 2011 var et hektisk år for NHH, og det gikk mye tid til planlegging og gjennomføring av blant annet jubileumsaktivitetene og oppstarten av handlingsprogrammet "NHH 2021". Det er relativt lite oppmerksomhet knyttet til planleggingen av omorganiseringen. Prosjektet og administrativ ledelse burde vært både tydeligere og bredere i kommunikasjonen knyttet til omorganiseringsprosjektet, for å sikre at alle var orientert om den kommende prosessen.
- Det hadde allerede i denne fasen kommet tegn på en kulturkollisjon mellom den eksisterende kulturen på NHH og den formelle linjen som den nye administrative ledelsen representerte.
- Det hadde ikke vært foretatt omorganiseringer ved NHH på mange år. Planen om en eventuell endring av administrasjonen ble initiert i 2007. Resultatet av den prosessen ble satt på vent når den var klar 3 år senere i 2010. PwC opplever at NHH ikke var motstander mot endring når den ble initiert i 2011, men organisasjonen var ikke trent og hadde ingen erfaring i endringsprosesser. Dette ble det i liten grad tatt hensyn til når prosjektet ble initiert og planlagt.
- Det anbefales at NHH jevnlig vurderer sin egen organisering, og har en lav terskel for å gjøre organisasjonsendringer. Effektive virksomheter evner å gjøre endringer i takt med utviklingen. De evner å være selvkritiske, åpne til egen effektivitet og interne prosesser. Det bygger en modenhet i endring, og en robust, moderne og tilpasset organisasjon.

³⁴ Jf. styresak 65/10 - U. off. § 23, 1.ledd

³⁵ Executive MBA program Økonomisk styring og Ledelse (MØST)

7 Fase 2 – Kartlegging og vedtak

7.1 Observasjoner

Denne fasen er perioden fra omorganiseringsprosjektet starter 17. august 2011 til styrevedtaket om ny organisering 14. desember 2011.

Gjennomføringen organiseres som et prosjekt etter samme modell som prosjektet for å vurdere modell for NHHE. Det legges opp til å benytte samme metodikk og perspektiv som ble lagt til grunn i NHHE-evalueringen. Administrerende direktør utpeker en styringsgruppe bestående av administrerende direktør, assisterende direktør, økonomisjef, HR-sjef og tillitsvalgt fra Parat³⁶. Prosjektleder for prosjektet var HR-sjef. Prosjektgruppen bestod av to rådgivere fra administrasjonen. Det ble også etablert en referansegruppe bestående av tillitsvalgte. Mandatet ble utarbeidet av administrerende direktør og definert slik³⁷:

«Prosjektet skal evaluere organiseringen av NHH sin administrasjon, arbeidsprosesser, roller, oppgave og ansvarsfordeling i forhold til de strategiske ambisjonene NHH har for administrasjonens tjenesteleveranse. Prosjektet skal utarbeide forslag til en mer fremtidsrettet organisering av administrasjonen.»

Prosjektet har sitt første prosjektmøte 17. august 2011 i det som blir kalt "analysefasen". Fasen bestod i hovedtrekk av kartlegging av prosesser, roller og ansvar. Kartleggingen ble utført som heldags arbeidsmøter med de enkelte avdelingene i administrasjonen. I forkant ble det sendt epost til avdelingsledere, samt gjennomført informasjonsmøter om prosessen og metoden. Kartleggingen gjennomføres i september og oktober 2011.

Det utarbeides et forslag til ny organisering. Dette forslaget drøftes med tillitsvalgte 2. desember 2011. Drøftingsprotokollen har ingen merknader og legges ved styresaken³⁸. Instituttledere blir informert i møte 5. desember 2011. Det ble også gjennomført informasjonsmøte for alle ansatte i administrasjonen der nytt forslag til organisering ble presentert.

Styret vedtok ny organisering 14. desember 2011³⁹. Styret fremhever at det i implementeringen av den nye strukturen er viktig å ha fokus på ledelse, samarbeid og leveranser. Styret ønsket også en tilbakemelding på hvordan disse hensynene ble ivaretatt ved implementeringen av den nye organiseringen. Styret ba også administrasjonen om å ha særlig oppmerksomhet på hvordan arbeidet med internasjonale relasjoner kunne videreutvikles på en god måte⁴⁰.

7.1.1 NHHE

Kartleggingsprosjektet knyttet til organisering av NHHE gjennomføres inn i denne perioden, ref. punkt 6.1. Prosjektgruppen legger frem sin rapport datert 26. oktober 2011 i styremøte 2. november 2011⁴¹, der styret slutter seg til de foreslåtte endringene for styringsstrukturen av NHHE. Beslutningsgrunnlaget er unntatt offentlighet.

Ansatte ved NHHE utarbeider så et notat til ansattrepresentanten i styret, der de uttrykker misnøye med prosessen, saken og det de opplever som manglende ambisjoner i saken⁴². Styrerepresentanten ønsker ikke å legge saken frem i styret, men orienterer administrerende direktør som tar vurderingene med i sin fremleggelse av saken.

³⁶ Fagforeningene valgte selv Parats leder som sin representant i styringsgruppen

³⁷ Jf. styresak 71/11, vedlegg til saken unntatt offentlighet

³⁸ Protokollen signeres av FAP, NTL og akademikerne, se også denne rapportens pkt3.1.4

³⁹ ibid

⁴⁰ Jf. protokoll, styresak 71/11

⁴¹ Jf. styresak 61/11, inkl. vedlegg 1 og 2. Saken er unntatt offentlighet

⁴² PwC får opplyst at ansatte får innsikt i styresaken som er unntatt offentlighet ved en tilfældighet.

FAP og Parat reagerer på saksfremlegget i denne saken i et felles brev 1. november 2011. Hovedinnholdet i dette brevet er at fagforeningene har ikke hatt tilfredsstillende mulighet til å få innsyn i saksfremlegget og innholdet i dette. Brevet viser at det har vært en stor forskjell i hva de tillitsvalgte trodde de var med på og hvordan saken endte opp. HR-sjef svarer tillitsvalgte i brev 2. november 2011 der det redegjøres for prosjektets perspektiv, og alle påstander fra tillitsvalgte avvises. Ansatte blir orientert om ny struktur av NHHE i et informasjonsmøte 7. november 2011. Det gjennomføres et møte med de involverte 14. november 2011, der prosjektet orienterer om prosessen. Det kommer ingen endringer eller beslutninger fra dette møtet.

