

Suksesskriterier for å ivareta sosial- og akademisk integrasjon

Hvilke suksesskriterier må ligge til grunn for å ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når undervisningsmetoden endres?



BCR3103

Bacheloroppgave ved Høgskolen Kristiania
Vår 2020

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne bacheloroppgaven er et resultat av fem måneders arbeid og reflekterer avslutningen på tre innholdsrike år på Høyskolen Kristiania.

Med ønske om et tverrfaglig syn på et dagsaktuelt tema består bachelorgruppen av to ulike studieretninger hvor begge inkluderer ledelse. Oppgaven har bydd på utfordringer, lærdom og nye erfaringer. Til tross for et uvanlig semester har vi gjennom godt samarbeid jobbet proaktivt med å finne løsninger som har gitt oss nye perspektiv.

Vi har gjennom den siste tiden vært igjennom en historisk endring i samfunnet, noe som har påvirket oss personlig og som studenter. Dette ga oss nye muligheter for å forske på spennende tematikk som har bidratt til å forme oppgaven til et produkt som vi er stolt av.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle informanter som har stilt opp til intervju i en ellers krevende tid, gjennom dere har vi fått gode råd og reflekterte uttalelser. Dere har bidratt til ny kunnskap rundt tematikken vi har fordypet oss i. Uten deres hjelp ville ikke denne oppgaven vært mulig. Vi setter stor pris på medstudenter, familie og venner som har støttet oss gjennom tre år med oppturer og nedturer.

Vi vil rette en spesielt stor takk til vår veileder, Tore S. Fagernes, for at du tok oss under vingen da vi trengte det som mest. Takk for din kunnskap og innsiktsfulle tilbakemeldinger.

Ditt engasjementet har gitt oss mye latter og glede, i tillegg til god fremgang og energi i arbeidet. Til slutt ønsker vi å rette en takk til hverandre for et godt samarbeid gjennom det siste semesteret.

Vi håper at oppgaven vår vil være nyttig lesning for andre som engasjerer seg i temaet sosial- og akademisk integrasjon.

God lesning!

Sammendrag

Som følge av pandemien Covid-19 har studenters undervisningsmetode i stor grad endret seg fra et fysisk campus over til et digitalt campus. I den forbindelse ønsker vi gjennom denne studien å belyse i hvilken grad Høyskolen Kristiania, heretter omtalt som HK, har ivaretatt den sosiale og akdademiske integrasjonene når undervisningsmetode på kort tid har endret seg fra fysisk til digitalt campus. Vi ser en sammenheng mellom kommunikasjon og selvledelse som en vesentlig del av den sosiale og akademisk integrasjonen. I lys av det ønsker vi å gi en grundigere forståelse for hvilken påvirkningen disse to elementene har for den sosiale og akademiske integrasjonen til studentene på HK. Med bakgrunn i valgt tematikk ønsker vi å fordype oss i følgende problemstilling

«Hvilke suksesskriterier må ligge til grunn for å ivareta studenters sosial- og akademisk integrasjon, når undervisningsmetoden endres.»

Problemstillingen besvares gjennom følgende forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad ivaretar HK studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*
- 2. Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom HK og deres interessenter?*
- 3. I hvilken grad har bevisstgjøring av selvledelse en innvirkning på studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*

Vi har i denne studien valgt å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign hvor vi innhenter informasjon gjennom dybdeintervju. Vi har gjennomført 13 dybdeintervjuer som representerer faglig ledelse, ansatte og studenter ved HK. Dette for å gi oss en dypere innsikt i deres meninger, erfaringer og følelser rundt tematikken.

Hovedfunnene fra analysen kombinert med relevant teori har ført oss frem til tre suksesskriterier som bør være tilstede for å sikre sosial- og akademisk integrasjon. Disse vil være å legge til rette for støttende undervisning, legge til rette for en effektiv kommunikasjonsprosess og legge til rette for studenters mulighet til å utvikle seg innen selvledelse. Disse tre suksesskriteriene har videre utformet seg til å bli en direkte anbefaling for hva HK bør fokusere på i de ulike semestrene for å støtte utviklingen til studenter, og en struktur for å sikre det kritiske første året som student.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	5
1.1	Problemstilling	5
1.2	Begrepsavklaring	6
1.3	Formål med oppgaven.....	7
1.4	Avgrensning.....	7
1.5	Oppbygning av oppgaven	8
1.6	Presentasjon av bedriften	8
2.0	Teori.....	9
2.1	Sosial og akademisk integrasjon.....	9
2.1.1	Støttende undervisning	10
2.1.2	Tinto modellen.....	11
2.2	Kommunikasjon.....	12
2.2.1	Kommunikasjonsprosessen.....	12
2.3	Selvregulering	13
2.3.1	Houghton & Neck`s teori om selvledelse	14
2.3.2	Forutsetning for selvledelse	14
3.0	Metode.....	15
3.1	Valg av metodisk tilnærming	15
3.2	Forskningsdesign	16
3.3	Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode.....	17
3.3.1	Utvalg.....	17
3.3.2	Gjennomføring av intervju	18
3.3.3	Utforming av intervjuguide	18
3.3.4	Transkribering	19
3.5	Etiske hensyn ved dybdeintervju	19
3.6	Kvalitetssikring.....	20
3.6.1	Pålitelighet.....	20

3.6.2 Gyldighet	21
3.6.3 Generaliserbarhet	21
4.0 Analyse	22
4.1 Tematisk analyse.....	22
4.1.1 Forberedelse	22
4.1.2 Koding	22
4.1.3 Kategorisering.....	23
4.1.4 Rapportering.....	23
4.2 Sosial og akademisk integrasjon (Tema 1).....	23
4.2.1 Støttende undervisning	24
4.2.2 Tinto modellen.....	27
4.2.3 Delkonklusjon.....	28
4.3 Kommunikasjon (Tema 2).....	29
4.3.1 Den første kommunikasjonen.....	29
4.3.2 Kommunikasjonsprosessen.....	30
4.3.3 Delkonklusjon.....	32
4.4 Selvledelse (Tema 3).....	33
4.4.1 “The revised self-leadership Questionnaire”.....	33
4.4.2 Forutsetning for selvledelse	35
4.4.3 Delkonklusjon.....	36
5.0 Avslutning	37
5.1 Konklusjon	37
5.2 Suksesskriterier.....	38
5.3 Anbefaling	39
5.4 Kritikk til eget arbeid	41
5.5 Videre forskning	42
6.0 Litteraturliste.....	43

1.0 Innledning

Våren 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon en global pandemi. En pandemi forårsaket av et virus betegnet som “SARS-CoV-2”, og sykdommen har fått navnet Covid-19 (FHI 2020). Siden 12. mars har Norge iverksatt tiltak for å hindre spredningen av Covid-19 gjennom smitteverntiltak. Disse tiltakene gjorde at campusene ved Høyskolen Kristiania, heretter omtalt som HK, ble stengt på ubestemt tid, og på få dager ble skolen omgjort til et digitalt campus. Det er grunn til å tro at mange studenter har opplevd denne endring som dramatisk. En endring som studenter og ansatte i liten grad var forberedt på. Denne endringen gjorde at vi i løpet av to uker klarte å flytte all undervisning fra fysisk campus til digitale plattformer. En omveltning som mange omtaler som imponerende og som i utgangspunktet ville tatt opp mot 15 år å iverksette (Tønnesen 2020). Ringvirkningene av denne omveltningen er derimot at mange studenter har opplevd store endringer i den ordinære undervisningsmetoden. Dette er et dagsaktuelt tema som står oss nært, og i den forbindelse ønsker vi å fordype oss rundt tematikken.

1.1 Problemstilling

Ettersom studentens ordinære undervisningsmetode har fått en stor omveltning, er det grunn til å tro det skaper store endringer i den sosiale- og akademiske integrasjonen. Vi mener derfor at riktig kommunikasjon og forutsetninger for selvledelse vil være nøkkelfaktorer for at HK vil komme seg styrket gjennom en slik krise. Teorien til Vincent Tinto hevde at mangel på sosial og akademisk integrasjon kunne være en mulig forklaring for hvorfor noen studenter velger å avbryte utdanningen (Tinto 1993).

Vi vil med denne oppgaven se nærmere på hvordan man bevarer sosial- og akademisk integrasjon i en krise på HK, ettersom Covid-19 har, og vil forårsake en rekke utfordringer for studenter. Vi skal se på hvordan de har valgt å ivareta studentene sine gjennom kommunikasjon og tilrettelegging for studentenes evne til bruk av selvledelse.

På bakgrunn av valgt tematikk blir vår problemstilling *«Hvilke suksesskriterier må være tilstede for å kunne ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når den ordinære undervisningsmetoden endres»*. Vi ønsker å se hvilken effekt kommunikasjon har for hvordan studentene føler seg ivaretatt, og hvordan selvregulering ville påvirke studentens tilværelse og

studieprogresjon. Med utgangspunkt i problemstillingen ble det naturlig å utforme tre forskningsspørsmål basert på de temaene som vi ønsker å belyse.

1. *Hvordan ivaretar HK studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*
2. *Hvordan har kommunikasjonen mellom HK og deres interessenter fungert i krisen?*
3. *I hvilken grad har bevisstgjøring av selvledelse en innvirkning på studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*

1.2 Begrepsavklaring

Vi ønsker å redegjøre for de mest sentrale begrepene som blir benyttet gjennom oppgaven for å skape en bedre forståelse for leseren. Vi har valgt å definere noen av begrepene i denne delen, resterende blir naturlig definert gjennom teorien.

Campus - juni 2020 sitert i "definition.net" : En avdeling av et universitet med egne bygninger, med tilhørende fasiliteter eller aktiviteter på campus som brukes regelmessig av studenter ved utdanningsinstitusjonen.

Når det refererer til begrepet campus mener vi HK`s avdelinger som studentene aktiv bruker i hverdagen. HK har i dag fem campuser i Oslo og to i Bergen, ved bruk av begrepet refererer vi til alle stedsbaserte campuser som tilhører HK.

Digitalt Campus - Blir ofte referert til som «*bruk av avansert datateknologi og nettverk for å skape integrerte tjenester og et personlig miljø for å muliggjøre kommunikasjon mellom utdanningssamfunn*» (Ruzzikiah m.fl. 2016). Når vi referer til digitalt campus mener vi bruk av campus gjennom en digital plattform, bruken av campus skjer derfor gjennom digitale verktøy fra valgfritt sted. Campus er derfor ikke lenger stedfestet.

Interessenter - En interessent kan kategoriseres som «*enhver gruppe, personer og institusjoner som kan påvirke eller bli påvirket av virksomhets beslutninger*» (Carson og Skauge 2019, 145). Når vi benytter oss av begrepet interessenter videre i oppgaven refereres det til alle studenter og ansatte ved HK.

Krise - «*En krise er en uønsket, uforutsett hendelse som kan føre til skade på mennesker, miljø, strukturer eller eiendom, tap av viktige programvarer eller prosedyrer, finansielle tap eller skade/tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter*»

(Aarset 2010). Videre i oppgaven kommer vi til å bruke begrepet krise når vi snakker om den uforutsette situasjonen for HK knyttet til Covid-19.

Akademisk integrasjon - Studenters erfaringer rundt akademiske systemer og fagmiljøer innen høyere utdanning, i form av "normative kongruens og tilknytning" til systemene og fagmiljøene (Arntzen og Eriksen 2019). Vi tolker begrepet akademisk integrasjon som studenters erfaring med det aktuelle akademiske systemet og fagmiljøet på utdanningsinstitusjonen, samt hvordan dette henger sammen og hvordan det bør være.

Sosial integrasjon - Kan defineres som en prosess som fører til at ulike sosiale enheter som for eksempel individer, kulturer eller grupper forenes (Korsnes, Andersen og Brante 2001, 288). Når vi viser til sosial integrasjon mener vi studenter ved HK som forenes gjennom aktiviteter.

Suksesskriterier – Asbjørn Rolstadås (2020) definerer suksesskriterium som et parameter, en indikator eller en verdi som måles eller registreres for å avgjøre om et prosjekt er suksessfullt eller ikke. Når vi henviser til suksesskriterier viser vi til faktorer som bør være inkludert for å skape en vellykket integrering av studenter.

