

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidater: Rune Dehghan

Eirik Frode Mikalsen

Fra Høgskole til Universitet

- En studie av organisasjonskultur i fusjonen mellom HiN og UiT

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 120

Abstract

An organization, that is, a group of people assembled to perform tasks in order to reach a goal, are not only directed by commands and structure. People in an organization are also controlled by habits, by what they think is right, by attitudes and values, by the expectations of others, and a whole number of other factors. If the organization must change for whatever reason, one must consider human peculiarities. The human factors are expressed in the culture of the organization, and that culture has evolved over time as the group's members have become accustomed to each other, and as they have found ways to cooperate in order to achieve the goals of the organization. We chose to base our thesis on organizational culture, organizational structure, and communication during mergers. We view these concepts as crucial to a merger, and thus we arrived at the following research question: *How are the employees at the former Narvik University College affected by the organizational culture during the merger with UiT - The Arctic University of Norway, and how is the organizational culture affected by the employees?*

A successful merger of two organizations may lead to better utilization of assets, increased access to new knowledge, and that the resulting organization becomes bigger and stronger. If this was the result of all mergers and acquisitions, we would probably have seen similar organizations merging much more often than is the case, resulting in increased profitability. Through research and experience it has been shown that the merging of organizations is a complex matter, and that it makes high demands on employees and leaders alike, the fact still remains that mergers sometimes are necessary, and that they may pay off in the long term. We have chosen to focus on the human aspect that is affected by a merger: the organization's culture. A natural choice for us was the merger between UiT - The Arctic University of Norway and Narvik University College, which was effective from the 1st of January, 2016. This merger was relatively new, yet it had been in effect for nearly two years before we made our inquiries. Since the biggest faculties of the former Narvik University College are the Faculty of Engineering Science and Technology and the Faculty of Health Sciences, we wanted to focus on them.

We have utilized a qualitative research method, using personal research interviews. We have performed a single-case study with two units of analysis. The selection of informants for our study has been restricted due to time constraints, and we have thus made constraints according to the data we collected. After the collection of data all the interviews were transcribed, and this has formed the basis for the categorization and analysis of the data. We

have used the NVivo application in order to efficiently categorize and reduce the amount of data, in order for us to retain the essence of the information. This left us with five main categories which we have explained under our findings-section and upon which we have based our discussion and conclusion.

We will conclude that a change-process, such as the one we have studied, has greatly influenced the organizational culture and structure, and also how communication takes place in this organization. The influences seem to have similarities across the faculties, but there are large differences as well. This only goes to show that this kind of change-process affects people in different ways, and that this is important to be aware of during such a process. Change-processes will often take a long time because they include people, and people have inertial resistance to change. Still, it is important to focus on the people during a change-process, because they are the ones who create the main values in the organization. Without the people in the organization, the organization would not exist. Therefore, it is not only the so-called hard values, such as structure, organization, and economy that must be the center of attention during a change-process, the soft values, namely the people and culture of the organization, are equally important.

Sammendrag

En organisasjon, altså en gruppe mennesker satt sammen for å utføre oppgaver for å nå et bestemt mål, vil ikke bare være styrt av struktur og kommandoer. Mennesker i en organisasjon er styrt av vaner, av det de tror er riktig, av holdninger og verdier, av de forventningene andre har til dem, og mange andre faktorer. Dersom organisasjonen skal endres, uansett årsak, må man ta hensyn til menneskelige særegenheter. De menneskelige faktorer kommer til uttrykk i organisasjonens kultur, som har utviklet seg over tid ettersom gruppen har vent seg til hverandre, og funnet måter å jobbe på for å oppnå organisasjonens mål. Vi valgte for vår oppgave å ta utgangspunkt i organisasjonskultur, struktur og kommunikasjon i en fusjonsprosess. Dette ser vi som viktige begrep i en slik prosess og vi kom frem til følgende problemstilling: *Hvordan påvirkes de ansatte ved tidligere HiN av organisasjonskulturen i fusjonsprosessen med UiT, og hvordan påvirker de ansatte organisasjonskulturen?*