Brevvekslingen mellom tillitsvalgte og prosjektleder illustrerer flere forhold i prosjektet som fremkommer også gjennom spørreundersøkelser og intervjuer:

- Mange opplever kartleggingsprosessen som en lukket prosess, der ansatte ikke får innsyn i beslutningsunderlaget som utarbeides i prosjektet. Dekan for NHHE, avdelingsleder for NHHE, programdirektør for MØST og styremedlem for NHHE var deltaker i styringsgruppen og behandlet beslutningsunderlaget før saken gikk til styret.
- Det er stor forskjell i oppfatningen av mål, prosess og resultat mellom ansatte som deltar i kartleggingen og prosjektgruppen. Ansatte har ikke tilstrekkelig forståelse av hva de har deltatt på.
- Det var en rekke forventninger knyttet til reorganiseringen av NHHE. NHHE ble sett på av mange som noe annet enn den øvrige driften på NHH, som burde gjenspeiles i NHHE sin organisering, status og avlønning av ansatte. Når styret vedtar den foreslåtte løsningen, medfører dette i praksis små endringer. NHHE blir organisert tett opp mot NHHs fulltidsprogrammer som en administrativ enhet med eget programutvalg. Dette medfører skuffelse blant ansatte.
- Vitenskapelig ansatte er involvert gjennom programleder MØST og dekan for NHHE. PwC kan ikke se at det er gjort noen annen involvering av vitenskapelig ansatte i kartleggingen.

I omorganiseringsprosjektet av administrasjonen ved NHH, blir det ikke gjennomført eget kartleggingsmøte med NHHE. Denne kartlegging ble gjort tidligere i evalueringsprosjektet av NHHE. NHHE blir senere organisert som en seksjon under en avdeling for eksternt rettet virksomhet. Avdelingsleder NHHE valgte å si opp sin stilling i juni 2012, blant annet som konsekvens av ny organisering av NHHE⁴³.

7.1.2 Internasjonalt kontor

I kartleggingsfasen gjennomføres det også dagsseminar med internasjonalt kontor på lik linje med andre enheter i administrasjonen. Kartleggingen identifiserer en rekke områder der internasjonalt kontor samhandler eller burde samhandle med andre funksjoner i studieadministrasjonen. Administrerende direktør har et tydelig ønske å redusere kontrollspenn med færre avdelinger samt prosess-organisere funksjonene i administrasjonen. Kartleggingen identifiserer flere «røde flagg»⁴⁴ i arbeidsprosessene. Det er veldig forskjellig oppfatning av gjennomføringen av kartleggingen. Enkelte mener den var forvirrende, og at man mistet oversikten over helheten. Internasjonalt kontor kjenner seg ikke igjen i den kartleggingen som gjennomføres. Det er også en uenighet om hvor enige prosjektet og enheten var omkring utvalget av prosesser som skulle analyseres og resultatet av analysene. Resultatet av kartleggingen blir oversendt leder for avdelingen, som gir sine innspill tilbake igjen til prosjektet.

Leder for internasjonalt kontor, ønsket i denne fasen å foreslå en ny modell for organiseringen av internasjonalt kontor. Han foreslo denne til administrerende direktør og prosjektleder, og får tilbakemelding om at dette vil bli tatt med i vurderingen. Leder for internasjonalt kontor gjennomfører så et nytt møte med prorektor om samme tema.

I styremøtet 14. desember 2011 foreslo et ansattvalgt styremedlem⁴⁵ en alternativ organisering av internasjonalt kontor. Forslaget tas ikke til følge, og styret beslutter modellen i styresaken. Styret ber administrasjonen om å

⁴³ Det oppgis mange forskjellige grunner til at lederen går av. Fordi lederen ikke lenger er ansatt ved NHH har PwC ikke vært i kontakt med henne, som en del av den avgrensningen som ble gjort i denne evalueringen.

⁴⁴ Begrepet er ikke definert i prosjektet, men brukes på områder som viser liten samhandling, overlappende arbeid, lite koordinering mv.

⁴⁵ Styremedlemmet er ansatt ved internasjonalt kontor

ha særlig oppmerksomhet på hvordan arbeidet med internasjonale relasjoner kan videreutvikles på en god måte⁴⁶.

Modellen som blir besluttet i styret er en modell med en direktør for internasjonalisering som rapporterer til administrerende direktør, og en enhet for utveksling og internasjonalisering med øvrige ansatte fra internasjonalt kontor som blir organisert som en seksjon under studieadministrativ avdeling.

I denne fasen ser PwC at det utvikler seg en misnøye med de forslagene som blir drøftet i desember, og en uenighet i den modellen styret beslutter. PwC ser også at det gjennomføres en rekke uformelle samtaler for å påvirke modell og modellvalget i styresaken.

7.1.3 Prosjektstyring

PwC har vurdert hvordan omorganiseringsprosjektet i denne fasen ble gjennomført opp imot god prosjektstyringsmetodikk⁴⁷. Det separate prosjektet for å vurdere alternativer for NHHE har mange av de samme trekkene, og omtales ikke spesielt.

Det er vanlig at det utarbeides et prosjektdirektiv for et prosjekt, der rammene og mandatet for prosjektet legges. Det er naturlig at prosjektdirektivet utarbeides av en prosjekteier, dvs. den som skal ha hovedansvar og eierskap for resultatene av prosjektet. Prosjektdirektivet gir mandat til en prosjektleder som utarbeider sin prosjektplan på bakgrunn av direktivet. Prosjektplanen vil beskrive hvordan prosjektet er tenkt gjennomført og inneholder normalt mandat, prosjektmål, tidsplan/milepælsplan, kommunikasjonsplan, risikovurderinger med videre.

PwC observerer følgende knyttet til prosjektets styring:

- Det ble ikke utarbeidet et prosjektdirektiv. Prosjektet ble etablert på bakgrunn av et mandat gitt i epost til prosjektleder fra administrerende direktør.
- Det ble ikke utarbeidet en egen prosjektplan.
- Det ble ikke utarbeidet kommunikasjonsplan.
- Det ble ikke utarbeidet en oversikt over projektrisiko.
- Det ble etablert en referansegruppe og styringsgruppe. Det er ikke tydelig hvilken rolle disse gruppene skulle ha i prosjektgjennomføringen.

Det var HR-sjef som fikk rollen som prosjektleder. Dette er etter PwCs oppfatning ikke et godt valg i en omorganiseringsprosess av flere grunner. I en omorganiseringsprosess er det naturlig at det vil være elementer av motstand, og ansatte vil kunne få endrede oppgaver, funksjoner, roller og ansvar. Det er derfor behov for en tydelig og velfungerende HR-avdeling. Ved at HR-sjef fikk prosjektlederansvar både for NHHE-vurderingen og omorganiseringsprosjektet medførte dette at HR-sjef fikk mindre mulighet til å utøve *funksjonen* HR-sjef til fordel for prosjektet. Da det utviklet seg mer og mer uro knyttet til prosjektet og gjennomføringen, ble polariseringen mellom mange ansatte og prosjektledelsen større. HR-sjef kom i en situasjon der hun måtte representere en side mot tillitsvalgte og ikke kunne ivareta en uavhengig HR-sjefsrolle tilfredsstillende. Senere er det også en rekke saker som stjeler kapasitet og fokus bort fra HR-funksjonen.

Prosjektet ble også satt sammen med rådgivere fra NHHs administrasjon som ikke hadde deltatt i prosjektet knyttet til evalueringen av NHHE som skulle følge samme metodikk. De kunne derfor ikke trekke lærdom fra prosessen og metodikken som Ernst & Young benyttet. Rådgiverne fra NHH hadde heller ingen erfaring med den type prosesskartlegging og prosjektgjennomføring fra før.