1.3 Formål med oppgaven

På bakgrunn av valgt problemstilling vil formålet med oppgaven være å undersøke hvordan HK kan ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når det oppstår endringer. De færreste har et ønske om endring da endring ofte betyr usikkerhet og forvirring, og mange ønsker å opprettholde sitt grunnleggende meningssystem og handlingsmønster (Bastøe og Larsen 2002, 24). For å minimere følelsen av usikkerhet og forvirring hos interessenter skal vi i forskningen belyse viktigheten av kommunikasjon, samt selvledelsens rolle i å opprettholde studieprogresjon.

1.4 Avgrensning

I en situasjon som HK står overfor i dag, hvor undervisningsmetoden har blitt endret over kort tid, vil det naturligvis være mange utfordringer som oppstår. Som følger av omfanget av denne oppgaven velger vi å fordype oss i tre ulike områder vi mener vil være viktig å fokusere på for HK. Dette har vi begrenset til å omhandle sosial- og akademiske integrasjon

med fokus på kommunikasjon og selvledelse. Til forskningen har vi benyttet oss av representanter fra HKs ledelse, ansatte ved HK, og studenter ved institusjonen. Informantene som representerer empirien er seks ansatte, og syv studenter. Informantene holdes anonyme, men vil bli referert til som “ansatt” A.*, “faglig ledelse” FL.* eller “student” S.*.

1.5 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven bygges opp av fem kapitler. I oppgavens neste kapittel, altså kapittel to, vil vi legge frem de teoretiske bidragene som vi anser som mest relevante for å kunne besvare vår problemstilling. Vi vil definere ulike begreper innenfor sosial- og akademisk integrasjon, kommunikasjon, og ulike aspekter rundt selvledelse.

I kapittel tre vil vi gå nærmere inn på hvilken metodisk tilnærming vi har valgt, samt drøfte valgene som har blitt foretatt i forskningsprosessen.

I kapittel fire vil vi analysere og drøfting i lys av det teoretiske rammeverket knyttet opp mot empirisk data. Analyse og drøftelse vil bli delt inn i tre deler knyttet opp mot tematikken og forskningsspørsmålene.

Siste kapittel, kapittel fem, vil være en overordnet diskusjon, med tilhørende konklusjon. I konklusjonen vil vi sammenfatte funn fra analysen og løfte frem sentrale poeng.

Avslutningsvis fremlegger vi en anbefaling til HK på bakgrunn av analysen og funnene vi har foretatt oss gjennom denne forskningen, samt kritikk til eget arbeid og videre forskning.

1.6 Presentasjon av bedriften

HK er en godt etablert utdanningsinstitusjon som ble grunnlagt for over 100 år siden, i dag har de over 10.000 studenter, 500 ansatte, og tilbyr et bredt spekter av studieprogram. HK er en stiftelse, hvor alt økonomisk overskudd brukes til å styre fag og læringsmiljø. Skolen har en ambisjon om å bli Norges første private arbeidslivsuniversitet. Deres visjon er å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet (Kristiania 2020).

HK er organisert i fire faglige avdelinger, såkalte Schools. Disse er:

School of Arts, Design, and Media, School of Communication, Leadership, and Marketing, School of Economics, Innovation, and Technology og School of Health Sciences.

Skolen tilbyr også yrkesrettet utdanning gjennom Fagskolen Kristiania og er i tillegg tilbydere av nettstudier. Skolen tilbyr et bredt spekter av fag og studier, og felles for alle er alt studieinnhold skal være praksisnær undervisningsform. Dette skal sikre at studentene er fremtidsrettet og er attraktive arbeidstakere etter studiet (Kristiania 2020).

2.0 Teori

For å kunne fordype oss i problemstillingen «*Hvilke suksesskriterier må være tilstede for å kunne ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når undervisningsmetoden endres*» forutsettes det avklaring rundt ulike begreper og relevant teori.

2.1 Sosial og akademisk integrasjon

I en teori av Braxton, Milem og Sullivan' The influence of active learning on the college departure process: Toward a revision of Tinto's theory, fra 2000 (sitert i Arntzen og Eriksen 2019) defineres akademisk integrasjon som «*studenters erfaringer rundt akademiske systemer og fagmiljøer innen høyere utdanning, i form av "normative kongruens og tilknytning" til systemene og fagmiljøene*». Vi tolker begrepet akademisk integrasjon som studenters erfaring med det aktuelle akademiske systemet og fagmiljøet på utdanningsinstitusjonen, samt hvordan dette henger sammen og hvordan det bør være. Ved begrepet akademisk integrering er det i flere tilfeller vanlig å inkludere sosiale dimensjoner ved det å være student (Arntzen og Eriksen 2019). På bakgrunn av det ønsker vi å ta for oss aspekter rundt sosial integrasjon i vår forskning. Sosial integrasjon defineres som en prosess som fører til ulike sosiale enheter som for eksempel individer, kulturer eller grupper forenes (Korsnes, Andersen og Brante 2001, 288). Vår tolkning av definisjon på begrepet sosial integrasjon er prosessen som fører til skapelsen av nye grupper. På bakgrunn av det vil vi presentere ulike elementer og andre teorier rundt sosial og akademisk integrasjon som støtter forskningen til Astin.

En studie gjennomført av Astin «Four Critical Years: Effect of College on Beliefs, Attitudes, and Knowledge» fra 1977 (gjengitt i Connolly 2016) ble det over en lengre periode innhentet data fra Higher Education Research Institute (HERI). Ved hjelp av denne mengden data kom Astin frem til tre viktige aspekter for akademisk integrasjon ved et utdanningsinstitutt: Faglig engasjement, involvering fra ansatte ved skolen, og aktivt bruk av kollokviegrupper.

2.1.1 Støttende undervisning

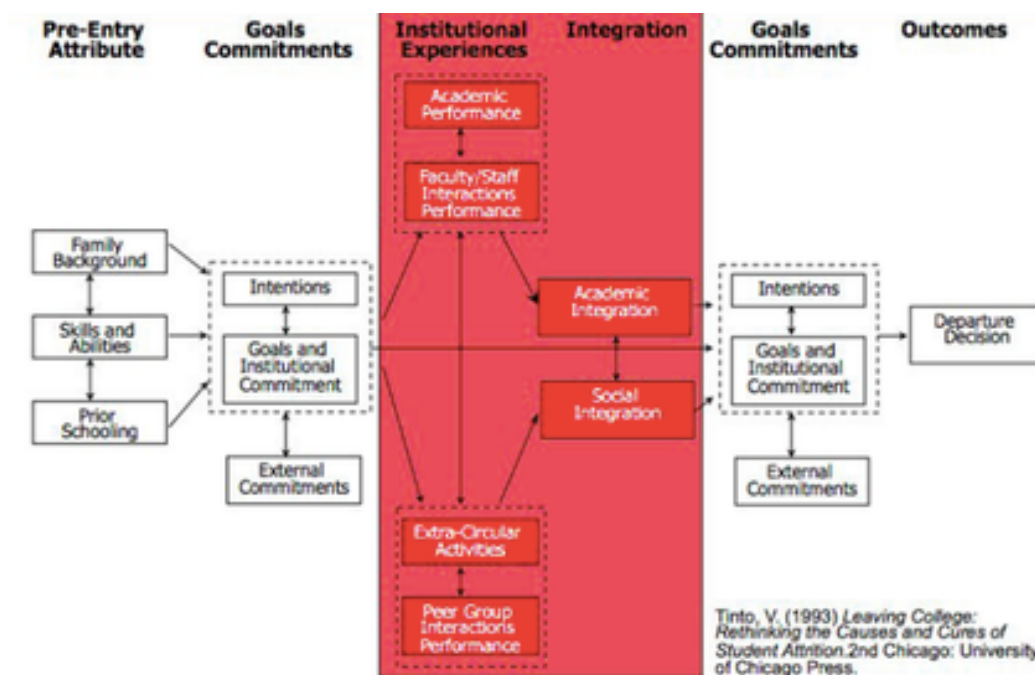
Det var Jerome Bruner som først utviklet begrepet «*Scaffolding*», et velbrukt begrep i amerikansk pedagogikk, som på norsk ofte blir omtalt som «*Stillas-modellen*» eller støttende undervisning. Den grunnleggende teorien omhandler foreleser eller en medierende hjelpers støttende inngrep i undervisningen skal være relatert til studentens kompetansenivå. Med andre ord vil det si, jo større utfordringer studenten har med å utføre oppgaven, desto mer hjelp og veiledning skal studenten få. Ved høyere kompetanse og individualitet i forhold til oppgaven, desto mindre tilrettelegging og veiledning vil være nødvendig (Imsen 2005, 260). Det kan forklares som å bygge et «*stillas*» rundt studentene ved studiestart. Studenten følges opp i en situasjon hvor de vil ha behov for støtte. Videre plukkes “stillaset” gradvis ned for å gjøre studenten mer selvstendig før man går ut i en jobb ved endt studietid.

Videre har Vygotskys teori en stor plass i pedagogikken. Vygotsky ser på læring som et resultat av samspill, primært sosialt samspill (Imsen 2005, 261). Han sier at utvikling går fra det sosiale, videre over til det individuelle. Mennesker vil i stor grad være i stand til å utføre en handling i samspill med andre før man er skikket til å utføre handlingen på egenhånd. Det vil være viktig å få veiledning fra noen som har mer kunnskap på det gitte området, slik at man får den støtten man trenger for å utføre handlingen med suksess (Imsen 2005, 258). Astins studie forsterker påstanden til Vygotsky ved å hevde at faglig engasjement, involvering fra ansatte ved skolen, og aktivt bruk av kollokviegrupper er tre viktige aspekter rundt akademisk integrasjon.

Et kjent begrep i pedagogikken er «*ansvar for egen læring*». Det vil i teorien omhandle studentens evne til aktiv deltagelse i undervisningen, og evne til å planlegge og gjennomføre sitt eget arbeid. Imsen sier følgende «*disse prinsippene er basert på læring som en individuell prosess som studenten selv kan ta kontroll over ved hjelp av metakognitive ferdigheter*». På en annen side poengteres det at studenten må få støtte og tiltro til sin egen læringsevne. Holdt opp mot Vygotskys syn på læring kan det være uheldig å ikke gi studentene den støtten og veiledningen de trenger (Imsen 2005, 261).

2.1.2 Tinto modellen

Ifølge artikkelen til Cornelia Connolly (2016) er Tinto's modell innen akademisk litteratur en høyt respektert teori som gir et solid teoretisk rammeverk for å forstå studenters atferd. Tinto er opptatt av å forstå sammenhengen mellom hvorfor noen velger å avslutte studiet, før man har fullført en grad og omfanget av deres akademiske, miljømessige og sosiale integrasjon på utdanningsstedet. Etterhvert som han utarbeidet modellen kom han frem til følgende: om en student velger å fullføre eller avslutte sin utdanning kan sees på som en følge av en prosess hvor samhandling mellom blant annet tidligere utdanningserfaring, intensjoner og forpliktelser, samt integrasjon med andre studenter, både sosialt og akademisk. Han mente at jo sterkere individets sosiale- og akademiske integrasjonsnivå er, desto større blir studentens forpliktelse overfor utdanningsinstitusjonen (Connolly, 2016). Vi vil nå presentere den delen i modellen som omhandler den sosiale- og akademiske integrasjonen. (Se figur 1)



(Figur 1): Tinto-modellen

Kilde: (Connolly, 2016)

En teori i Vincent Tintos' *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition* fra 1993 (Sitert i Cornelia Connolly 2016) forklarer det at studentens følelse av sosial og akademisk tilhørighet påvirker beslutningen om å fortsette på studiet, i tillegg til de faglige resultatene. Denne følelsen av tilhørighet vil øke eller reduseres med hjelp av samspillet fra det sosiale og akademiske miljøet tilknyttet utdanningsinstitusjonen. Det finnes

også en påstand om at positive sosiale opplevelser knyttet til utdanningsinstitusjonen vil ha en tendens til å øke de akademiske resultatene, og motsatt hvis den sosiale opplevelsen ikke er positiv (Connolly 2016). Det må også nevnes at Tinto understreker at dersom et individ har høye ambisjoner og et tydelig mål med utdanningen kan dette gjøre at studenten velger å se bort fra eventuelle dårlige erfaringer eller en opplevelse av dårlig integrering fra utdanningsinstitusjon.