En vellykket sammenslåing av to organisasjoner kan føre til at man får utnyttet ressursene bedre, at man får tilgang på ny kunnskap, og at den resulterende organisasjonen blir større og styrket. Hvis slik utvikling alltid var resultatet ved fusjoner, oppkjøp og sammenslåinger, ville sannsynligvis lignende organisasjoner slått seg sammen veldig ofte, siden man da ville fått økt lønnsomhet. Selv om man gjennom forskning og erfaring har kommet til erkjennelsen at sammenslåing av organisasjoner er komplekst, og til tider tungt og tidkrevende for ledelse og ansatte, gjenstår likevel det faktum at det er nødvendig å gjennomføre sammenslåinger, og at de på sikt kan lønne seg. Vi har valgt å se på det menneskelige aspektet som påvirkes ved en fusjon, nemlig organisasjonskulturen. Det falt naturlig for oss å velge fusjonen mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Narvik, som trådte i kraft 1. januar 2016, siden dette var en fusjon som var ganske ny, men som likevel hadde fungert i omtrent to år før vi gjorde våre undersøkelser. Siden de største fakultetene ved den tidligere Høgskolen i Narvik er Ingeniørvitenskapelig fakultet, og Helsevitenskapelig fakultet, ønsket vi å se nærmere på disse.

Forskningen vår er gjennomført kvalitativt, med bruk av personlige forskningsintervju. Vi har gjennomført en enkeltcasestudie med to analyseenheter. Utvalget til studien vår har vært begrenset, av tidsmessige hensyn, og vi har således gjort avgrensninger i forhold til de dataene vi innhentet. Etter innhenting av data ble alle intervjuene transkribert og dette har dannet grunnlaget for kategorisering og analyse av dataene. Vi har benyttet dataprogrammet NVivo for mer effektivt å kunne kategorisere og redusere mengden data slik at vi satt igjen

med essensen av informasjonen. Dette ga oss fem hovedkategorier som vi har redegjort for i funnkapittelet og som vi videre har basert vår drøfting og konklusjon på.

Vi vil konkludere med at en endringsprosess, som den vi har studert, har medført store påvirkninger på organisasjonskulturen, organisasjonsstrukturen og hvordan kommunikasjon utspiller seg i den aktuelle organisasjonen. Påvirkningene synes å ha likhetstrekk på tvers av fakultetene men også store ulikheter. Dette viser bare at en slik endringsprosess påvirker mennesker på ulike måter og at nettopp dette er viktig å fange opp i en slik prosess.

Endringsprosesser tar ofte tid i og med at de omfatter mennesker og mennesker er treg materie. Likevel er det viktig å ha fokus på menneskene i en endringsprosess, fordi det er de som skaper verdigrunnet i organisasjonen. Uten menneskene i organisasjonen ville ikke organisasjonen eksistert. Derfor er det ikke bare struktur, organisering og økonomi som må stå i fokus i en endringsprosess, de såkalte harde verdiene. De myke verdiene er like viktig, nemlig menneskene og kulturen i en organisasjon.

Forord

Dokumentet du leser i dette øyeblikk er det avsluttende resultatet av vårt 3-årige studium, Master of Business Administration ved Nord Universitet. Gjennom vårt studium har vi vært innom flere aktuelle og interessante tema, men allerede tidlig i studieløpet falt vi for tema om organisasjonskultur og endringsprosesser i organisasjoner. Dette har det vært forsket mye på før, og teori på området er svært utbredt. Vi valgte derfor for denne oppgaven å ta for oss hvordan kulturen i en organisasjon påvirkes ved en fusjon. Begreper som organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, kommunikasjon, endring og omdømme blir derfor sentrale begreper i denne oppgaven.

For i det hele tatt å få gjennomført denne masteroppgaven har vi vært avhengige av flere personer. Alle våre gode forelesere som har lovet oss gjennom studiet på første og andre året, som har bidratt til at vi faktisk har blitt kvalifisert til å ta fatt på en masteroppgave. Takk! Vår eminente veileder Jan-Oddvar Sørnes, for alle gode veiledningssamtaler, konstruktive tilbakemeldinger og generelle dytt i riktig retning. Takk! Til alle informantene våre, som har gitt oss et veldig godt datagrunnlag som vi har vært helt avhengige av for å i det hele tatt å ha noe å forske på. Takk! Alle har på sitt vis bidratt til at vi har oppnådd de resultatene vi har oppnådd og at vi har tilegnet oss masse ny kunnskap om et spennende og omfangsrikt tema. Prosessen har vært tidkrevende og til tider utmattende, men samtidig uhorvelig spennende og lærerik. Vi ville ikke på noen måte vært den foruten, fordi den har gitt oss stor personlig og faglig utvikling.