Det er PwCs vurdering at prosjektgruppen ikke hadde tilstrekkelig erfaring og kompetanse til å gjennomføre denne type omorganiseringsprosjekter.

⁴⁶ Jf. protokoll styresak 71/11.

⁴⁷ Når det vises til god prosjektstyringsmetodikk, vises det til aksepterte standarder som eksempelvis Project Management Professional, PMP®, og en vanlig praksis PwC både observerer og benytter.

57 %

Resultater fra spørreundersøkelsen

57 % av de ansatte i administrasjonen sier de i liten eller svært liten grad var kjent med prosjektets aktivitets- og fremdriftsplan i kartleggingsfasen. Oversikten viser hvem som deler denne oppfatningen:

25 % av avdelingsledere/ direktører
40 % av seksjonsledere
64 % av de øvrige ansatte

Resultatet kan bety at informasjon om prosjektets aktivitets- og fremdriftsplan ikke har blitt videreformidlet fra ledelsen til de øvrige ansatte, eller at aktivitets og fremdriftsplanen ikke var formalisert/eksisterte.

Resultatdata 7: Aktivitets- og fremdriftsplan i kartleggingsfasen

7.1.4 Vedtaket

Styret beslutter ny organisering 14. desember 2011. I styresaken og vedleggene (unntatt offentlighet) er det gjort en overordnet prinsipiell beskrivelse av roller og ansvar knyttet til de enkelte avdelinger og seksjoner. Det legges opp til at stillingsinstrukser/funksjonsbeskrivelser skal utarbeides i ettertid med bakgrunn i vedtaket, slik at dette ikke er entydig beskrevet i beslutningsunderlaget. I styresaken legges det opp til en implementeringsfase frem til 15. mars 2012.

7.1.5 Informasjon

Mangelen på en kommunikasjonsplan har bidratt til at mange ikke følte seg tilstrekkelig orientert om prosess, mål og fremdrift. I omorganiseringsprosesser er informasjonsbehovet ofte bortimot utømmelig, slik at en proaktiv og åpen prosess er et viktig virkemiddel for å få alle med i endringsprosessen.

Prosjektet ble designet for å gjennomføres i og med administrasjonen, uten samhandling med instituttene. Bakgrunnen for dette var at administrerende direktør ikke ville endre på leveransene fra administrasjonen, men forbedre de interne prosessene for å levere de samme tjenestene bedre og mer effektivt. Dette er en av de første kulturkollisjonene PwC ser i prosjektgjennomføringen. Tidligere har det vært en kultur der vitenskapelige ledere ble involvert i det meste ved skolen. PwC er av den oppfatning at administrerende direktør og prosjektleder både undervurderte hvor sammenvevd organisasjonen på NHH var, vitenskapelige lederes behov og interesse for å mene noe om administrasjonen som en støttefunksjon til primærvirksomheten og den endringsmotstanden som kom når mennesker ikke føler at de blir informert.

24 %

Resultater fra spørreundersøkelsen:

24 % av de ansatte i administrasjonen er av den oppfatningen at de i stor eller svært stor grad har blitt informert om mål og hensikt med omorganisering i NHHs sentraladministrasjon.

50 % av ledelsen i administrasjonen og 17 % av øvrige ansatte i administrasjonen deler denne oppfatningen.

Dette kan tyde på at informasjonen om mål og hensikt med omorganiseringen ikke har blitt videreformidlet fra ledelsen til de øvrige ansatte i administrasjonen. Dette er ikke i tråd med linjeprinsippet i statens kommunikasjonspolitikk.

Resultatdata 8: Mål og hensikt med omorganisering

PwC mener at prosjektet burde lagt opp til en proaktiv kommunikasjon for å sikre større grad av dialog og forankring i flere miljøer. Dette kan gå ut over fremdriften til prosjektet, men i denne type endringsprosjekter var det ikke tidskritisk å være ferdig til 15. mars som var målet. Det er gjort en rekke informasjonsaktiviteter på blant annet intranettet Innsiden. På tross av dette opplever mange informasjonen som svært dårlig. Se spørreundersøkelsesresultatene i kapittel 6 om kommunikasjon.

I spørreundersøkelsen er det svært mange som kritiserer prosessen og omtaler den som en «lukket prosess». Dette kan skyldes både at det har vært en kultur for veldig bred delaktighet tidligere, og at i denne omorganiseringsprosessen har majoriteten av informasjonen blitt holdt internt i prosjektgruppen. Vitenskapelig ansatte var ikke inkludert i prosessen, slik at de vil oppleve en lukket prosess. Saksgrunnlaget fra NHHE-vurderingen og omorganiseringsprosjektet har vært unntatt offentlighet. PwC mener at NHH hadde vært bedre tjent med større åpenhet om kartleggingsfasen, da denne i all hovedsak ble basert på systematisert informasjon fra arbeidsmøtene.

Prosjektleder har forholdt seg formelt til oppgavene i prosessen, og gjennomført prosjektet med et fåtall involverte for å nå prosjektmålene. I endringsprosjekter kreves det også en kjennskap til organisasjonens kultur for å sikre at man får mennesker med seg, heller enn mot seg. Mennesker tåler vanligvis å bli sagt i mot og de tåler uenighet, men de aksepterer ikke å bli ignorert eller ikke lyttet til. Mange mennesker har i denne prosessen opplevd at de har kommet med ønske om innsikt og informasjon samt ønske om å bidra, uten å ha blitt hørt.

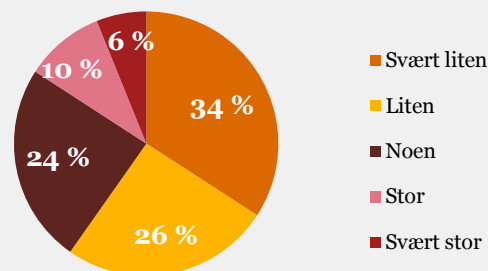
Resultater fra spørreundersøkelsen:

50 % av ledelsen og 62 % av de øvrige ansatte i administrasjonen er av den oppfatningen at de har i liten og svært liten grad fått delta i kartleggingsprosessen.

33 % av ledelsen og 11 % av de øvrige ansatte i administrasjonen er av den oppfatning at de i stor og svært stor grad har fått delta i kartleggingsprosessen.

Undersøkelsen viser at ledelsen i administrasjonen har forskjellige opplevelser av deltakelse i kartleggingsfasen, og at få øvrige ansatte opplever å ha vært delaktige.

Spørsmål: I hvilken grad har du deltatt i kartleggingsprosessen som ble gjennomført i denne perioden?