I senter av modellen (Figur 1) til Tinto finner vi de institusjonelle erfaringene og integrasjon. Denne delen av modellen tar for seg de institusjonelle erfaringene som inkluderer de akademiske prestasjonene, tilknytningen studenten har til ansatte og foreleser, samt aktiviteter utenom den faglige integrasjonen og kollokviegrupper. Videre forklarer modellen at den faglige- og sosiale integrasjon i stor grad kan påvirkes av ukentlige aktiviteter. Og særlig gjelder dette for kommunikasjon og aktiviteter som er utenfor klasserommet og i uformelle diskusjoner mellom andre medstudenter og ansatte. Ved å sørge for at studentene får denne aktiviteten og blir sosialisert vil individene være følelsesmessig fornøyd med integrasjonen fra utdanningsinstitusjonen, noe som fører til at de kognitive og akademiske prestasjonen blir forsterket.

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som en prosess der avsender overfører informasjon gjennom et budskap til mottaker, og mottaker oppnår en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Kommunikasjon i organisasjoner er en kontinuerlig prosess og i mange tilfeller er bedriftens suksess tett knyttet til god intern og eksternt kommunikasjon. Sett opp mot situasjon som HK står overfor i denne uforutsette krisen er det en rimelig påstand om at god kommunikasjon sjeldent har vært viktigere. I en kaotisk situasjon vil det være viktig å være bevisst over hva som kommuniseres, hvem det blir kommunisert til og hvordan informasjonen oppfattes av studenter og ansatte. Deler av formålet med denne forskningen er å se på kommunikasjon som en grunnleggende faktor for å lykkes med sosial- og akademisk integrasjon på et digitalt campus.

2.2.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen defineres som en bestemt rekkefølge av handlinger, der informasjon overføres fra sender til mottaker. Det er ønskelig å oppnå en effektiv kommunikasjonsprosess. Derfor er det viktig at mottaker oppfatter budskapet slik avsender

har tenkt, og at begge parter utvikler en felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). For å bidra til oppnåelse av felles forståelse er det viktig å presentere informasjonen godt, og det er vesentlig å huske at en god presentasjon vil være av liten betydning dersom innholdet er dårlig. I lys av det vil en god presentasjon sjeldens være tilstrekkelig for å roe et publikum preget av angst, usikkerhet og redsel (Brønn og Arnulf 2017, 214).

Som definert tidligere er vår tolkning av begrepet krise at det oppstår en uønsket hendelse som fører til at de involverte partene opplever skade eller tap i ulik form. Weisæth og Kjelsrud (2007) definerer krisehåndtering som «å håndtere det uventede, når det som ikke skal skje likevel skjer». Kommunikasjonen som fremtrer i begynnelsen av en krise vil sette malen for videre kommunikasjon, og det vil være viktig å ha en plan slik at man er godt forberedt på gjennomføringen. Å utforme en kriseplan kan derfor oppleves som gunstig. I følge Brønn og Arnulf (2017, 211) bør kriseplan utformes av en gitt krisestab som inkluderer personer fra ulike deler av organisasjonen, med ulik bakgrunn og erfaringer.

Under en krise kan interessentene være sårbare og informasjon kan derfor være avgjørende. De vil derfor tidlig ha behov for informasjon om hvordan dette vil og kan påvirke dem. Informasjonen bør gå ut på hva interessentene selv kan gjøre for å minimere krisen, og hvordan de skal utføre det. Deretter er det viktig at organisasjonen tydeliggjør hvor interessentene kan finne mer detaljert informasjon. Dette kan blant annet være et telefonnummer det vil være mulig å kontakte, eller en hjemmeside hvor all informasjonen samles underveis.

2.3 Selvregulering

Fenomenet selvledelse kan ifølge Tom Karp defineres som «å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre kunne håndtere eget liv» (Karp 2016, 16). Det vil med andre ord si at man må kunne ta i bruk personlige strategier for å vokse og jobbe med egne begrensninger. Selvledelse er en kontinuerlig prosess som hele tiden foregår hos mennesker på ulike nivåer, med ulik kvalitet og bevissthet. Ved å bevisst bruke selvledelse som verktøy vil det øke sannsynligheten for å mestre utfordringer i hverdagen (Karp 2016, 16). Det vil være grunn til å tro at en forutsetning for at studentene skal kunne klare å lede seg selv gjennom denne endringen er ved å ha en bevissthet til bruken av selvledelse.

2.3.1 Houghton & Neck`s teori om selvledelse

Artikkelen «*The revised self-leadership Questionnaire*» skrevet av Houghton & Neck (2002) representerer en validert måte å måle selvledelse på. Teorien skiller mellom tre ulike elementer som skal gi et klarere bilde av hva selvledelse består av. Disse tre elementene er atferdsbaserte strategier, naturlige belønningsstrategier og strategi om konstruktive tankemønstre. På bakgrunn av vår videre forskning ønsker vi å presentere de to førstnevnte elementene.

2.3.1.1 Adferdsbaserte strategier

Vi kan bryte atferdsbaserte strategier inn i fire ulike prosesser før man til slutt setter alle disse ut i praksis. Elementene i denne prosessen er selvobservasjon, målsetting, selvbelønning og selvstraff (Houghton og Neck 2002). På bakgrunn av oppgavens omfang har vi valgt å avgrense oss til å fremstille teorien rundt selvobservasjon, da dette knytter seg i større grad opp mot forskningen som har blitt foretatt.

Selvobservasjon handler i stor grad om å øke sin selvbevissthet knyttet til sine handlinger (Houghton og Neck 2002). For å kunne identifisere handlinger som bør elimineres, forsterkes eller endres må man ifølge denne teorien oppnå en høyere form for selvbevissthet for å lettere kunne skille de ulike handlingene. Selvobservasjon er ikke direkte knyttet til tiltak for å bedre kunne lede seg selv men ansees heller som en faktor for å kunne sile ut hva som må justeres.

2.3.1.2 Naturlige belønninger

Naturlig belønninger er en kognitiv strategi som omhandler å finne gleden i jobben som utføres (Houghton og Neck 2002). Teorien hevder at dersom man klarer å tillegge arbeidsoppgavene naturlige belønninger vil arbeidet som utføres oppleves som mer verdifull, noe som fører til at gjennomføringen blir enklere. I følge Manz og Neck (1999) forklarer de at naturlig givende aktiviteter ofte fremmer følelsen av økt kompetanse, selvkontroll og formål.

2.3.2 Forutsetning for selvledelse

Når vi snakker om selvledelse mener vi en viktig omstendighet som må tas i betraktning er å se på hvilke forutsetninger hver enkelt person har for å kunne lede seg selv. En av årsakene til at man må ta hensyn til forutsetninger er fordi det kan oppleves ulikt avhengig av tidligere erfaring med selvledelse eller bevisstgjørelse rundt fenomenet. Det er uansett relevant å si noe

om teorien bak forutsetningen for selvledelse, og hvordan dette kan påvirke hvert enkelt individ.

Et eksperiment som ble gjennomført av Frayne & Geringer (2000) kan belyse viktigheten av å aktivt trene på selvledelse og være bevisst på hvordan man anvender ulike verktøy tilknyttet selvledelse for å øke arbeidsytelsen. Eksperimentet avdekket sammenheng mellom aktiv trening i selvledelse og økt jobbprestasjoner. Forskningsgruppen som bestod av 30 selgere ble tilfeldig delt inn i to grupper. En gruppe fikk aktiv trening i selvledelse og den andre fungerte som kontrollgruppe. Funnene i forskningen viser at den gruppen som regelmessig trente på selvledelse hadde en positiv økning i jobbprestasjoner, sammenlignet med kontrollgruppen. Utover i eksperimentet fikk også kontrollgruppen samme type trening på selvledelsemetodikk, og resultatet var at effektiviteten og arbeidsytelsen også økte for kontrollgruppen (Frayne & Geringer 2000).

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for metodisk tilnærming og hva som ligger til grunn for de valgene som ble gjort i forskningsprosessen. Metodisk tilnærming benyttes som en planmessig fremgangsmåte for å innhente data om et bestemt fenomen. Dette er for å kunne utvikle teoretisk forståelse overfor det bestemte området man forsker på (Askheim og Grenness 2018, 65). Vi vil presentere og beskrive vurderinger som ble gjort i forkant av prosessen, gjennomføring av intervjuene, og arbeidet med analysen i etterkant. Vi vil også kvalitetssikre forskningsprosjektets pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

I utgangspunktet er det ikke noe forskjell på kvalitativ og kvantitativt design. Det vil i begge tilfeller dreie seg om hvilke fremgangsmåte man mener er mest hensiktsmessig for å løse problemet, eller komme frem til ny kunnskap på (Askheim og Grenness 2018, 65). Likevel er det slik at kvalitative og kvantitative design beskrives på ulik måte, det vil kunne forklares som at begge metodene tjener likt formål, men opptrer i ulik form. Det vil i de fleste tilfeller være slik at kvalitativ tilnærming blir benyttet i de tilfellene hvor kvantitativ tilnærming ikke er tilstrekkelig. For å understreke hovedforskjellen mellom de to tilnærmingene, vil det være der kvalitativ tilnærming vektlegger innsikt og søker forståelse, vektlegger kvantitativ tilnærming oversikt samt søker forklaring (Tjora 2017, 28).

Formålet med dette studiet er som nevnt å undersøke hvordan HK kan ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon i endringer. På denne måten håper vi å få svar på vår problemstilling «*hvilke suksesskriterier må ligge til grunn for å ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når den ordinære undervisningsmetoden endres*». På bakgrunn av formålet og problemstillingen vil det være mest egnet med en kvalitativ studie. Etter samtale med veileder fremkommer det at det finnes få, eller ingen studier som tar for seg HKs strategi rundt overgang til digitalt campus og ivaretagelse av sosial og akademisk integrasjon. Derfor vil kvalitativt forskningsdesign bidra til dypere innsikt og forståelse (Tjora 2017, 2).

Gjennom studiet vil det være viktig å avklare hva som er målet med forskningen. Det er vanlig å dele målene opp i tre ulike kategorier; personlig mål, intellektuelle mål og praktiske mål. Etter et ønske om å finne ut mer om suksesskriteriene som ligger til grunn for sosial- og akademisk integrasjon, vil vi derfor jobbe mot et personlig mål. De personlige målene dreier seg om forskerens egen interesse for forskningsområdet. Det må også eksistere et fenomen man personlig ønsker å arbeide mer strukturert med. Når studiet tar utgangspunkt i personlige mål vil det ofte resultere i en høy motivasjon og kan bidra til mye drivkraft for fremdrift (Krumsvik 2015, 52).

3.2 Forskningsdesign

Uavhengig av hvilket design man ønsker å benytte seg av er målet at det skal samspille med problemstillingen. Når vi snakker om begrepet design definerer Askheim og Grenness (2018) det som å planlegge. Derfor vil det å ha en strukturert og overordnet plan for hvordan man kan belyse og finne svar på selve problemstillingen være fordelaktig. Når det gjelder valg av design står man hovedsakelig overfor tre ulike design. Kausalt-, deskriptivt- og eksplorerende design. De to førstnevnte går i all hovedsak inn under kvantitative studier, mens det eksplorerende designet gjerne regnes som typisk for kvalitativ forskning (Askheim og Grenness 2018, 68).

På bakgrunn av vår problemstilling vil det være naturlig å velge et eksplorerende design, ettersom problemstillingen er åpen og vi har i hensikt å skape innsikt og forståelse (Tjora 2017, 28). Ved å velge et eksplorerende design som fremgangsmåte mot svaret på vår problemstilling, har vi valgt å ha fokus på et fenomenologisk design på bakgrunn av studiens formål. Ved bruk av et eksplorerende fenomenologisk design ønsker man å få innsikt i

hvordan mennesker oppfatter fenomenet umiddelbart gjennom sansene. Med andre ord ønsker man å beskrive virkeligheten slik våre informanter oppfatter verden (Askheim og Grenness 2018, 69).

3.3 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Ettersom vi har valgt å benytte oss av et eksplorerende fenomenologisk design vil det være effektivt å benytte seg av intervju som metode for innhenting av data. Ved bruk av intervju har vi muligheten til å få innsikt i menneskers individuelle meninger, erfaringer og følelser.

Intervju som metode er den mest brukte innenfor kvalitativ forskning. Vi har i dette tilfelle valgt å avgrense intervjuet til dybdeintervju. Motivet for dybdeintervju er hovedsakelig å skape et rom for en relativt fri samtale som bygges rundt temaene vi har avgrenset på forhånd. Ved bruk av dybdeintervju som metode er det viktig at intervjuobjektet opplever en trygg og avslappet stemning. Dette fordi man ønsker å gi rom for refleksjon rundt erfaringer og meninger som rettes mot den gitte tematikken. Gjennom dybdeintervju ser man at informanten får muligheten til å avvike fra original tematikk, som i etterkant vil kunne gi relevant informasjon for undersøkelsen (Tjora 2017, 113).