Tilslutt må vi også få takke våre, til tider, forsømte koner og barn som har stått ved oss i tykt og tynt og på alle måter vært drivkraften i denne prosessen. Eirik ønsker å takke Seynab, Safi og Aman, og sine foreldre Ragnhild og Egil. Rune ønsker å takke Kristine og Oliver. Takk!

Narvik og Tromsø, 25. mai, 2018

Rune Dehghan og Eirik Frode Mikalsen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over illustrasjoner	viii
Begrepsordliste	ix
Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensninger	3
Kapittel 2 Teori	5
2.1 Organisasjonskultur	5
2.1.1 Tre analysenivåer for kultur	6
2.1.2 Kulturell identitet og tilhørighet	6
2.1.3 Omdømme	7
2.2 Organisasjonsstruktur	7
2.2.1 Endring i organisasjoner	8
2.2.2 Individets håndtering av endring	11
2.2.3 Fusjon	12
2.3 Kommunikasjon	12
2.3.1 Vertikal kommunikasjon	13
2.3.2 Kommunikasjon som verktøy for endringsledelse	14
2.4 Oppsummering teori	15
Kapittel 3 Design og metode	16
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Forskningsstrategi	17
3.3 Beskrivelse av metode	17
3.4 Datainnsamling og analyse	20
3.5 Validitet og reliabilitet – troverdighet og pålitelighet	23
3.6 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon	24
3.7 Etske problemstillinger	26
3.8 Oppsummering design og metode	27
Kapittel 4 Funn og analyse	29
4.1 Organisasjonskultur	31
4.1.1 Fleksibilitet	32
4.1.2 Identitet	34
4.1.3 Nye ansatte	35
4.1.4 Forskningskultur	36
4.1.5 Samarbeid	38
4.1.6 Stemning	40
4.1.7 Stolthet	42
4.1.8 Oppsummering organisasjonskultur	44
4.2 Organisasjonsstruktur	45
4.2.1 Strategisk innflytelse	46
4.2.2 Administrasjonen	48
4.2.3 Økonomi	50
4.2.4 Oppsummering organisasjonsstruktur	52

4.3 Kommunikasjon	52
4.3.1 Fra toppledelsen	54
4.3.2 Dokumenter	55
4.3.3 Fra mellomleder	56
4.3.4 Mellom kolleger	58
4.3.5 Oppsummering kommunikasjon	59
4.4 Endring	59
4.4.1 Forutsetninger	61
4.4.2 Holdninger	62
4.4.3 Lillebror	65
4.4.4 Medvirkning	66
4.4.5 Oppsummering endring	68
4.5 Omdømme	69
4.5.1 Merkevare	70
4.5.2 Prestisje	72
4.5.3 Studentenes oppfatning	73
4.5.4 Forskningssøknader	75
4.5.5 Oppsummering omdømme	76
Kapittel 5 Drøfting og konklusjon	77
5.1 Organisasjonskultur	77
Oppsummering organisasjonskultur	80
5.2 Organisasjonsstruktur	80
Oppsummering organisasjonsstruktur	83
5.3 Kommunikasjon	84
Oppsummering kommunikasjon	86
5.4 Endring	86
Oppsummering endring	88
5.5 Omdømme	88
Oppsummering omdømme	90
5.6 Konklusjon	90
5.7 Praktiske implikasjoner	91
5.8 Teoretiske implikasjoner	92
5.9 Videre forskning	93
Litteraturliste	94
Vedlegg	96
Vedlegg 1 Intervjuguide	96
Vedlegg 2 Meldeskjema til NSD	97
Vedlegg 3 Svar fra NSD	107
Vedlegg 4 Samtykkeskjema	110

Oversikt over illustrasjoner

Illustrasjon 1.1 Forskningsmodell.....	3
Illustrasjon 2.1 Mulige fortolkninger av konseptet omdømme, basert på kartlegging av Barnett, et al. (2006).....	7
Illustrasjon 2.2 Omstillingskurven, Kaufmann og Kaufmann (2015).....	12
Illustrasjon 4.1 Hovedkategorier hentet fra NVivo.....	30
Illustrasjon 4.2 Underkategorier i hovedkategorien organisasjonskultur.....	32
Illustrasjon 4.3 Underkategorier i hovedkategorien organisasjonsstruktur.....	45
Illustrasjon 4.4 Underkategorier i hovedkategorien kommunikasjon.....	53
Illustrasjon 4.5 Underkategorier i hovedkategorien endring.....	60
Illustrasjon 4.6 Underkategorier i hovedkategorien omdømme.....	70