Resultatdata 9: Deltakelse i kartleggingsprosessen

7.1.6 Medbestemmelse

Målet med omorganiseringsprosjektet var å gjøre endringer. Derfor var det godt kjent at det ville bli endringer i roller, ansvar, rapporteringslinjer med videre som følge av omorganiseringsprosjektet. Dette forstod tillitsvalgte og ansatte, og dette skapte en uro og forsterket informasjonsbehovet. Prosjektet la opp til en formell gjennomføring med et perspektiv om å involvere kun de som var direkte berørte parter. I implementeringsfasen oppdaget prosjektledelsen at rammeverket for omstillinger var utdatert. Dette gjaldt omstillings- og tilleggsavtalen. Begge disse avtalene ble etter en prosess signert våren 2012. Disse burde vært på plass ved oppstarten av prosjektet. Dette behovet burde vært identifisert i en projektrisikoenalyse.

Resultater fra spørreundersøkelsen:

71 % av de ansatte i administrasjonen mener at de i liten eller svært liten grad har vært involvert i omorganiseringsprosessen i NHHs sentraladministrasjon, herunder:

71 %

44 % av ledelsen i administrasjonen
78 % av øvrige ansatte i administrasjonen

Undersøkelsen viser at 28 % av ledelsen og 8 % av øvrige ansatte i administrasjonen mener at de i stor eller svært stor grad har vært involvert. Det er tydelig at det er en felles oppfatning blant administrasjonen på at de ikke har opplevd at de har blitt involvert i prosessen.

Resultatdata 10: Involvering i omorganiseringsprosessen

71 %

Resultater fra spørreundersøkelsen:

71 % av de ansatte i administrasjonen sier de i liten eller svært liten grad har fått anledning til å kommentere kartleggingen som ble gjort i denne fasen, herunder:

50 % av ledelsen
76 % av de øvrige ansatte

Undersøkelsen viser at flertallet av de ansatte i administrasjonen ikke har fått anledning til å kommentere kartleggingen. Kun 27 % av ledelsen har følt at de i stor eller svært stor grad har fått anledning til å kommentere kartleggingen i denne fasen mot 1 % av de øvrige ansatte.

Resultatdata 11: Kommentere kartleggingen

7.2 Læringspunkter og anbefalinger

- Omorganiseringsprosjektet var ikke godt planlagt, og det var store mangler i prosjektplanleggingen.
- Valg av HR-sjefsfunksjonen som prosjektleder var ikke rett funksjon til å lede prosjektet.
- Prosjektgruppen hadde ikke tilstrekkelig erfaring og kompetanse til å gjennomføre denne type omorganiseringsprosjekt.
- NHH benyttet i liten grad erfaringene fra kartleggingsprosessen ved NHHE i omorganiseringsprosjektet. De områdene som hadde fungert dårlig i NHHE evalueringen, som kommunikasjon og forankring, var fortsatt dårlige i omorganiseringsprosjektet.
- Det ble ikke gjort noen kartlegging av grenseflater eller dialog med brukerne⁴⁸ av de administrative tjenestene før omorganiseringen tok til. Prosessen ble kjørt veldig lukket, med et fåtall av personer som hadde innsyn i hva som var prosjektets plan, og mål/hensikt med kartleggingen.
- Det ble ikke gjennomført en risikoanalyse i beslutningsgrunnlaget til styresaken.
- Da ny organisering ble besluttet i desember 2011, var innholdet i den overordnede organiseringen ikke tilstrekkelig på plass, som medførte mye diskusjon om hvordan vedtaket skulle gjennomføres.
- Ledere informerte medarbeidere for lite om prosessen.
- Det anbefales at denne type prosjekter ledes av personer uten en tung funksjon i linjen. Prosjektleder for omorganiseringsprosjekter bør ledes av personer som har tilstrekkelig kompetanse og tid til å kunne gjennomføre prosjektet uten at det går på bekostning av andre oppgaver. NHH bør vurdere å benytte eksternt bistand i prosjekter der de ikke har tilstrekkelig kompetanse og erfaring selv.
- Det anbefales at det utarbeides en prosjekthåndbok for NHH, som gir veiledning og retning om både planlegging og gjennomføring av prosjekter, blant annet med maler for prosjektplan, kommunikasjonsplan og risikostyring.
- Det anbefales at nødvendig avtaleverk er på plass før omorganiseringsprosjekter tar til.

⁴⁸ Med brukerne menes i denne sammenheng ledere og medarbeidere ved instituttene.

8 Fase 3 - Implementering

8.1 Observasjoner

Denne fasen starter ved beslutningen om ny organisering av administrasjonen, til endelig innplassering var gjennomført 19. november 2012. Denne implementeringsfasen er en lang periode, som bærer preg av en rekke sammensatte saker og utfordringer. Det var lagt opp til en effektiv prosess, som skulle ferdigstilles 15. mars 2011⁴⁹.

Proessen med utarbeidelse av bemanningsplaner og funksjonsbeskrivelser startet umiddelbart etter styrevedtaket. Det legges opp til at de nye avdelingsledere utarbeider forenklete stillingsinstruksjoner som grunnlag for innplassering.

Resultater fra spørreundersøkelsen

54 % av de ansatte i administrasjonen sier de i liten eller svært liten grad var kjent med hvordan implementeringsfasen av ny organisasjon skulle gjennomføres, herunder:

54 %

44 % av ledelsen
56 % av de øvrige ansatte

17 % av ledelsen og 1 % av de øvrige ansatte har svart stor og svært stor grad på det samme spørsmålet
Resultatet viser at implementeringsfasen av ny organisasjon var lite kjent både blant ledelsen og de øvrige ansatte i administrasjonen.

Resultatdata 12: Kjennskap til implementeringsfasen

Det manglende avtaleverket bidrar nå til forsinkelse av prosessen. Forhandlingsmøtet om retningslinjer for omstillingen ble gjennomført 23. januar 2012. Disse retningslinjene ble først signert 22. februar 2012. Retningslinjene ble signert av alle organisasjoner bortsett fra Forskerforbundet⁵⁰. Det er heller ikke på plass en tilpasningsavtale til hovedavtalen. Denne avtalen ble først signert 20. juni 2012⁵¹. Det er tydelig at tillitsmannsorganisasjonene ikke har tilstrekkelig erfaring eller kompetanse til å være en balansert part i denne prosessen. Tillitsvalgte er usikre på hva avtalen faktisk betyr, og er bekymret for å bli tatt til gissel for en beslutning.

Tillitsvalgte fra Parat, Akademikerne og FAP sendte 10. februar 2012 en bekymringsmelding til administrerende direktør, som viser til manglende avtaleverk på plass, og derved manglende kjennskap til rettigheter og plikter. Organisasjonene stiller her også flere spørsmål til gjennomføringen, og opplever at den går for raskt og at det er for lite informasjon. Det gjennomføres et møte med tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombudet 21. februar 2012 på bakgrunn av denne bekymringsmeldingen. I dette møtet drøftes prosess rundt avdelingslederstillinger, behov for involvering fra fagstab og bekymringer knyttet til psykososialt arbeidsmiljø. Administrerende direktør avviser kritikken, men erkjenner manglende informasjon og at dette skal forbedres.