3.3.1 Utvalg

Ved rekruttering av utvalg til kvalitative intervjustudier presiserer Tjora (2017) en generell regel å forholde seg til. Ved valg av informanter bør man velge dem som på ulike måter vil kunne gi en reflektert og relevant uttalelse om den aktuelle tematikken. Slike utvalg blir omtalt som strategiske eller teoretiske, og vil i motsetning til kvantitative spørreundersøkelser ikke være valgt ut på tilfeldig grunnlag for å representere en hel populasjon. I mange tilfeller er det slik at informantene representerer seg selv, men det vil være tilfeller hvor informantene kan representere et gitt syn, og/eller en posisjon (Tjora 2017, 130). Gjennom våre intervjuer representerer informantene i stor grad seg selv, med sitt syn på hvordan HK som institusjon arbeider og kommuniserer i denne situasjonen.

Gjennom denne studien ønsker vi å få interessentenes syn på situasjonen, det vil derfor være hensiktsmessig å velge informanter som kan representere ulike avdelinger i ledelsen og forelesere. Det vil også være hensiktsmessig å velge studenter ved ulike utdanninger og ulike årskull, for å få et mest mulig nyansert syn på situasjonen rundt vår problemstilling.

Gjennom vår veileder har vi kommet i kontakt med relevante informanter som representerer HK's ledelse og ansatte. Som studenter ved HK har vi et nettverk av studenter som kan representere ulike deler av institusjonen. Vi tok kontakt med informantene per e-post og opplevde en overveldende respons for deltagelse til vår studie. Etterhvert som vi gjennomførte intervjuene benyttet vi oss av snøballmetoden, hvor vi rekrutterte informanter på bakgrunn av tips fra eksisterende informanter. Vi opplevde metoden som effektiv for å rekruttere nok informanter som kunne gi oss en reflektert uttalelse om vår tematikk. Vi var likevel oppmerksom på at det kunne føre til liten variasjon hos informantene (Tjora 2017, 135). På bakgrunn av en potensiell fallgrube benyttet vi oss av metoden med måte og sørget til stadighet for å kontakte informanter på tvers av ulike avdelinger og studieløp.

3.3.2. Gjennomføring av intervju

En suksessfaktor for å lykkes med dybdeintervju er å gjøre informantene trygg på omgivelsene. Det er i de trygge omgivelsene vedkommende vil være mer åpen for å snakke om personlig erfaringer og komme med relevant informasjon. Det er ønskelig at dybdeintervjuene fremstår som en uformell situasjon, men det vil likevel være intervjueren som driver samtalen fremover. Vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer hvor hvert intervju varte i ca. 45 minutter. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden, men fulgte opp med relevante spørsmål. Dette gir rom for at intervjuene kan gå i ulike retninger, og gir oss digresjoner som vil være nyttig for selve oppgaven (Tjora 2017, 119).

På bakgrunn av den globale pandemien, Covid-19, ble samfunnet tvunget inn i en sosial distansering. Dette førte til at vi måtte gjennomføre dybdeintervjuene gjennom digitale plattformer. HK hadde allerede etablert en plattform for digital kommunikasjon før krisen inntraff, og det ble naturlig å gjennomføre intervjuene gjennom Zoom. På bakgrunn av ønske om å skape et trygt rom utførte vi intervjuene med kun to intervjuere tilstede. Vi opplevde at intervjuer og informant følte på trygghet og et rom for åpenhet og mulighet for å dele personlig meninger.

3.3.3 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 149). Når vi startet arbeidet med å utforme

intervjuguiden tok vi først og fremst for oss problemstillingen og brøt den ned til ulike delspørsmål. Vi kom frem til tre forskningsspørsmål som var relatert til det vi ønsket å undersøke, videre utformet vi spørsmål knyttet til hvert forskningsspørsmål. Ut fra spørsmålene ville det gi oss den informasjon som var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen.

Vi valgte å utforme to intervjuguider, en til ansatte ved HK og en til studenter ved HK. I intervjuguiden til ansatte fokuserte vi på spørsmål som kunne gi oss et innblikk i den interne prosessen til skolen under krisen. I intervjuguiden til studentene ble spørsmål knyttet til studentenes studiehverdag vektlagt. Vi ønsket også deres individuelle meninger, erfaringer og følelser knyttet til hvordan HK har håndtert krisen. Etter første intervju med ansatte ble det foretatt noen justeringer på bakgrunn av informasjon vi fikk. Dette bidro til at vi bedre kunne tilpasse oss de resterende intervjuene. Det samme gjaldt for studentenes intervjuer. Vi valgte å basere begge intervjuguidene på de samme forskningsspørsmålene som vi kom frem til i starten av utformingen av intervjuguiden.

3.3.4 Transkribering

Transkribering er en oversettelse fra talespråk til skriftspråk og er en metode som sikrer de funnene vi får under intervjuet (Kvale og Brinkmann 2015, 204). Under intervjuene var vi to tilstede hvor en noterte og den andre holdt dialogen. På bakgrunn av tidligere erfaring med transkribering bidro det til ordrette notater, selv om vi ikke benyttet oss av opptak

3.5 Etske hensyn ved dybdeintervju

Tjora (2017, 175) sier at mye av det etiske dilemmaet rundt et dybdeintervju omhandler informantens mulighet til anonymitet. Han sier også at mye vil omhandle gjennomføringen av selve intervjuet. Ved gjennomføringen av intervjuet vil etikken dreie seg om at informanten ikke skal komme til skade psykisk, dette er spesielt relevant ved forskningsprosjekter som omhandler følsom eller sensitiv tematikk. Vi opplevde at noen av informantene ønsket å holde på sin anonymitet, på bakgrunn av at vedkommende ønsket å dele sensitiv, men viktig informasjon om enkeltpersoner. Enkelte ønsket anonymitet på bakgrunn av deres uttalelser knyttet til HKs drift. Det vil være viktig å respektere informantens ønske om anonymitet, og det skal være mulig for vedkommende å lese gjennom å sikre sin anonymitet etter at intervjuet har blitt transkribert (Tjora 2017, 176). Det skal også være mulig for informanten å

trekke seg fra undersøkelsen etter at intervjuet er gjennomført. Det er viktig at alle deltakerne er informert om prosessen og frivillig gitt samtykke for sin deltagelse. Gjennom intervjuet vil det være viktig å være profesjonell og opptre redelig med bruk av vanlig høflighet (Tjora 2017, 117). I etterkant av intervjuet vil det etiske aspektet dreie seg om informantens krav på å bli korrekt gjengitt. Dette vil si at vi som forskere må gjengi informasjonen slik det opprinnelig ble fremstilt fra informanten og oppgi det i riktig sammenheng, så vidt det er mulig (Jacobsen 2015, 51).

3.6 Kvalitetssikring

Det vil være sentralt i forskning å kunne kvalitetssikre informasjonen som er avdekket, og med det være kritisk til innhentet informasjon (Jacobsen 2015, 214). Det vil være forskerens evne til å kunne reflektere over resultatene som vil kunne si noe om kvaliteten av et forskningsopplegg (Jacobsen 2015, 246). Måten kvaliteten måles på er ofte knyttet opp til forskningens validitet og reliabilitet. Der validitet betegnes som forskningens gyldighet, samt overførbarhet, handler reliabilitet om påliteligheten til undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231). Det blir presenterer tre begreper innen kvalitetssikring av forskning ved bruk av kvalitativt design. Disse er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Førstnevnte vil si noe om hvorvidt det er sammenheng gjennom hele forskningen. Gyldighet vil si noe om hvilken logisk sammenheng det er mellom funn og utforming, samt det forsker ønsker å få svar på. Generaliserbarhet dreier seg om forskningens relevans sett bort i fra de områdene som faktisk er undersøkt (2017, 231).

3.6.1 Pålitelighet

Tjora (2017, 231) forklarer pålitelighet med at forskningsprosjektet må ha intern logikk eller sammenheng gjennom hele oppgaven slik at utenforstående har mulighet til å forstå sammenhengen fra start til slutt. Videre forteller Johannessen m.fl (2016, s. 36) at pålitelighet er knyttet til blant annet nøyaktighet i dataene, hvordan vi innhentet data og hvordan bearbeidelsen har vært i ettertid. Vi viste blant annet til viktig vurderinger som ble foretatt i bearbeidelsen av det empiriske materialet for å kunne skape mest mulig nøyaktighet.

I intervjuguiden har vi valgt å fokusere på spørsmål som dekker tematikken i oppgaven, som vil bidra til å oppnå pålitelig informasjon. Videre i analysen har vi presentert ulike utdrag fra intervjuene vi mener er mest relevante for å kunne besvare problemstillingen, og videre

underbygget hvorfor disse utdragene er valgt ut for å styrke påliteligheten. Vi har kontinuerlig diskutert empirisk datamateriale, samt tatt alle vurderinger knyttet opp mot oppgaven i fellesskap og i samarbeid med veileder, noe som har bidratt til å styrke oppgavens pålitelighet.

3.6.2 Gyldighet

Gyldighet dreier seg om at det må finnes en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, funn og de spørsmålene man ønsker å besvare (Tjora 2017, 231). Gyldighet for dette forskningsopplegget vil dermed være i hvilken grad man kan se sammenheng mellom funnene i resultatdelen og besvarelsen av vår problemstilling. Jacobsen (2005, 217) forklarer gyldighet som at informantene faktisk har kunnskap om emnet, og innehar evne til å dele denne kunnskapen, og deretter forskerens evne til å forstå og tolke dette på rett grunnlag. På bakgrunn av at våre informanter deler av egne opplevelser og erfaringer rundt endring i undervisningsmetoden er det grunn til å tro at dette vil styrke oppgavens gyldighet. Vi opplevde at alle informantene hadde et engasjement rundt det aktuelle tema og var villig til dele relevant informasjon. Funnene vi kom frem til gjennom intervjuene er også knyttet opp med aktuell teori, noe som kan antas å styrke forskningens gyldighet ytterligere. (Thagaard, 2018, 192).

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om forskningens relevans sett bort i fra de områdene som faktisk er undersøkt (Tjora 2017, 258). Tjora (2017,238) forteller at det over lengre tid har vært diskutert hvordan generaliserbarhet innenfor kvalitative forskningsdesign skal utføres og hvorvidt det er mulig å overføre funnene til lignende situasjoner. Ettersom denne forskningen omhandler en spesifikk utdanningsinstitusjon, vil det være grunn til å tro at funnene vanskeligere lar seg overføre til andre utdanningsinstitusjoner. Likevel vil vi anta at funnene og resultatene av denne forskningen vil kunne gi andre utdanningsinstitusjoner en økt forståelse for hvordan man på best mulig måte kan ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når undervisningsmetoden endres.

4.0 Analyse

4.1 Tematisk analyse

Analyse innebærer å finne svar på spørsmål fra innhentet data. Tematisk analyse er en grundig og enkel metode for å analysere dataene. Metoden kan benyttes systematisk, eller tas i bruk som inspirasjon. Vi velger å benytte oss av metoden som inspirasjon for innhenting av informasjon. Tematisk analyse består av fire steg eller faser: forberedelse, koding, kategorisering og rapportering. (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 282)

4.1.1 Forberedelse

Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018, 283) skriver at første steg er der du «*skaffer til veie og får oversikt over data*». Det vil være hensiktsmessig å ha et klart avgrenset materialet som opptrer i skriftlig form. Gjennom denne fasen vil det ikke være nødvendig å formulere forskningsspørsmålene, dette fordi disse vil bli oppdaget gjennom arbeidet med analysen. Vi valgte likevel ut data som vi trodde ville lede oss til interessante forskningsspørsmål, og hadde en tanke om hvilke data vi skulle arbeide med før vi begynte analysearbeidet. Videre leste vi gjennom datamaterialet som helhet og tok notater underveis. Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018, 303) understreker viktigheten av å ikke bli fortapt i detaljene. Avslutningsvis utarbeidet vi notater som ga oss innblikk i materialets helhet.

4.1.2 Koding

Neste steg i tematisk analyse er kodefase, denne fasen har som formål å fremheve og sette ord på viktige poenger i dataen. Her vil man systematisk kode data som er relevant og potensielt relevant (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 303). Viktige ord og uttalelser ble fremhevet, og refleksjoner ble foretatt underveis. Vi benyttet en kombinasjon av markering, stikkordsoppsummering og refleksjonsnotater slik det anbefales i boken om «*hvordan bruke teori*». Vi opplevde dette som effektivt for å velge ut de delene av materialet som var av størst interesse, og gikk deretter grundigere til verks i videre koding (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 303).