Begrepsordliste

HiN	Høgskolen i Narvik
UiT	UiT - Norges arktiske universitet
IVT	Ingeniørvitenskapelig fakultet
Helsefak	Helsevitenskapelig fakultet

Kapittel 1 Innledning

I Kongelig resolusjon av 19. Juni 2015 ble det besluttet at Universitet i Tromsø - Norges arktiske universitet, skulle fusjoneres med Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad. Den 1. januar 2016 trådte fusjonen mellom Høgskolen i Narvik (HiN) og Universitetet i Tromsø (UiT) i kraft. Dette er en fusjonsprosess som føyer seg inn i rekken av flere fusjoner UiT har gjennomgått. Tidligere har også Høgskolen i Tromsø og Høgskolen i Finnmark fusjonert med Universitetet i Tromsø. Fusjonen mellom HiN og UiT er en forholdsvis ny fusjon så vår forskning baserer seg på de funnene vi har gjort i en tidlig fase etter fusjonen. Representert i vår studie er informanter fra Narvik som jobber i fakultetene ingeniørvitenskapelig fakultet (IVT) og helsevitenskapelig fakultet (Helsefak). Formålet med utvalget av informanter var ut fra problemstillingen å kunne belyse oppfatninger av fusjonsprosessen fra ulike ståsted i organisasjonen. Utgangspunktet for tema i vår oppgave var å se på hvordan fusjonsprosessen oppleves med hensyn på organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og kommunikasjon i endringsprosessen. Vi synes organisasjonskultur er svært interessant og ønsker å studere påvirkningen av denne gjennom en endringsprosess. Vi har hatt med oss en forforståelse av anerkjent teori og litteratur på området i forkant av at vi har gjennomført personlige intervju av informantene. Dette ser vi for oss vil bidra til å kunne besvare vår problemstilling.

En kultur oppstår ikke av seg selv. Når en person tar på seg å lede en gruppe mennesker, dannes en organisasjon. I dannelsen av denne gruppen, og idet de begynner å ta på seg og løse oppgaver, må de håndtere utfordringer med å få til fungerende samhandling internt, og samtidig utnytte denne samhandlingen til å løse eksterne utfordringer. Måten dette gjøres på, og den felles erfaringen av hva som lykkes og hva som feiler, danner grunnlaget for organisasjonens kultur. Etterhvert som organisasjonen vokser og/eller endrer seg i takt med både omgivelser og intern dynamikk, utvikles, modnes, og fastsettes kulturen (Schein, 2017).

En organisasjon kan før eller siden stå ovenfor en mulighet til å slå seg sammen med en annen organisasjon gjennom fusjon eller oppkjøp. Det kan være flere årsaker til ønsket om en sammenslåing, blant annet for å oppnå markedsdominans og stordriftsfordeler, for finansiell vekst, eller for anskaffelse av teknologi og talent (Schuler og Jackson, 2001, s. 240).

Det følger av dette at to uavhengige organisasjoner, med hver sin besetning med særegen intern dynamikk, og med hver sin felles erfaring av eksterne tilpasninger, vil ha utviklet ulike organisasjonskulturer. Når en sammenslåing av to organisasjoner skal gjennomføres, må folk fra to forskjellige organisasjonskulturer fungere sammen i arbeid.

1.1 Aktualisering

Vi mener at vår problemstilling er høyaktuell fordi fusjon er blitt et utbredt og velkjent fenomen de senere år. Som nevnt innledningsvis, kan motivet bak fusjonen hos de ulike organisasjonene være forskjellig, men vi antar at alle har et ønske om å oppnå større fordeler på en eller annen måte.