⁴⁹ Jf. styresak 71/11

⁵⁰ Avtalen blir signert av FAP, som er en fagpolitisk avdeling i Forskerforbundet. Se også PwCs vurdering punkt 3.1.4. Avtalen ble ikke signert av andre fra Forskerforbundet. Forskerforbundet var bekymret over at avtalen skulle sette presedens for evt. øvrige omorganiseringsprosesser ved NHH. Dette ble presisert i avtalen. Leder Forskerforbundet opplyser at den endelige avtalen ikke ble signert av praktiske årsaker, da han var mye på reise i den perioden.

⁵¹ Denne avtalen signeres av alle organisasjoner inkludert Forskerforbundet, men ikke av FAP.

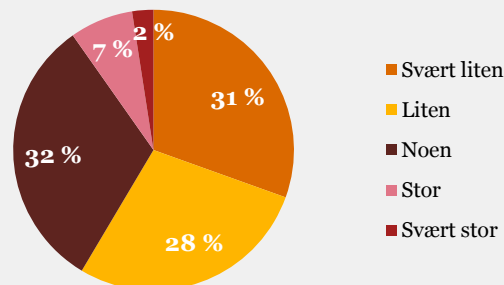
Resultater fra spørreundersøkelsen:

Undersøkelsen viser at 50 % av ledelsen og 61 % av de øvrige ansatte i administrasjonen mener de i liten og svært liten grad har fått tilstrekkelig informasjon om fremdriften underveis i implementeringsfasen.

Kun 16 % av ledelsen og 1 % av de øvrige ansatte i administrasjonen mener at det har i stor og svært stor grad vært tilstrekkelig informasjon om fremdriften underveis i implementeringsfasen.

Resultatet viser at både ledelsen og øvrige ansatte deler oppfatningen at det ikke har vært tilstrekkelig med informasjon om fremdriften underveis i implementeringsfasen.

Spørsmål: I hvilken grad har du fått tilstrekkelig informasjon om fremdriften underveis i implementeringsfasen?



Resultatdata 13: Informasjon om fremdriften i implementeringsfasen

I styremøte 15. februar 2012⁵² orienteres det om prosjektets fremdrift. Det pekes der på utfordringene med avtaleverket, og at prosessen ikke går så raskt som forventet. I denne styresaken erkjenner prosjektleder at informasjonen ikke har vært god nok, og at den vil intensiveres når avtalen er på plass. Styret tok saken til orientering⁵³.

I denne perioden behandles en personalsak. Se egen redegjørelse i kapittel 5. Denne saken stjeler mye oppmerksomhet hos administrativ ledelse og HR-sjef/prosjektleder.

Prosjektet begynner nå å bli kraftig forsinket. Planlagt implementering var 15. mars 2012, men på grunn av tilstøtende saker⁵⁴, manglende rammeverk og uklarheter/uenigheter går saken videre uten at det kommer informasjon. Fremdriften til omorganiseringsprosjektet er ikke på agendaen i styremøtet 24. april 2012. Hovedverneombudet sender brev til styret 7. juni 2012, der han uttrykker bekymring om negative virkninger for arbeidsmiljøet ved NHH som følge av omorganiseringsprosessen. Brevet er basert på samtaler og møter med øvrige tillitsvalgte. Brevet peker på at samhandling og lagånd ved NHH blir erstattet av frustrasjon, usikkerhet og frykt. Fagforeningene sender også en bekymringsmelding til styret samme dag, 7. juni 2012⁵⁵. Dette brevet viser til det som oppleves som manglende fremdrift, manglende informasjon og manglende medbestemmelse. I styresaken til styremøtet i juni orienterer prosjektleder om omorganiseringen⁵⁶. Styresaken er unntatt offentlighet. I saken orienteres det om prosessen, samt at det er uro og at prosjektet er forsinket. I saken drøftes også internasjonalseringsarbeidet.

Høsten 2012 løfter instituttlederne en bekymring knyttet til leveranser fra HR-avdelingen. Instituttlederne mener at leveransene fra HR-avdelingen ikke er tilfredsstillende, og tar dette opp med rektorat og administrerende direktør som orienterer HR-sjef. Dette bidrar til en utfordrende situasjon i HR-avdelingen som utvikler seg ut over året og inn i 2013. Se også kapittel 5.

⁵² Jf. styresak 13/12

⁵³ Jf. styreprotokoll sak 13/12

⁵⁴ Det er også en pågående streik som indirekte berører NHH, bl.a. muligheten til å forhandle.

⁵⁵ Brevet er signert av Prat, FAP, NTL. Forskerforbundets tillitsvalgte har ikke fysisk signert brevet.

⁵⁶ Jf. styresak 43/12, Unntatt offentlighet

Høsten 2012 er det en rekke møter i samarbeidsutvalget knyttet til innplassering i stillinger. Avdelingslederne har utarbeidet forenklete stillingsbeskrivelser. Referatene fra samarbeidsutvalgsmøtene illustrerer uenighet og uklarhet om stillingers innhold, flere får ikke sitt primærønske innfridd, uklare kompetansekrav med videre. PwC har ikke vurdert alle sakene knyttet til innplassering i denne fasen. Vi observerer her at prosjektet går inn i en fase der man hele tiden er noe forsinket, informasjon kommer sent og man greier ikke å være proaktive i prosessen. PwC mener at årsakene til dette er mange, blant annet:

- Innholdet i den organisasjonsplanen som ble besluttet 14. desember 2011 var uklar, noe som medførte at bemanningsplanen og foreløpige funksjonsbeskrivelser var uklare.
- Det pågår flere krevende saker i perioden som tar oppmerksomhet.
- Det gjennomføres en rekke diskusjoner i uformelle fora og det forsøkes omkamper.
- Det er bygget opp en spenning mellom arbeidsgiver og ansatte som medfører at saker raskt utvikler seg til konflikter.
- Omorganiseringer vil alltid medføre endringer, og mange vil ikke få det slik man ønsker. I denne fasen går organisasjonen fra en flat organisasjon til en tre-nivåmodell, der mange får nye ledere og mange blir ikke ledere. Det er naturlig at det vil være uro og skuffelse i en slik fase.
- Mange ansatte anser HR-avdelingen som part i en konflikt mellom flere ansatte og ledelsen. Dette medfører at mange ikke opplever å ha et tilfredsstillende HR-tilbud når de har behov for det.

I september 2012 vedtas også ny instruks for rektor og administrerende direktør. Dette er beskrevet i kapittel 3.1.2. Dette gjennomføres i en periode der det er store spenninger i organisasjonen. Faglig stab og ledelse har møter med rektor der omorganiseringen diskuteres, og det bygger seg opp en forventning til at rektor vil treffe tiltak. Samtidig besluttes den nye instruksen, som i større grad tydeliggjør rollefordelingen mellom administrerende direktør og rektor.

I styremøtet i september 2012 er det ikke en egen sak om omorganiseringen. Det legges frem en sak om risikoanalyser av prioriterte områder 2012⁵⁷. Et av områdene i risikovurderingen er administrativ organisering. Saken er unntatt offentlighet. Oppsummering av denne risikoanalysen er at de største risikoområdene er fremdrift, samhandling og arbeidsmiljø. Styret tok saken til orientering⁵⁸. Omorganiseringsprosessen var ikke på agendaen i styremøtet i november 2012.