4.1.3 Kategorisering

I steg tre vil formålet være å sortere de kodede dataene i mer generelle kategorier. Kategoriene utgjør forskningens tematikk. I en tematisk analyse er det vanlig å inkludere forskningen tre til fem temaer, med tilhørende undertemaer (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 304). Gjennom vår oppgave har vi valgt å trekke ut temaene: sosial- og akademisk integrasjon, kommunikasjon og selvledelse. Der undertemaene til sosial og akademisk integrasjon kan vises som støttende undervisning og Tinto-modellen. Det vil i kategoriseringsfasen være viktig å avklare hvilke spørsmål vi ønsker å besvare. Disse spørsmålene kan endres underveis, men uten spørsmål blir ikke kategoriseringen tilspisset, og dermed meningsløs (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 304). Vi plasserte de kodede datautdragene inn i et digitalt tankekart for hvert av spørsmålene vi hadde definert. Det bidro til å hente ut svar fra store mengder datamaterialet.

4.1.4 Rapportering

Over i siste del av tematisk analyse handler det om å skrive frem temaene fra foregående fase. Her rapporterte vi temaene og skrev frem svaret på forskningsspørsmålet. Vi forsøkte å legge temaene opp i en rekkefølge som ville bidra til å fange og opprettholde leserens interesse, samt sikre en naturlig overgang til neste tema. Videre i denne fasen vil det være viktig å tenkte på hvordan du disponerer hvert tema (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018, 305). Vi har valgt å innlede analysedelen med å beskrive selve temaet og deretter presenteres undertemaene knyttet opp mot relevant teori

4.2 Sosial og akademisk integrasjon (Tema 1)

Forskningsspørsmål: *Hvordan ivaretar HK studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*

Som tidligere belyst i oppgaven vet vi at akademisk integrasjon defineres som studenters erfaringer rundt akademiske systemer og fagmiljøer, og sosiale dimensjoner er ofte inkludert i akademisk integrasjon. Det vil derfor være naturlig å inkludere begge begreper i denne delen av analysen. Vi anser det som viktig å drøfte de ulike aspektene rundt HKs håndtering av dette fenomenet i en krisesituasjon. Det er grunn til å tro at mangel på sosial- og akademisk integrasjonen vil ha innvirkning på studenters studieprogresjon.

A.3: «Jeg har fått beskjed fra skolen at man kan få flere timer til å følge opp studentene om man trenger det»

A.3 forteller at skolen har kommunisert at man skal få økonomisk insentiv hvis man har mulighet til å jobbe ekstra for å følge opp studentene i denne situasjonen. Informanten viser videre til at det er opp til hver enkelt ansatt hvor mye man ønsker å følge opp studentene man har ansvar for. A.1 viser i samme situasjon at vedkommende ikke har fått tilbud om ytterligere ressurser eller tid til oppfølging av studenter, men velger heller å benytte sin fritid til oppfølging. A.1 viser også til en bekymring overfor ansatte som ikke har mulighet til å følge opp studenter etter arbeidstiden. I lys av det A.3 og A.1 viser til, er det tydelig kommunisert forskjellig til ulike ansatte, selv om det dreier seg om lik utfordring. Det vil være grunn til å tro at ulik informasjon fra ledelsen, knyttet opp til rutinen for oppfølging av studenter, vil påvirke kvaliteten på oppfølgingen.

4.2.1 Støttende undervisning

Den grunnleggende teorien om støttende undervisning bygger under, foreleser eller en medierende hjelpers støttende inngrep i undervisning. Denne støtten skal være tilpasset studentens kompetansenivå, og bidra til større akademisk utvikling. (Imsen 2005, 260)

«Vi får informasjonen vi trenger, men ikke progresjonen»

S.7 forteller at mye av arbeidet rettet mot vedkommendes utdanning krever individuell oppfølging av foreleser, og dette er noe som i større grad er tilgjengelig på fysisk campus. Studenten forteller videre at man får grunnlaget for å forstå teorien, men faglige diskusjoner relatert til pensum er viktig for å skape læring som kan brukes i praksis.

Ettersom støtten skal tilpasses studentens kompetansenivå vil det være fordelaktig å ha innsikt i studentenes individuelle kompetanse. A.3 sier:

«Jeg kjenner alle studentene, og de to som synes ting er vanskelig har jeg tettere kontakt med.»

Videre forteller flere forelesere at de har valgt å knytte studentene opp til hverandre og delt dem i mindre grupper som de må forholde seg til, og at de selv er ansvarlige for å følge opp

hverandre. Gjennom disse utsagnene ser vi forelesere som gir støtte og tiltro til studentenes egen læringsevne (Imsen 2005, 261). Denne handlingen underbygger i stor grad studien gjennomført av Astin hvor et viktig aspekt i akademisk integrasjon er faglig engasjement, involvering fra ansatte ved skolen, og aktivt bruk av kollokviegrupper.

Vygotsky understreker også viktigheten av støtte i undervisning gjennom en foreleser eller en medierende hjelper, og sier at mennesker i stor grad vil være i stand til å utføre en handling i samspill med andre før man er skikket til å utføre handlingen på egenhånd (Imsen 2005, 258).

S.13 «Emneansvarlig har sendt oversikt på hvem som tar de ulike emnene, slik at jeg kan kontakte dem som er i samme situasjon som meg, da kan vi lage en digital kollokviegruppe.»

Videre i intervjuet understreker S.13 viktigheten av støtte fra foreleser, til tross for at personen får mulighet til å delta i kollokviegruppe. På et digital campus vil det være naturlig at spillet mellom student og foreleser blir endret. Studentene som er intervjuet opplever i stor grad at forelesningene går i overflaten av temaene, og flere kjenner på et savn av nærhet til klassen.

Teorien om at desto større utfordringer studenten har med å utføre oppgaven, desto mer hjelp og veiledning skal studenten få, og omvendt (Imsen 2005, 260) samsvarer i stor grad med det HK praktiserer i dag. FL.6 forteller at HK i dag praktiserer teorien ved å bygge et «stillas» rundt studentene som starter for å sikre at de blir integrert på skolen. Videre vil den støttende undervisningen, og «stillaset» bygges ned semester for semester.

FL. 6 «Først bygges en struktur rundt slik at så mange som mulig kommer seg gjennom det kritiske første året. Så har vi en oppfølging på de som faller fra, etter hvert er det flere man kan slippe, og de forstår mer hva det å være student er.»

Videre forteller FL.6 om at det er ønskelig å få «stillas-modellen» inn på hele skolen, men at det kan være utfordrende i noen fag, og at de mer kreative fagene fortsetter å praktisere en til en undervisning. Vedkommende viser til at «stillas-modellen» er enda viktigere å implementere i fagområder hvor det er større grupper i undervisningen.

Et kjent begrep i pedagogikken er «*ansvar for egen læring*». Begrepet omhandler studentens evne til aktiv deltagelse i undervisningen, og evne til å planlegge og gjennomføre sitt eget arbeid (Imsen 2005, 261). Etter at undervisningen ble overført til et digitalt campus opplever flere studenter og ansatte en stagnering i aktiviteten under forelesning. A.1 forteller når det fysiske klasserommet blir endret over til det digitale, vil det i stor grad gå ut over den sosiale integrasjonen, som igjen vil kunne ha en innvirkning på studentens akademiske integrasjon.

A.1 «Studenter i dag er vant til sosiale medier, men de er ikke vant til å sitte i møter over Zoom. Kan hende de synes det er skummelt å være eksponert over Zoom med kamera og bilde.»

A.1 forteller videre at aktiviteten i klasserommet har gått ned og flere studenter kvier seg for å ha på kamera og mikrofon. Informanten forteller at dette resulterer i en mindre dynamisk relasjon til studenter i undervisning, og studenter viser mindre initiativ til samtale rundt fagstoff.

Basert på uttalelsen til tre av informantene kan det indikere at endring i undervisningsmetode vil føre til endring i aktivitetsnivået til studentene. Det er derfor grunn til å stille seg spørsmål om innholdet i begrepet “ansvar for egen læring” har lik betydning nå som undervisningen har skiftet form.

Etter at undervisningen har endret form, vil det være grunn til å tro at det har oppstått endringer i forventninger skolen har til studenter og studenter har til skolen. Gjennom intervjuene med studenter og ansatte ser vi et tilløp til ulike forventninger på hvordan en optimal undervisning vil være sett opp mot krisen vi står overfor. Med utgangspunkt i utsagnene til informantene er det tydelig ikke blitt foretatt en forventningsavklaring fra HK sin side, noe som kan begrunnes gjennom manglende kommunikasjon mellom studentene og HK.

FL.5: «Vi kunne sikkert vært tydeligere på hva vi forventer av studentene i denne situasjonen ... Om vi har formidlet den forventningen vi har, er et godt spørsmål. Det vi kunne fortalt er at vi forventer at studentene er mer aktiv og søker informasjon selv, og deltar på online aktiviteter»

4.2.2 Tinto modellen

Som vi tidligere har presentert vet vi at Tintos modell innen akademisk litteratur gir et solid rammeverk for å forstå studenters atferd. For at studentene skal oppleve en sterkere forpliktelse overfor utdanningsinstitusjonene vil det være viktig at studenten opplever en sosial- og akademisk tilhørighet, da dette kan påvirke beslutningen om å avslutte eller fullføre studiet. Dette kommer frem i uttalelsene til A.1:

«Det er noe med det fysiske aspektet med å møte i klasserommet som er viktig, når det faller bort er det mange som opplever at de er litt alene og de får ikke de sosiale treffpunktene. De forplikter seg jo til hverandre»

A.1 forteller videre at studieprogresjonen påvirkes gjennom den sosiale kontakten, og studentene blir tydelig motivert av faglig samarbeid. Dette poengterer også FL.6 ved å fortelle at de studentene som avslutter utdanningen før planlagt tid sliter med sosial- og/eller akademisk integrasjon. Videre forteller FL.2 om utfordringene rundt overgangen fra fysisk- til digitalt campus. Dette var i stor grad en endring hverken ansatte eller studenter var forberedt på, og informantene uttrykker at det har vært utfordrende å miste den sosiale kontakten som oppstår i en normal klasseromssituasjon.

S.11 «Jeg har nesten ikke noe kontakt med andre studenter med mindre man er på gruppe med folk, snakker med langt færre enn jeg normalt sett gjør. Min personlige relasjon til foreleser er mer begrenset nå siden man er så mange i samme møterom på nett.»

Uttalelsen til S.11 underbygger Tintos påstand om følelsen av at tilhørighet vil kunne økes eller reduseres ved hjelp av samspillet fra det akademiske og sosiale miljøet tilknyttet utdanningsinstitusjonen (Connolly 2016).

I lys av Tintos uttalelse om sammenhengen mellom sosial integrasjon og akademisk prestasjon ser vi fem av syv studenter fortelle om manglende motivasjon og vanskeligheter for å motivere seg selv i arbeidet knyttet til utdanning. S.13 viser i denne sammenheng til:

«Motivasjonen er ikke like mye til stede. Jeg hadde fått gjort mer om jeg hadde møtt de andre på biblioteket og om jeg ikke var hjemme alene»

Videre i Tintos modell finner vi de institusjonelle erfaringene og integrasjon. Her diskuteres de institusjonelle erfaringene som inkluderer de akademiske prestasjonene, tilknytningen studenten har til ansatte og forelesere, samt aktiviteter som foregår utenfor den faglige integrasjonen og kollokviegrupper. Studenters sosiale- og akademiske integrasjon vil i stor grad påvirkes av ukentlig aktiviteter som foregår på utsiden av primær undervisning og uformell kommunikasjon mellom medstudenter og ansatte (Connolly 2016). S.8 forteller at den digitale hverdagen gjør veiledninger mer effektivt, men det blir mindre rom for den uformelle praten som skaper “a-ha” øyeblikk. Videre forteller A.4:

«Får ikke den uformelle avklaringen på ting man jobber med. Alt tar litt lengre tid, og den uformelle avklaringen er viktig i min jobb. Føler jeg ikke har helt kontakt med det som skjer rundt meg... Vi har et godt samarbeid ellers, men nå får vi bare ikke den uformelle praten.»