Vi har inntrykk av at fusjoner ofte fører til store utfordringer i møte med organisasjonskultur. Hvis organisasjonen ikke har prosesser på plass som ivaretar potensielle og oppståtte kulturelle problemer, vil det bli brukt mye tid og energi på disse idet de blir oppdaget. I verste fall kan de oppdages for sent, og slike skjulte problemer kan ødelegge mulighetene for en organisasjon å nå sine mål for verdiskapning i tide, og dermed medføre at krisetiltak må iverksettes.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

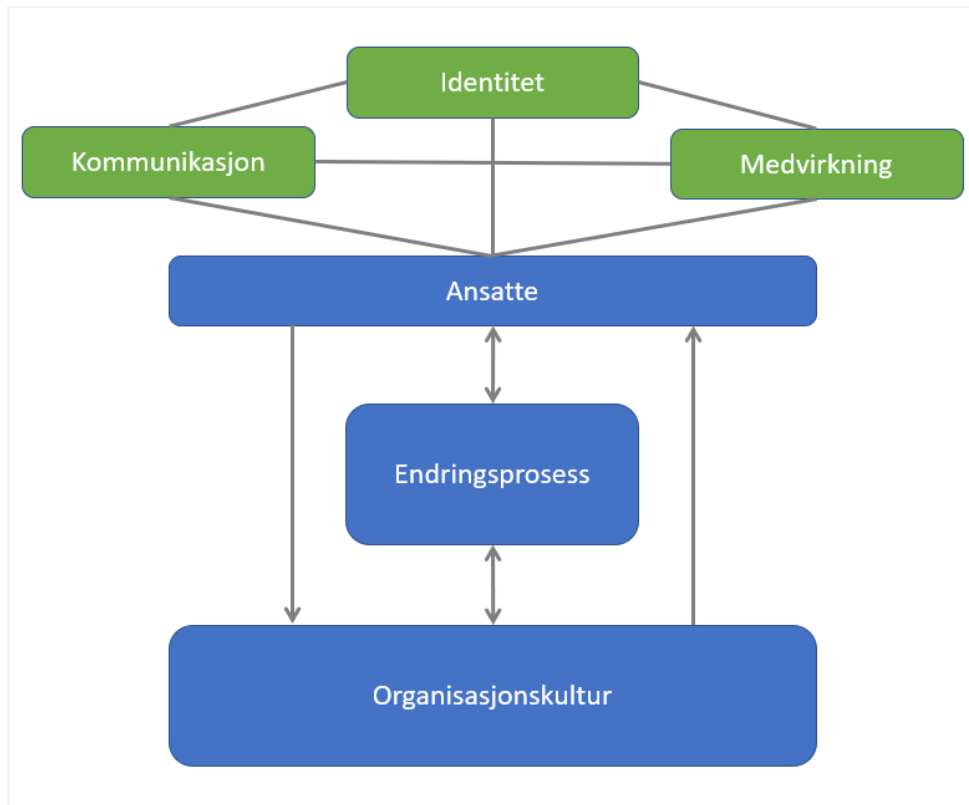
For å belyse konteksten har vi kommet frem til en generell problemstilling som gjør det mulig å se på flere forhold når det kommer til organisasjonskultur i en endringsprosess, og hvordan både de ansatte og omgivelsene blir påvirket av kulturen, og hvordan kulturen igjen kan påvirke de ansatte og omgivelsene. Vi er kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes de ansatte ved tidligere HiN av organisasjonskulturen i fusjonsprosessen med UiT, og hvordan påvirker de ansatte organisasjonskulturen?

Problemstillingen vår er åpen og generell og har som hensikt å være det. Ut fra problemstillingen og kjente teorier og begreper om temaet har vi utledet følgende forskningsspørsmål for å lettere kunne besvare problemstillingen:

- 1. Hvorfor er medvirkning i fusjonsprosessen viktig for å skape identitetsfølelse hos de ansatte ved tidligere HiN?*
- 2. Hvorfor er kommunikasjon i fusjonsprosessen et viktig fundament for de ansattes medvirkning?*

Som det fremkommer av våre forskningsspørsmål er begrepene medvirkning, kommunikasjon og identitet sentrale begrep når vi studerer en omfattende endringsprosess. Ut i fra dette har vi utledet en forskningsmodell, som vist i illustrasjon 1.1. Denne synes vi beskriver sammenhengen mellom sentrale begreper i teorien gjennom de ansattes oppfatning og dermed påvirkning på endringsprosessen og implementering i organisasjonskulturen.



Illustrasjon 1.1 Forskningsmodell.

Gjennom vår forskningsmodell synliggjør vi sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Samtidig synliggjøres teoretiske begrep som vil vektlegges i studien gjennom belysning av funn og drøfting av teori og empiri.