Endelig innplassering av medarbeidere og ledere i ny organisasjon er ferdig 19. november 2012, og ble kunngjort i Paraplyen⁵⁹. 87 ansatte ble direkte innplassert i den nye organisasjonen⁶⁰. Den 23. november 2012⁶¹ ble 18 søkere innplassert av de 21 ubesatte stillingene. Ledige stillinger ble da besluttet ikke besatt på grunn av begrensninger i stillingsrammen. Styret ble orientert om status i styremøte⁶² i desember 2012. Dette styremøtet behandlet også egen sak fra AMU knyttet til omorganiseringen, ref. kapittel 9.1.

8.1.1 NHHE

Lederen for NHHE, sa opp sin stilling i juni 2012. Allerede på nyåret 2012 varslet lederen administrerende direktør om at hun skulle fratrukke sin stilling på NHHE til sommeren. Dette gjorde hun blant annet fordi NHHE ikke skulle bli skadelidende samt at det ville være god tid til å finne hennes etterfølger og eventuelt foreta en overlappingsperiode med ny leder. NHHE tok initiativ til et møte med Ole Hope den 15. mars 2012 hvor agendaen var behovet for informasjon omkring ledelse og ny leder for NHHE. På dette møtet ble det sagt at stillingen som leder NHHE ville bli lyst ut i løpet av 14 dager og før påsken 2012.

⁵⁷ Jf. styresak 47/12

⁵⁸ Jf. protokoll styresak 47/12

⁵⁹ <http://paraplyen.imaker.no/paraplyen/arkiv/2012/november/kakekickof/> og <http://paraplyen.imaker.no/paraplyen/arkiv/2012/november/innforer-n/>

⁶⁰ Jf. samarbeidsutvalget 11. 09.2012 og 17.10.2012 (Int seksjon)

⁶¹ Drøftingsmøte 16.11.12

⁶² Jf. styresak 80/12

Leder NHHE hadde sin siste arbeidsdag på NHH den 31. august 2012. I påvente av utlysning av stillingen, ble den besatt med en konstituert leder uten erfaring fra NHHE.

I august 2012 blir stillingen som avdelingsleder for eksternt rettet virksomhet utlyst. Gjennom utlysningsteksten opplever ansatte på NHHE at seksjonsledernivået vil bli fjernet. Verken fagforeningene eller NHHE har blitt informert om dette.

NHHE hadde et nytt møte med administrerende direktør den 15. oktober 2012 med følgende punkter på agendaen: NHHE-situasjonen, sykemeldinger, manglende involvering, informasjon og tillit. Møtene 15. mars 2012 og 15. oktober 2012 er ikke referatført.

8.1.2 Internasjonalt kontor

I denne perioden gjennomføres det flere uformelle møter vedrørende internasjonalt kontor. Internasjonalt kontor er i den vedtatte organisasjonen delt, ved at leder får en rolle som direktør for internasjonale relasjoner, og øvrig del av kontoret blir organisert som en egen seksjon under studieadministrativ avdeling. Tidligere leder internasjonalt kontor, og ny direktør for internasjonale relasjoner, aksepterer ikke den løsningen som styret har vedtatt, og gjennomfører flere møter i flere fora for å få flere ressurser til den strategiske enheten. I et møte i februar diskuteres en løsning med administrerende direktør der direktør for internasjonale relasjoner får med seg to medarbeidere til den strategiske enheten. PwC kan ikke finne noe dokumentasjon på denne beslutningen før den diskuteres i ledermøtet 27. februar 2012⁶³.

Våren 2012 blir det etablert en ny ledergruppe ved NHHs administrasjon. PwC kan ikke finne noe formalisering/konstituering av denne ledergruppen. Direktør for internasjonale relasjoner deltar ikke i de nye ledermøtene.

I styresaken⁶⁴ fra juni 2012 fastholder administrerende direktør den løsningen som styret har besluttet. Løsningen som ble tatt opp i ledermøte 27. februar 2012 blir presentert som en alternativ løsning. Saken innebærer at omorganiseringsprosjektet fortsetter uten at løsning for internasjonalt kontor er endelig på plass. Styret ba administrasjonen om å videreføre arbeidet med implementering i henhold til styrevedtaket⁶⁵.

Det er her altså uklartheter knyttet til de uformelle samtale mellom direktør for internasjonale relasjoner og administrerende direktør⁶⁶, som viste til en enighet om 3 personer i den strategiske enheten. Dette er ikke i samsvar med styresaken og styrets beslutning 14. desember 2011. I ledermøtet 27. juni 2012 orienterer HR-sjef om at løsningen med 3 personer gjennomføres som en kompromissløsning, men at administrativ ledelse ikke er enig i denne. Det er enighet om at løsningen skal vurderes etter ett år.

Det var besluttet at alle seksjonslederstillinger som hadde personalansvar skulle lyses ut internt, og det skulle gjennomføres en søknadsprosess. Dette ble ikke gjennomført i seksjon for utveksling og internasjonalisering, der seksjonsleder ble direkte plassert på grunn av det som oppgis som manglende kandidater. Det er PwCs inntrykk at denne prosessen gikk raskt fordi det var et sterkt behov for å avslutte og gjøre ferdig omorganiseringen.

Når ny organisasjon er på plass 19. november 2012, er det fremdeles uklartheter knyttet til roller, oppgaver og plassering av internasjonaliseringsarbeidet.

⁶³ Det utarbeides ikke formelle/offisielle referater fra ledermøter. I ledermøtet 27.02.12 vises det til at det er besluttet at den strategiske enheten skal bestå av tre personer.

⁶⁴ ibid

⁶⁵ Jf. styreprotokoll, sak 43/12

⁶⁶ Jf. ledermøtet 27. februar 2012

8.2 Læringspunkter og anbefalinger

- Prosjektet blir kraftig forsinket i denne fasen, blant annet på grunn av manglende avtaleverk og pågående tilstøtende saker. Dette medfører at prosjektet kommer på etterskudd, og informerer ikke tilstrekkelig, og at aktivitetene og møteforberedelser blir gjort med kort varsel.
- NHH er lite forberedt på endringsmotstanden og effekten som kommer når personer ikke får den stilling eller lederen de ønsker.
- Internasjonalt kontor aksepterer ikke styrebeslutningen og fortsetter en kamp for å få gjort om dette. Det medfører at det blir etablert en hybridløsning på tvers av beslutningsgrunnlag og vedtak, som blir vanskelig å implementere.
- Det anbefales at NHH gjør grep for å formalisere organiseringen og plasseringen av internasjonalt kontor, og ikke skape ytterligere forventninger/forhåpninger om reversering eller ytterligere hybridløsninger. Det anbefales at det legges opp til en klar tidsplan for internasjonalt kontor, og at det avtales en evaluering av resultatene basert på avtalte kriterier på lik linje med andre organisasjonsendringer.