Ved å sørge for at slik uformell aktivitet forekommer vil studentene i langt større grad være følelsesmessig fornøyde med integrasjonen fra utdanningsinstitusjonen, noe som fører til at de kognitive og akademiske prestasjonene blir forsterket (Connolly 2016).

4.2.3 Delkonklusjon

Sosial og akademisk integrasjon skapes av ulike komponenter. Vi ser de foreleserne som har delt studentene i mindre grupper har gjennom faglig engasjement, involvering og kollokviegruppe klart å skape oversikt over kompetansenivået til studentene. Gjennom å finne kompetansenivået til studenter er det lettere å gjennomføre støttende undervisning og bistå studenter på ulike nivå. Med utgangspunkt i funnene fra analysen ser vi studenter som har vært en del av et faglig engasjement, involvering av foreleser og kollokviegrupper styrker evnen til å utføre handlinger på egen hånd i en studiehverdag. Det indikerer at endring i sosial integrasjon påvirker motivasjon og prestasjon og dermed akademisk integrasjon. Med andre ord viser analysen at studenter som har tettere formell og uformell dialog med forelesere og andre studenter, enklere klarer å ta ansvar for egen læring og opprettholde det akademiske nivået når undervisningsmetoden endres.

4.3 Kommunikasjon (Tema 2)

Forskningsspørsmål: *Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom HK og deres interessenter?*

I denne oppgaven vil det være naturlig å drøfte HKs valg av kommunikasjon. Sett opp mot situasjon HK har stått ovenfor i denne uforutsette krisen er det rimelig å påstå at god kommunikasjon er viktig. God kommunikasjon forutsetter at mottaker oppfatter budskapet slik avsender har tenkt, og at begge parter utvikler en felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Vi er interessert i å analysere og drøfte de valgene HK har tatt i forbindelse med kommunikasjon, og hvordan studenter og ansatte har opplevd kommunikasjonen under denne krisen.

4.3.1 Den første kommunikasjonen

Kommunikasjonen som fremtrer i begynnelsen av en krise vil sette malen for videre kommunikasjon, det vil derfor være viktig å ha en plan og være godt forberedt på gjennomføringen. For å lykkes med det kan en suksessfaktor være å utforme en kriseplan, av en gitt krisestab som inkluderer personer fra ulike deler av organisasjonen, med ulik bakgrunn og erfaringer (Brønn og Arnulf 2017, 211). Det fremkommer under intervjuet med FL.6 at HK nedsatte en krisestab da de startet å se den dramatiske utviklingen av Covid-19. Intervjuobjektet forteller videre at det eskalerte raskt fra nedstengning ikke var et tema, frem til skolen faktisk måtte stenge.

«Uken før det skjedde jobbet vi faktisk med å forberede oss siden vi visste at det kom, men ikke når det kom»

Videre forteller FL.6 at krisestaben ble utviklet 2-3 uker før skolen stengte hvor de tok seg av forberedelsene på konsekvensen av pandemien. Ulike ansatte i krisestaben representerer sentrale instanser på skolen, og består av syv representanter med tilhørende vara hvor alle har ulik erfaring og ansvar på skolen. Weisæth og Kjeserud (2007) definerer krisehåndtering som «å håndtere det uventede, når det som ikke skal skje likevel skjer». Krisestaben gikk dermed ut og kommuniserte med resten av skolen for å koordinere hva man skulle gjøre, være

forberedt på og ta hensyn til i tiden som kom. I lys av Weisæth og Kjeserud definisjon av krisehåndtering kan vi se at HK har håndtert situasjon i samsvar med dette.

På bakgrunn av at HK raskt nedsatte en krisestab bidro det til at avgjørelser raskt ble tatt, som skulle ivareta studentene og skolen i denne krisen. FL.6 forteller at de har gjort det de kan for å ivareta studieprogresjonene til studentene. Vi vet at andre i utdanningssektoren har valgt å avvende eksamener og annen undervisning i påvente av gjenåpning, dette hevder informanten er en dårlig strategi ettersom studentene vil havne bakpå med studieprogresjonen. Videre sier informanten at HK i stor grad har vært opptatt av læringsutbytte til studentene og har forstått viktigheten av å tenke nytt og tilrettelegge undervisningen etter omstendighetene.

Vedkommende uttrykker videre at HK ser på dette som en stor mulighet for å lære, samt endre utdaterte prosesser som de lenge har ønsket å finne nye løsninger på. Ett av disse tiltakene er at noen studenter i større grad får sikret læringsutbyttet gjennom eksamener basert på case, fremfor standardisert tre timers eksamen. Med utgangspunkt i de ovennevnte uttalelser oppleves det som HK i aller høyeste grad har gjort et aktivt valg for å ivareta studentenes akademiske integrasjon.

4.3.2 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen defineres som en bestemt rekkefølge av handlinger, der informasjon overføres fra sender til mottaker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). En ansatt forteller følgende:

A.3 «Jeg tenker på dette med kommunikasjonen, hva sier ledelsen til emneansvarlig, og hva kommuniserer de videre. Jeg opplever at vi forelesere har fått beskjed om at vi skal være tett på studentene, men at emneansvarlige ikke er tett på forelesere og at vi derfor ikke helt klarer den kommunikasjonen med studentene.»

På bakgrunn av uttalelsen til informanten kan det tyde på at kommunikasjonsprosessen ikke har blitt opplevd som optimal for vedkommende. Det kan føre til at studentene har opplevd informasjon ulikt, noe som kan skape forvirring og usikkerhet rundt situasjonen. FL.5 forteller at det ble laget en overordnet struktur på krav som forventes av forelesere som er i kontakt med studenter, men at det er mye opp til hver enkelt foreleser når det gjelder kommunikasjon med studentene. FL.6 sier at det er emneansvarligs ansvar å sørge for kommunikasjon ned til studentene. Det vil derfor være rimelig å stille seg spørsmål om det er

forelesers ansvar å kommunisere med studenter, som FL.5 viser til. FL 5 forteller at det ikke har blitt utformet en detaljert strategi på bakgrunn av foreleseres ønske om å utføre undervisning og kommunikasjon med studentene på ulik måte. FL. 5 er bekymret for kommunikasjonen som skjer ut til studentene, på bakgrunn av lite oversikt over hvilke studenter som oppfatter eller forstår budskapet.

«Når jeg kommuniserer ut er det få som svarer, du kommuniserer ut til et mørkt rom. Man blir usikker på om alle får det med seg»

Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) poengterer, for å sikre en effektiv kommunikasjonsprosess, må budskapet oppfattes slik avsender hadde tenkt og at begge parter må utvikle en felles forståelse for det som er kommunisert. Med uttalelsene til FL 5 kommer det frem stor usikkerhet i hva studentene oppfatter og hvordan de forstår budskapet. Det er grunn til å tro det er en mulighet for at studentene ikke skaper en felles forståelse med foreleser rundt budskapet. FL. 5 sier at det kommuniseres for mye informasjon ut til studenten, og at dette kan oppleves som forvirrende. Informanten forteller at det er bedre med for mye informasjon enn for lite informasjon men at HK må bli bedre på å plassere informasjon på riktig plass. Brønn og Arnulf (2017, 214) viser til at det er vesentlig å huske at en god presentasjon vil være av liten betydning dersom innholdet er dårlig. Når presentasjonen av innholdet er dårlig, vil det være en risiko for at informasjonen ikke oppfattes slik avsender ønsker. Det er derfor en fare for at studentene kan oppleve innholdet som dårlig.

I lys av uttalelsen til FL.5 kan det fremstå som at uttalelsen ikke samsvarer med teorien til Brønn og Arnulf (2017). Samtidig som noe av usikkerheten kan være knyttet opp mot emneansvarliges manglende strategi for kommunikasjon ned til forelesere og studenter.

S.8 – «Opplever at jeg ofte googler Kristiania og det jeg leter etter for å finne om skolen har informasjon om det. Jeg ville ikke kjent til informasjon som lå på hjemmesiden om jeg ikke allerede var fortalt at det lå der»

Refleksjonene til FL.5 om at skolen ikke er god nok til å plassere informasjonen som formidles på riktig plass, henger også sammen med S.8 oppfatning om hvor tilgjengelig informasjon er for studenter. Studenten uttrykker samtidig at det ikke ville vært mulig å finne informasjon med mindre person visste at det allerede var noe som eksisterte. Det vil dermed

være en utfordring for studentene å finne informasjon om ulike områder de fra før ikke er oppdatert på.

Brønn og Arnulf (2017) forteller at det er viktig at organisasjonen tydeliggjør hvor interessentene kan finne mer detaljert informasjon. Under dybdeintervjuene med de syv ulike studentene svarte fire av syv studenter at de ikke visste hvor de skulle finne informasjon, eller annet som er kommunisert, om de trengte dette. De resterende tre studentene som visste hvor de fant informasjon som de manglet hadde i stor grad tilknytning til skolen gjennom arbeid og/eller verv.

Det er brukt flere ulike kommunikasjonskanaler i denne krisen fra skolens side. Studentene er innforstått med deler av det skolen definerer som informasjon- og kommunikasjonsider. Basert på intervjuene med ansatte fremkommer det at to av kanalene som anses som viktig for å innhente informasjon, ikke defineres som viktig av studentene selv. Det er grunn til å tro at HK som avsender av budskap, og studentene som mottaker, har ulik forståelse for hvilken kommunikasjonskanaler som benyttes for å innhente informasjon. Dette kommer spesielt frem i intervju med S.8, hvor studenten uttrykker at vedkommende ikke har visst om bruk av studentmail som kommunikasjonskanal. Dette ble tilfeldig kommunisert av en medstudent. Vi kan derfor anta at mangel på sosial integrasjon og kommunikasjon med medstudenter vil utgjøre en fare for å miste viktige budskap formidlet fra skolen. I verste fall kan det gå ut over det akademiske resultatet og studentens studieprogresjon.

4.3.3 Delkonklusjon

Gjennom å se viktigheten av å etablere en krisestab, fikk HK tidlig utnyttet ressursene og kompetansen skolen innehar for å sikre den akademisk integrasjonen til studentene. Det bidro til at det raskt ble foretatt avgjørelser, som resulterte i at studentene ikke stagnerte i utvikling og kunne fortsette semesteret så normalt som situasjonen tillatte. HK har gjennom kommunikasjon vist et ønske om å støtte under læringsutbyttet til studenter og finne nye måter å skape læring på, samtidig som skolen selv viser et ønske om å lære av situasjonen.

Selv om det ble skapt en overordnet strategi fremstår det som at kommunikasjonen ned til emneansvarlige, forelesere og videre ned til studenter har skapt ulike forventninger og manglende trygghet i budskapet. Det har blitt kommunisert ulikt til både ansatte og studenter i noen situasjoner, og det er en manglende forventningsavklaring. Det fremstår som dette kan

skyldes en lite klar strategi for hvordan man sikrer at budskap blir forstått og mottatt. Og at det tilsynelatende kan løses gjennom en bedre linje i kommunikasjonen. Mangel på dette kan skade den akademiske integrasjonen som HK har jobbet hardt for å vedlikeholde.

4.4 Selvledelse (Tema 3)

Forskningsspørsmål: *I hvilken grad har bevisstgjøring av selvledelse en innvirkning på studentenes sosiale- og akademiske integrasjon?*

Tom Karp definerer begrepet selvledelse som å «påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre kunne håndtere eget liv» (Karp 2016, 16). En forutsetning for at studenter skal kunne lede seg selv gjennom endringen de står overfor, er en økt bevissthet rundt bruken av selvledelse. Vi har gjennom personlig erfaringer og forskningen som er gjort relatert til oppgaven fått et innblikk i studenters tilnærming til bruk av selvledelse. Vi har dannet en forståelse for hvordan dette har påvirket deres sosiale- og akademiske integrasjon gjennom den omstillingen vi har stått overfor. Vi kommer videre til å bruke relevant teori til å drøfte og presentere funn i forbindelse med selvledelse.

4.4.1 “*The revised self-leadership Questionnaire*”

Houghton & Neck (2002) definerer ett av elementene i selvledelse som atferdsbasert strategi. Elementet vi ønsker å drøfte knytter seg til selvobservasjon. Dette er en teori som sier noe om bevissthet til egne handlinger.

A.1 «De som er moden og reflektert og i utgangspunktet god på selvledelse klarer å holde hjulene i gang, det gir dem en mestring som gjør at det baller på seg. Men for de som er avhengig av å ha skolen som en struktur for å holde seg i gang, for dem er det vanskeligere.

Jeg opplever at vi får “A og B lag.»

A.1 opplever at de som allerede mestrer selvledelse har en bedre forutsetning for å opprettholde den normale studieprogresjon, til tross for endring i undervisningsmetoden. Vedkommende refererer til denne studentgruppen som «*A-laget*». I følge det teoretiske grunnlaget kan man anta at «*A-laget*» har en større bevissthet til sine handlinger, som igjen vil kunne bidra til en positiv effekt på det akademiske resultatet.

S.13 «Det er vanskelig å sette seg ned og jobbe, det å sette opp dagene selv gjør meg lat. Jeg kan ikke gjøre noe spesielt og det er vanskelig å skape en struktur for meg selv.»

Ved manglende bevissthet til selvregulering vil det være grunn til å anta at store deler av studentgruppen vil havne på det såkalte «*B-laget*». På bakgrunn av uttalelsene til S.13 kan det antas at «*B-laget*» opplever manglende evne til å ta tak i egne utfordringer, særlig i en situasjon hvor undervisningsmetoden endres. Det kan derfor være sannsynlig å tro at disse lettere vil kunne falle utenfor, både i den sosiale og akademiske integrasjonen. En mulig konsekvens av dette kan være vanskelighet for å opprettholde den normale studieprogresjonen.

A. 1 opplever at det er enklere å følge opp de studentene som viser engasjement og initiativ fra tiden før undervisningen ble digital. Vedkommende sier videre at det blir større strekk i laget og studentene som viser engasjement og tar kontakt, lettere får hjelp. Studentene som opplever vanskeligheter rundt situasjon har trukket seg mer tilbake og det blir vanskeligere for foreleserne å gi den støtten og veiledningen som er nødvendig. Det er grunn til å tro at studenter med bevissthet og evne til å lede seg selv i større grad vil ha fordeler med den akademiske utviklingen. Dette i motsetning til studenter som er mindre grad tar konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre kunne håndtere egen studiehverdag (Karp 2016, 16).

Naturlige belønninger handler i stor grad om å finne gleden i jobben som utføres. Gjennom glede vil oppgaven oppleves som mer verdifull, som videre kan gjøre selve gjennomføringen enklere. Når studentene ikke lengre opplever den sosiale integrasjon som vanligvis er tilgjengelig gjennom et fysisk campus, kan det for mange være vanskelig å finne gleden i å delta på forelesninger og forberede seg til eksamen.

S.10 «Jeg savner å sitte å jobbe på biblioteket og være med kollokviegruppen min. Det å ha den generelle studiehverdagen gjør noe med rutinen enn om man sitter hjemme alene, mye vanskeligere hjemme. Enklere å bruke tid på skolen når ting er som normalt, enn nå.»

Det kan for mange oppleves som ensomt og ifølge Manz og Neck (1999) forklarer de at naturlig givende aktiviteter i stor grad fremmer følelsen av økt kompetanse, selvkontroll og formål. På bakgrunn av dette kan det tenkes når samhandling med medstudenter faller bort,

vil det kunne være mer utfordrende å finne glede i arbeidet som skal utføres. Dermed er det grunn til å tro at mangel på sosial integrasjon i stor grad vil ha innvirkning på den akademiske integrasjonen og vil kunne bidra til at studentene opplever dårligere akademiske resultater.

4.4.2 Forutsetning for selvledelse

Det er et viktig moment å se på hvilke forutsetninger hver enkelt person har for å kunne lede seg selv. Årsaker til ulik forutsetning, kan være avhengig av tidligere erfaring med selvledelse eller bevisstgjørelse rundt fenomenet. Under en krise vil studentene være sårbare og informasjon er avgjørende, studentene vil derfor tidlig behøve informasjon om hvordan dette vil og kan påvirke dem. Det vil være behov for informasjon om hva de selv kan gjøre for å minimere krisen, og hvordan de skal utføre det (Brønn og Arnulf 2017, 216). En av disse forutsetningene for å minimere krisen er å kunne takle hverdagen når strukturer enders. HK sendte tidlig ut en e-post til studenter hvor de informerer om hvordan denne krisen kan påvirke dem:

Utdrag fra e-post: "Vi er i en uvanlig situasjon, og det kan være vanskelig med usikkerheten. Vi kan føle på kjedsomhet, i tillegg kan isolasjon også føre til engstelse, bekymring og depresjon"

Videre i e-posten blir det poengtert hvordan faste rutiner i hverdagen kan bidra til å opprettholde normalitet, og viktigheten med å ikke slippe taket. E-posten inkluderer også ulike konkrete tiltak studentene kan gjøre for å blant annet opprettholde fremgang i studiet.

S.11 «Jeg satte stor pris på den e-posten som kom tidlig på hva vi kunne gjøre for å strukturere dagen vår, virker som det er lavterskel for å kontakte skolen om noe.»

På bakgrunn av dette utsagnet oppleves det som studentene setter pris informasjon fra HK om tiltak som kan iverksettes for å få mer struktur på en hverdag preget av omstilling. I lys av teorien om ulik forutsetningen for å kunne lede seg selv, ser vi at HK har igangsatt tiltak for at studentene lettere kan klare å lede seg selv. På en annen side ser vi noen studenter opplever manglende oppfølging rundt tiltakene HK iverksatte for å lettere kunne lede seg selv. S. 8 uttrykker dette gjennom følgende utsagn:

«Jeg opplever at det først var god og betryggende informasjon, vi fikk info fra studieveileder om at vi kunne ta det helt med ro og at alt ville fikse seg. Så var det mangel på informasjon i tiden som kom, sendte selv en del spørsmål til studieveileder med spørsmål om hvordan vi kunne forberede oss om det ene eller det andre skjedde»

Selvledelse er en kontinuerlig prosess som hele tiden foregår hos mennesker på ulike nivåer, med ulik kvalitet og bevissthet (Karp 2016, 16). I lys av dette vil det være grunn til å tro at HK hadde hatt god effekt av kontinuerlig oppfølging av studentene rundt hva de selv kan gjøre for å minimere konsekvensene av krisen og hvordan de skal utføre det.

Gjennom eksperimentet gjennomført av Frayne & Geringer (2000) er det tydelig sammenheng mellom aktiv bruk av selvledelse og økt arbeidslyst. S.8 poengterer dette tydelig gjennom følgende utsagn:

«I valgemenet mitt hadde jeg om selvledelse, og jeg føler at jeg har fått en mye bedre forståelse for det å kunne lede seg. Jeg og studiegruppen min har en fast plan på når vi står opp, når vi jobber og strukturen på arbeidet...Jeg føler at studiehverdagen går lettere og vi blir tvunget til å skape fremgang i arbeidet.»

Dette utsagnet underbygger eksperimentet til Frayne & Geringer (2000). Vi kan se at studenten har gjennomført et valgemenet som inkluderer selvledelse, og studenten ser en tydelig fremgang i arbeid og arbeidslyst. Ved bruk av selvledelse kan vi se at studenten får en enklere og mer strukturert studiehverdag. Funnene i forskningen til Frayne & Geringer (2000) viser at regelmessig trening på selvledelse vil ha en positiv økning i prestasjonene og arbeidslyst. Vi kan derfor anta at studenter som får muligheten til å utvikle seg innen selvledelse vil mestre en studiehverdag i større grad, sammenlignet med de som ikke har denne forutsetningen.

4.4.3 Delkonklusjon

Det fremstår gjennom analysen at studenter med et mer bevisst forhold til selvledelse fra tidligere, i mindre grad har mistet motivasjon og engasjement, sammenlignet med de som benytter seg av skolen som struktur for å lede seg selv. Vi ser gjennom funnene at naturlig

belønning har en posisjon i sosial integrasjon og at det skapes en forpliktelse til hverandre gjennom å være på et fysisk campus. Flere uttrykker manglende motivasjon og problemer med å strukturere studiehverdagen uten de fysiske holdepunktene som eksisterte tidligere. HK har gjennom informasjon om selvledelse påvirket bevissthetsnivået til studentene, men det uttrykkes likevel manglende oppfølging på området i ettertid.

Det er grunn til å tro at studenter med et bevisst forhold til selvledelse har en større arbeidslyst og generelt mestrer studiehverdagen bedre. I lys av funnene fremstår det som at sosial integrasjon påvirker selvledelse, og dermed kan ha en innvirkning på akademisk integrasjon og prestasjoner.

5.0 Avslutning

Formålet med denne bacheloren har vært å besvare følgende problemstilling «*Hvilke suksesskriterier må ligge til grunn for å ivareta studenters sosiale- og akademiske integrasjon, når undervisningsmetoden endres*» Dette skal vi å gjøre gjennom en overordnet konklusjon som forteller om funnene fra analysen og drøftelsen. Videre skal vi vise til tre ulike suksesskriterier basert på forskningsspørsmålene som vil være viktig for å styrke den sosiale- og akademiske integrasjonen til studentene. Avslutningsvis kommer vi med en direkte anbefaling for hvordan HK kan integrere dette i den mest kritiske fasen ved oppstart.

5.1 Konklusjon

Vi ser sammenhengen mellom kommunikasjon og selvledelse som en vesentlig del av den sosiale- og akademiske integrasjonen. Det vil derfor være rimelig å påstå at manglende fokus på disse områdene kan påvirke de akademiske resultatene til studentene, gjennom blant annet manglende sosial integrasjon. Det fremkommer i analysen at HK gjennom kommunikasjon og selvledelse har dannet en overordnet struktur for å ivareta studentene når undervisningsmetoden endres. Dette er blant annet gjort gjennom å tidlig opprette en krisestab, kommunisere viktige informasjon til studentene og sende ut e-post med informasjon om selvledelse. Derimot har det oppstått en uklar kommunikasjon ned til emneansvarlig og foreleser, som har skapt en uklarhet i hvem som skal følge opp, hvordan og i hvor stor grad. Den sosiale integrasjonen har påvirket motivasjonen og strukturen til studentene, samtidig som det kommer frem i analysen at de studentene som har et bevisst forhold til selvledelse i større grad mestrer studiehverdagen. Vi ser en tydelig sammenheng mellom sosial- og akademisk integrasjon og faglige resultater.

Vi har på bakgrunn av funn fra analysen utarbeidet tre suksesskriterier som vi anser som et viktig grunnlag for at HK skal kunne ivareta den sosiale- og akademiske integrasjonen til studentene når undervisningsmetoden endres, og for å skape en bedre struktur for dette i fremtiden.

5.2 Suksesskriterier

1. Legge til rette for støttende undervisning

Vi ser at sosial og akademisk integrasjon skapes gjennom blant annet støttende undervisning. Vi ser at faglig engasjement, involvering av forelesere og kollokviegrupper, er viktige komponenter for tilrettelegging av støttende undervisning. Gjennom disse komponentene vil det bidra til formell og uformell dialog med forelesere og andre studenter. Det er derfor rimelig å hevde at støttende undervisning er et viktig suksesskriterium for ivaretagelse av sosial- og akademisk integrasjon.

2. Legge til rette for en effektiv kommunikasjonsprosess

En forutsetning for en effektiv kommunikasjonsprosess er å sikre en bedre linje i kommunikasjonen. Det vil være viktig å sørge for en tydelighet rundt hvem som kommuniserer hva, til hvilken tid, og i kanaler hvor interessentene oppfatter og forstår budskapet. Det er grunnlag for å hevde at en lite effektiv kommunikasjonsprosess vil ha negativ innvirkning for studentens sosiale- og akademiske integrasjon og videre studieprogresjon. Derfor vil tilrettelegging for kommunikasjon være et viktig suksesskriterium for ivaretagelse av studentenes sosiale- og akademiske integrasjon.

3. Legge til rette for studenters mulighet til å utvikle seg innen selvledelse

Gjennom funnene i forskningen har vi kommet frem til et tredje suksesskriterium for å styrke studenters sosiale- og akademiske integrasjon. Funnene viser til at flere av studentene har brukt hverandre og skolen som en ubevisst måte å lede seg selv. Vi ser at studenter som har et bevisst forhold til selvledelse i større grad mestrer det akademiske aspektet ved høyere utdanning når det oppstår endringer. På bakgrunn av disse funnene vil et suksesskriterium

være å tilrettelegge for at studenter utvikler en grunnleggende forståelse for selvledelse, for å bedre kunne håndtere egen studiehverdag.