9 Fase 4 – Etterspill

9.1 Observasjoner

Denne fasen er perioden fra ny organisering var på plass 19. november 2012 og frem til evalueringen startet i april 2013. Fasen omhandler derfor en rekke prosesser og hendelser som skjer etter omorganiseringsprosjektet formelt er ferdig.

Styret ble orientert om ferdig innplassering i styremøtet i desember 2012⁶⁷. Til dette styremøtet ble det også sendt et brev⁶⁸ fra AMU der administrerende direktør og hovedverneombud redegjør for situasjonen ved NHH. Brevet er unntatt offentlighet. Brevet ble skrevet etter et møte i AMU 30. november 2012. Brevet inneholder en beskrivelse av situasjonen som er oppstått rundt splitting av internasjonalt kontor, utfordringene i NHHE og det faktum at flere ikke har fått sine ønsker innfridd. Styret orienteres også om samarbeidssituasjonen ved HR-avdelingen. Styret drøfter saken grundig og ber om å bli holdt orientert om den videre utviklingen⁶⁹. Styret forutsetter at ledelsen følger opp den videre implementeringen av omorganiseringen og tar de nødvendige grep for å sikre at organisasjonen fungerer godt. Dette var første AMU-møte på en lang periode⁷⁰. Etter dette styremøtet går rektor inn som medlem i AMU⁷¹.

I januar 2013 sender 3 instituttledere og viserektorer et konfidensielt⁷² brev til rektor og administrerende direktør, der de uttrykker misnøye med utviklingen, og forventer tiltak. Den 1. februar signerer 14 professorer et brev til rektor som også adresserer uroen, med et ønske om en ekstern evaluering av prosessen. Dette brevet skaper også frustrasjon hos administrasjonen, og PwC får opplyst at flere fra administrasjonen sin side også kunne sendt tilsvarende brev som støttet prosessen. Situasjonen illustrerer splittelsen.

AMU har nytt møte 4. februar 2013. Dette møtet blir av flere karakterisert som et svært utfordrende møte. Her blir det drøftet en tiltaksplan for å bedre samarbeidsmiljøet ved NHH. Tiltaksplanen blir lagt frem for styret 13. februar 2013 i egen styresak⁷³. I samme styresak blir brevet fra 14 professorer lagt ved. Hovedverneombud har også en protokolltilførsel til styresaken.⁷⁴ Styresaken med tiltaksplanen gjøres offentlig⁷⁵, men saken ble behandlet for lukkede dører i styret. Styret tok tiltaksplanen til etterretning.⁷⁶

Etter dette styremøtet utarbeider styret en uttalelse til Paraplyen⁷⁷.

Det var trolig mange som hadde store forventninger til dette styremøtet, som ikke ble innfridd. Parallelt i denne fasen er PwC kjent med at det gjennomføres en koordinert aksjon der talspersoner henvender seg til pressen, etter at styrepapirene er gjort offentlig. Saken får stor oppmerksomhet i aviser som Bergens Tidende (13. februar 2013), Dagens Næringsliv (15. februar 2013), E24 (13. februar 2013) og K7 (25. februar 2013). Dette ble blant annet motivert av en frustrasjon av det flere mente var manglende handlekraft fra rektor sin side.

Den 5. april 2013 ble det gjort kjent at administrerende direktør Ole Hope slutter ved NHH og begynner i ny stilling som administrerende direktør for Business Region Bergen⁷⁸.

⁶⁷ ibid

⁶⁸ Melding fra AMU, datert 03.12.2012, signert Administrerende direktør og Hovedverneombud.

⁶⁹ Jf. styreprotokoll sak 80/12

⁷⁰ Siden forrige semester jf. AMUs brevet.

⁷¹ Styret stilte i styremøte spørsmål om hvorfor rektoratet ikke var med. Rektor deltar med hjemmel i UH loven § 10-1 a) 3. ledd

⁷² Brevet og de som har signert er nevnt i DN <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2563424.ece>

⁷³ Jf. styresak 10/13

⁷⁴ HVO, protokolltilførsel til sak 4, der han viser til manglende tid til drøfting, og finner tiltaksplanen utilstrekkelig:

(...)Hovedverneombudet finner forslaget til tiltaksplan, slik det ble lagt fram, utilstrekkelig. Det er uklart formulert, og synes mellom linjene å legge ansvaret for den oppståtte situasjonen på de ansatte uten at det også pekes på mangler ved ledelsens evne og vilje til å lytte til berettiget kritikk og fornuftige innvendinger.

⁷⁵ Tiltaksplanen presenteres i Paraplyen 20.02.2013 <http://paraplyen.imaker.no/paraplyen/arkiv/2013/februar/oppfolging/>

⁷⁶ Jf. styreprotokoll sak 10/13. «Styret tar tiltaksplanen for bedring av samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø til etterretning. Styret ser alvorlig på situasjonen, men har tillit til at ledelse og medarbeidere sammen finner gode løsninger på implementering av tiltaksplanen. Styret forutsetter at status for gjennomføring av tiltaksplanen jevnlig drøftes i etablerte samhandlingsorganer gjennom hele 2013. Styret ber om å bli holdt oppdatert på fremdrift.»

⁷⁷ <http://paraplyen.imaker.no/paraplyen/arkiv/2013/februar/oppfolging/>

Det gjennomføres valg av rektor i april 2013. 25.april 2013 blir Frøystein Gjesdal valgt til rektor ved NHH.

9.1.1 *Rektors rolle*

Det er i denne fasen stor frustrasjon blant mange ansatte, som blant annet synliggjøres og forsterkes gjennom presseoppslagene og påfølgende oppmerksomhet. Det bygger seg opp en forventning til at rektor skal ta mer tydelige grep over situasjonen. Det er tydelige signaler om at man fra faglig ledelses side ønsker administrerende direktør sin avgang⁷⁹. PwC observerer også gjennom spørreundersøkelsen og intervjuer at det er misnøye med hvordan rektor håndterte situasjonen i denne fasen.

PwC har i denne rapporten pekt på en rekke uformelle linjer og arenaer der saker blir drøftet og diskutert. Rektor har tatt en rolle der han har lyttet til de som har ville ta opp saker med han, men rektor har også forsøkt å forholde seg til ledelsesmodellen, slik at administrerende direktør enten har blitt inkludert eller informert. PwC er av den oppfatning at mange ansatte, spesielt i instituttene har en annen forståelse av ledelsesmodellen enn slik den er beskrevet i instruksene. Det er blant mange en forventning om at rektor skal ta større ansvar og grep enn det som ligger i retningslinjene, og overstyre administrasjonen. Rektors «åpen dør-politikk» kan derfor ha skapt falske forhåpninger hos de som har tatt saker og problemstillinger opp med rektor. På dette punktet burde rektor trolig vært tydeligere ved å begrense hvilke saker som ble tatt opp på hans kontor.