5.3 Anbefaling

Vi konkluderer med dette at HK i stor grad praktiserer gode tiltak for å ivareta studentenes sosiale og akademiske integrasjon. HK kan ha nytte av å implementere disse tiltakene i alle ledd av institusjonen, og sørge for at tiltakene aktivt blir brukt. Vi vil nå presentere en struktur hvor vi tar utgangspunkt i tiltakene HK allerede praktiserer, men ønsker å videreutvikle disse ytterligere. Strukturen vi anbefaler er basert på støttende undervisning, også omtalt som «*stillas-modellen*». Nedenfor legger vi frem fokusområder vi mener er viktig å ha for de ulike årene i gjennomføring av et bachelorprogram. Gjennom intervjuene kom det frem flere sentrale poeng fra faglig ledelse som vi ønsker å inkludere i modellen. Vi har basert modellen på funnene fra egen forskning, dybdeintervju med faglig ledelse og det teoretisk grunnlaget som har blitt presentert i oppgaven.

1. og 2.semester

I første semester er det fokus på sosial- og akademisk integrasjon gjennom trygghet, klasse miljø, relasjonsutvikling og akademisk mestring. Videre på andre semester vil faglig utvikling og selvledelse stå ytterligere i fokus. Dette inkluderer å mestre kompleksiteten i emnene, modne akademisk og føle en trygghet i retningen man går som student. Gjennom selvledelse vil studenten få innsikt i viktigheten av å ta ansvar for egen læring og utvikling.

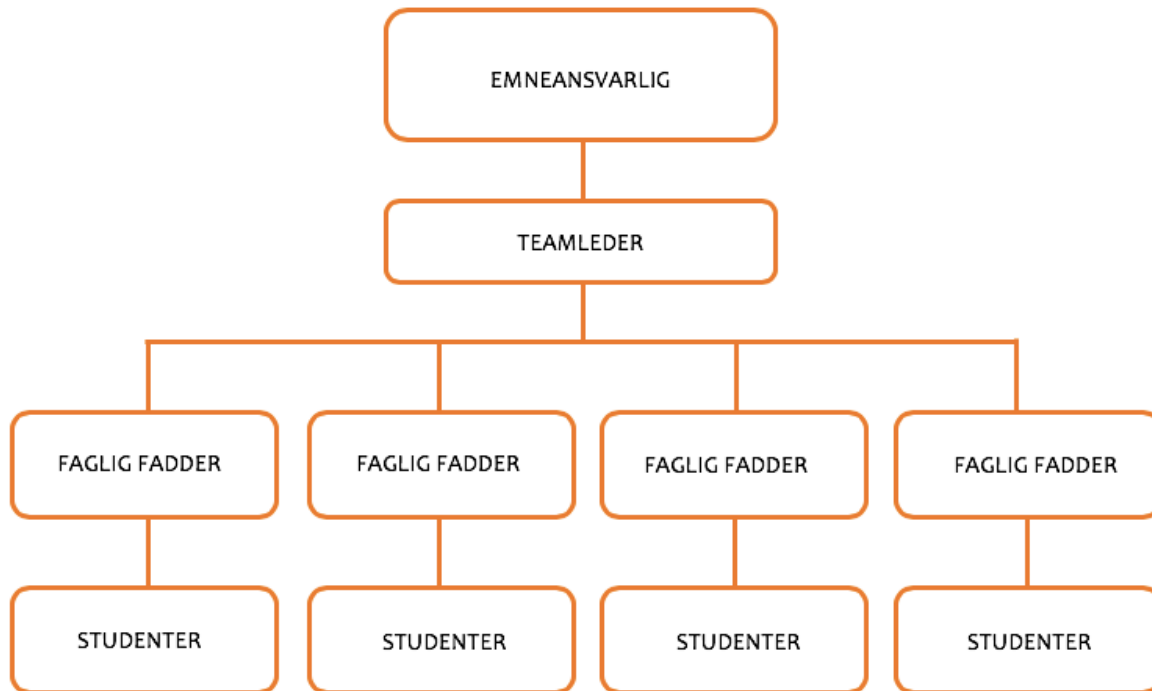
3. og 4.semester

Når studentene kommer på andre året ved HK skal det være mindre fokus på tett oppfølging. Målet er at studenten skal føle seg mer sikker på eget arbeid og lære om selvinnsett og egen personlig utvikling. Det vil være fokus på både selvstendighet og samarbeid med andre.

5. og 6. semester

Ved oppstart av siste året som student på bachelor ved HK vil studentene kunne være selvstendig i sitt arbeid. Gjennom avsluttende bacheloroppgave får studentene avslutte utdanningen ved å erfare hvordan det er å strukturere sitt eget arbeid helt uavhengig av tidligere stillas som var bygget ved oppstart på studiet.

Som forklart innledningsvis ønsker vi å anbefale en struktur for å opprettholde støttende undervisning i det første året som student. HK opererer i skrivende stund med faglig faddere, disse har et frivillig verv hvor de bistår førsteårs studenter med å integreres. Vi mener det vil være hensiktsmessig å organisere denne ordningen ytterligere. For å sikre en god gjennomføring i henhold til suksesskriteriene det første året som student, vil vi presentere en hierarkisk struktur som forenkler oppfølgingen. (Se figur. 2)



(Figur 2): Hierarkisk struktur

Emneansvarlig vil være ansvarlig for å formidle den informasjonen studentene trenger gjennom en fungerende teamleder. Teamleder vil være en student som er ansatt gjennom en deltidsstilling på HK og har ansvar for koordinering av informasjon og kommunikasjon ned til faglige faddere, som videre kommuniserer med studentene. Informasjonsflyten skapes ved at teamleder kommuniserer med de fire ulike emneansvarlige man har i løpet av et semester. Skulle det være behov for ytterligere informasjon fra HK vil teamleder ha kontakt med studieprogramleder.

Det bidrar til en effektiv kommunikasjonsprosess, og HK kan i større grad være sikker på at studenten oppfatter budskapet og oppnår en felles forståelse med avsender. Spesielt det første året er det vesentlig at studenten er inkludert i en faglig gruppe ledet av en faglig fadder, dette

kan betegnes som en kollokviegruppe. Ved å inkludere studentene i slike grupper vil man i stor grad ivareta studentens sosiale- og akademiske integrasjon.

5.4 Kritikk til eget arbeid

Vi gjennomførte alle intervjuer over den digitale plattformen Zoom da personlig møte ikke lot seg gjennomføre med bakgrunn i restriksjoner fra Helsemyndighetene. Med hensyn til GDPR hadde vi ikke mulighet til å ta opptak fra intervjuene. Med tanke på at kroppsspråk er en stor del av menneskers form for kommunikasjon kan digitale dybdeintervju ha gjort intervjuobjektene restriktive i kommunikasjonen, i tillegg til at det kan ha påvirket intervjuerens evne til å sette seg inn i situasjonen.

Det vil være naturlig å reise kritikk til vår relasjon til Høyskolen. Vi er studenter ved Høyskolen å har en opplevelse og oppfatning om hvordan den sosiale- og akademiske integrasjonen er. Dette kan ha formet oppgaven vår og hvordan vi har sett på teori, uttalelser og forskningens retning. Vi opplever selv at vi har vært objektive i forskningen men det vil være urealistisk å tro at våre tre år i tilknytning til HK ikke har hatt en påvirkning på våre synspunkter, spesielt når vi i utgangspunktet valgte denne problemstillingen basert på våre opplevelser før og under pandemien.

Under intervjuene har vi vært to personer, en som intervjuet og en som transkriberte i sanntid. Vi har derimot byttet på hvem som intervjuet og transkriberte. Dette kan ha ledet til ulikt fokus på oppfølgingsspørsmål og forståelsen av spørsmålene som ble stilt.

Det er relevant å belyse effekten av snøballmetoden for å rekruttere informanter til studien vår. Dette kan ha ført til lite variasjon hos informantene og i den forbindelse ville det vært hensiktsmessig å kombinert studiet med en kvantitativ studie. På den måten vil man i større grad ha muligheten til å innhente mer informasjon gjennom et større og bredere utvalg av informanter. Dette vil vi gå nærmere inn på når vi fremlegger forslag til videre forskning.

5.5 Videre forskning

I denne oppgaven har det blitt benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Gjennom forskningen har vi i stor grad fått innsikt og forståelse for fenomenet. Likevel ser vi det som hensiktsmessig for videre forskning å benytte seg av kvantitativt design hvor man i større grad kan få oversikt og søke videre forklaring. Det vil styrke studien å innhente data fra et større utvalg av informanter (Tjora 2017, 28).

Vi har undersøkt hvordan HK har håndtert situasjonen overfor studentene i den gitte krisen. Ved å benytte seg av en kvantitativ studie vil det kunne gi en større oversikt over studentenes tanker rundt HK's håndtering av krisen, som igjen vil kunne gi en større forklaring på viktigheten av sosial- og akademisk integrasjon, kommunikasjon og selvledelse. Det vil nå og fremover komme en tid hvor man vil ha mulighet til å se virkningen og konsekvensen av hvordan situasjonen er håndtert av utdanningsinstitusjoner og arbeidsgivere. Gitt at HK ønsker å benytte seg av vår anbefaling om støttende undervisning kan man se på effekten av tiltakene.

Vi har ingen håndfast data på hvilke studenter som faktisk har oppnådd gode akademiske resultater etter undervisningsmetoden er endret. Funnene fra analysen viser at noen studenter mestrer selvledelse bedre enn andre, men det er fortsatt uvisst om dette faktisk vil ha en betydning for det akademiske resultatet. I kjølvannet av krisen HK har stått ovenfor kan det være interessant å forske videre på om det faktisk finnes en sammenheng mellom akademiske resultater og bevisst bruk av selvledelse.

6.0 Litteraturliste

- Arntzen, Ragnar, og Odd Eriksen. 2019. *Kulturell kapital og akademisk integrering* .
- Aarset, Magne Vollan. 2010. *Kriseledelse*. Bergen: Fagboksorlaget.
- Askheim, Ola Gaute, og Tor Grenness. 2018. *Kvalitative Metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bastøe, Per Øyvind, og Erik Larsen. 2002. *Organisasjoner i utvikling og endring: Oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brønn, Peggy Simcic, og Jan Ketil Arnulf. 2017. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carson, Siri Granum, og Tom Skauge. 2019. *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm.
- Connolly, Cornelia. 2016. *Student Retention Literature - Tinto's Model*.
- Coombs, Timothy W. 2007a. «Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding. 2. utgave.» *Los Angeles: Sage Publication, inc*.
- Fearn-Banks, Kathleen. 2007. «Crisis communications: a casebook approach. .» *Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates*.
- FHI. 2020. *Folkehelse instituttet* . <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-covid-19-utbruddet/>.
- Frayne, C. A., og J. M. Geringer. 2000. «Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople.» *Journal of Applied Psychology*.

- Houghton , Jeffery D, og Christopher P Neck. 2002. «The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership.» *Journal of Managerial Psychology*, 1 Desember.
- Houghton, Jeffery D, og Christopher P Neck. 2002. «The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership .» *Journal of Managerial Psychology*.
- Imsen, Gunn. 2005. *Elevenes verden, innføring i pedagogisk psykologi*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg)*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utg. .* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4 utg*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Lars E.F, Tore Witsø Rafoss, og Erik Børve Rasmussen. 2020. *Hvordan teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karp, Tom. 2016. *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Korsnes, Olav, Heine Andersen, og Thomas Brante. 2001. *Sosilogisk Leksikon, 2.utg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristiania, Høyskolen. 2020. *Høyskolen Kristiania*. Funnet Mai 2020.
<https://www.kristiania.no/om-kristiania/om-oss/organisasjonen/>.

- Krumsvik , Rune Johan. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale , Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS .
- Manz, Charles, og Charles Neck. 1999. «Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence.» *Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Marshall, Cathrine, og Gretchen B Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research* . Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ruzzikiah, Jenal, Afyfh Nur Suwadi, Rasyid Zainal Mahayddin, Haslina Arshad, og Trio Adino. 2016. «Implementaton of Digital Campus in Fostering Campus Sustainability.»
- Tønnessen, Eva. 2020. *Khrono*. https://khrono.no/imponerende-omveltning-studentene-savner-kontakt/475369?fbclid=IwAR3Tnzs76zD-LbTKzuJUmlPkVjIoMwxMwNsWCv_D1xCuQjFPS620r11t2P8.
- Thagaard, Tove. 2018. *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode (5. utg.)* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Tinto , Vincent. 1993. «Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition, 2nd(ed).» *Chicago: University of Chicago Press* .
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Weisæth , Lars, og Ragnar Kjølserud. 2007. *Ledelse ved krise: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademsik Forlag.