Rektor har også en rolle som styreleder. Administrerende direktør rapporterer til styret. Dette har i enkelte tilfeller medført en uheldig dobbeltrolle for rektor. Eksempel på utfordringen er i saker der styret blir en form for ankeinstans eller eskaleringsnivå. I slike saker må rektor vurdere om han skal være en del av saken før den kommer til styret, og så være inhabil i styrebehandlingen, eller det motsatte ved ikke å ta en aktiv rolle i saken, men delta i styrebehandling av saken.

9.2 *Læringspunkter og anbefalinger*

- Frustrasjonene kulminerer i denne fasen ved at det gjøres en koordinert aksjon om å gå ut i pressen. En slik form for kommunikasjon og problemløsning er sjelden effektiv. PwC vet ikke hva som var ønsket med dette. På den annen side vitner dette også om en manglende kanal for varsling og manglende tro på at det vil skje en handling. Begge deler er svært uheldig.
- Som denne rapporten illustrerer er det på veldig mange områder en svært forskjellig virkelighetsoppfatning både knyttet til situasjoner, prosessansvar og roller. Dette kunne i større grad vært unngått ved en tydeligere og mer proaktiv kommunikasjon, og at informasjonen fulgte linjen eller ble distribuert til alle.
- Mange av sakene som legges frem i omorganiseringsprosessen er unntatt offentlighet. Dette gjelder spesielt viktige saker som fundamentet for endringene. Eksempler på dette er kartleggingsresultatene i NHHE-evalueringen og kartleggingen i det PwC har kalt fase 2. PwC mener at NHH ville vært tjent med større åpenhet om disse prosessene og underlaget for de beslutninger som ble tatt.

⁷⁸ NHHs internettside: <http://paraplyen.imaker.no/paraplyen/arkiv/2013/april/ole-hope-t/> og pressemelding fra BRB: <http://www.brb.no/page/10/article/435/ole-hope-ny-direktor-i-business-region-bergen>

⁷⁹ En professor uttaler til BT 15.2.2013 at det er bred enighet i faglig stab at man ikke kan komme seg videre uten at noen i ledelsen må gå. <http://www.bt.no/jobb/--Noen-i-ledelsen-ma-ga-2845521.html>

10 Status våren 2013

10.1 Arbeidsmiljørelaterte fakta

Det har ikke lyktes NHH og fremskaffe tilstrekkelig data til PwC for å kunne gjennomføre analyser av sykefraværsutvikling slik det var planlagt.

10.2 Opplevd status pr mai 2013

I spørreundersøkelsen som gikk til ansatte i administrasjonen, fikk respondentene mulighet til å besvare spørsmålet om hvordan de opplevde status på omorganiseringen per i dag⁸⁰.

Et stort fellestrekk er at omorganiseringen ikke oppleves å være på plass, på tross av at innplasseringen var ferdig 19.november 2012. Det kan virke som organisasjonen venter på ytterligere beslutninger. Dette enten i form av tydelige ledelsesforventninger til organisasjonen, eller forventninger i enkelte miljø at deler av prosessen skal reverseres. Innføringen av et nytt ledernivå har skapt usikkerhet på hva rollen innebærer. Organiseringen med flere seksjoner i avdelinger har medført at arbeidsprosessene må i mange tilfeller enten omskrives eller beskrives på nytt.

Det er PwCs inntrykk at deler av administrasjonen lever i et ledelses- og informasjonsvakuum. Det er behov for at det blir tatt noen tydelige beslutninger, og at de blir gjennomført.

PwC har også et inntrykk av at det som mange peker på som "den gode NHH ånden" fortsatt er der. Mange mennesker strekker seg langt for å få ny organisering til å virke på en god måte. Dette er et godt utgangspunkt.

Det er uheldig at omorganiseringen ikke er gjennomført, og at enhetene ikke er samlokalisert. Det er mange som uttrykker undring og frustrasjon av at noen har innfunnet seg med en ny organisering, mens andre enheter forsøker på omkamper. Dette bygger ikke gode kulturer eller fremmer samarbeid.

PwC anbefaler følgende:

- Det må gjennomføres en samlokalisering av de enheter som er organisert sammen. Sentralt for omorganiseringen var å styrke samhandling og i større grad tilpasse organiseringen til arbeidsprosessene. Dette for å kunne hente ut synergier og bygge kultur.
- Det må startes en lederutviklingsprosess for avdelingsledere og seksjonsledere knyttet til hva denne lederrollen innebærer.
- Det må kommuniseres tydelighet knyttet til den organiseringen som er besluttet og hva som skal være gjeldende.
- Det kan legges opp til en evaluering minimum et år frem i tid, der man nå har en felles forståelse på hvilke effekter som ønskes evaluert, og hvilke forventninger som er knyttet til lederrollene i perioden fremover.
- Ledere må akseptere at mange sider ved denne prosessen ikke har vært god, men at det nå er viktig å ta lærdom og se fremover.
- Ledere og medarbeidere må åpent snakke sammen og hvordan man ønsker at kommunikasjon skal være.
- Ledere må ta utgangspunkt i eksisterende, tidligere prosesser og kartlegginger for å tegne opp hovedprosessene på nytt i den nye organiseringen. Dette må gjøres med stor grad av åpenhet. Det må gjøres med de som eier oppgavene. NHH bør vurdere å bruke ekstern bistand til å fasilitere innledende deler i en slik prosesskartlegging.

⁸⁰ Undersøkelsen var sendt ut 30.04.2013

11 Fokus fremover

I spørreundersøkelsen som gikk til alle ansatte, fikk respondentene mulighet til å besvare spørsmålet om hva de mente burde være NHHs fokus fremover.

Sentralt i tilbakemeldingene var at veldig mange ønsker å legge prosessen bak seg, og arbeide for å få den nye organiseringen til å fungere på en god måte, og jobbe for å bygge opp den gode stemningen. Det er mange som har kommentert uformelle kommunikasjonslinjer og at det er viktig fremover at ledelsesbeslutninger, informasjon, rapportering, oppfølging og vanskelige saker følger ledelseslinjen.

Det vil også være svært viktig at leveranser og tjenester fra administrasjonen fungerer på en god måte for de som er avhengig av administrativ støtte eller tjenester.

Denne rapporten har pekt på flere svakheter knyttet til kommunikasjon, manglende åpenhet og uheldige kulturelementer. Inntrykket fra spørreundersøkelsen at det er både et ønske og en vilje til å jobbe med å forbedre det som ikke har fungert.

Felles for både PwCs observasjoner og tilbakemeldingen fra undersøkelsen er en opplevelse av liten grad av inkludering. Derfor bør dette være viktig fremover. Det betyr dog ikke at alle skal inkluderes i alt.

PwC mener at det nå vil være viktig å ha en positiv holdning til veien videre. Ledere og medarbeidere må evne og legge bak seg det som har vært vanskelig, de må vurdere de læringspunkter og anbefalinger fra denne rapporten og se på de mulighetene som ligger fremover.

NHH har en fantastisk posisjon som det er ledere, medarbeidere og studenters ansvar å ta vare på og utvikle. Skolen har alle muligheter til å trekke lærdom av de siste års hendelser og vokse på disse lærdommene.