1.3 Avgrensninger

Vi har i vår oppgave gjort flere avgrensninger med hensyn på valg av informanter, og vil her beskrive hvilke avgrensninger vi har gjort, og begrunne disse valgene. Vi har valgt å kun intervju faglig ansatte, siden de produserer det institusjoner for høyere utdanning skal levere, nemlig undervisning og forskning. Det er disse som er i kontakt med studenter i sin arbeidsdag, og de kan således si noe om hvilke konsekvenser de opplever av strategiske valg. Vi har valgt å kun intervju ansatte i Narvik, fra tidligere HiN, siden disse representerer den minste parten i fusjonen, og vi antok at det var disse som merket fusjonen sterkest av de faglig ansatte. Vi har valgt å intervju ansatte fra både IVT og Helsefak, siden vi ønsket å få flere perspektiver på fusjonen, og vi ville dermed kunne fange opp om det var forskjeller i oppfatninger hos de ansatte i de ulike delene av organisasjonen.

Vi har i vår oppgave gjort følgende avgrensninger med hensyn på fastsettelse av teoretisk og empirisk rammeverk. Vi har valgt å fokusere på organisasjonskultur i en endringsprosess, fordi vi ønsket å skaffe oss en dypere forståelse for de ansattes hverdag etter fusjonen. Denne

oppgaven hadde ikke som fokus å måle konkrete resultater av fusjonen. Ut fra vår kjennskap til organisasjonskultur og organisasjonsendringer var vi klar over at gevinster og besparelser som følge av en fusjon ikke nødvendigvis kunne måles kort tid etter at endringsprosessen ble iverksatt. I dette tilfellet anser vi to år som kort tid, sett i lys av størrelsen på organisasjonene og omfanget av endringen. Vi har også valgt å se på kommunikasjon i en endringsprosess, siden en organisasjon består av mennesker, og kommunikasjon er sentralt for gjennomføring av endringer. Videre, for å understreke at vi ønsket en dypere forståelse av de ansattes opplevelse av fusjonens påvirkning på deres arbeidshverdag og organisasjon, har vi fokusert på de ansattes fortolkning av egen opplevelse for å hente ut informasjon som er minst mulig farget av våre egen forforståelse og våre antakelser om hvordan fusjonen hadde påvirket universitetet.

Kapittel én gir innledning med problemstilling og aktualisering av tema. Kapittel to tar for seg rammeverket for teori for oppgaven vår. Vi har avgrenset teorien til det vi anser som det mest relevante i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel tre har vi redegjort for design og metode, strategi, datainnsamling og analyse. I kapittel fire presenterer vi studiens funn, underbygget av knakende gode sitater fra våre informanter. Kapittel fem er vår drøfting av funnene sett opp mot teori med påfølgende konklusjon som søker å besvare problemstillingen. Avslutningsvis presenterer vi oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner samt hvilke retninger for videre forskning vi mener resultatene våre kan gi grunnlag for.

Kapittel 2 Teori

Hensikten med dette kapittelet er å gi et teoretisk rammeverk for oppgaven vår, slik at vi kan tydeliggjøre for leseren hva vi ønsker å fokusere på. Vi ønsker å vise hva som har vært grunnlaget for vår tenkning da vi utformet problemstillingen og intervju spørsmålene våre, slik at sammenhengen mellom de forskjellige temaene blir klar. Strukturen og innholdet i dette kapittelet er i hovedsak basert på kunnskapen vi hadde om temaene før vi begynte med datainnsamling. Vi har også gjort justeringer som følge av resultatene av datainnsamlingen, disse justeringene handlet i hovedsak om å omstrukturere rammeverket slik at det passer bedre sammen med temaene datainnsamlingen brakte frem.

Første del av kapittelet beskriver begrepet organisasjonskultur og tar for seg de spesifikke delene av fenomenet kultur vi har ønsket å fokusere på, vi ser nærmere på kulturell identitet, og tar til slutt for oss tolkningsmuligheter for begrepet omdømme. Andre del av kapittelet gir en forklaring av organisasjonsstruktur, en modell for organisasjonsendring, en anskuelse av hvordan individer håndterer endringer de ikke har bestemt selv, og avslutter med å koble begrepet fusjon til organisasjonsendringer. Den tredje og siste delen i dette kapittelet tar sikte på å forklare kommunikasjon som en prosess mellom avsender og mottaker, hvordan kommunikasjon påvirkes av et hierarki, og kommunikasjon i en endringsprosess.

2.1 Organisasjonskultur

I vår forskning kommer vi ikke utenom Edgar Schein og hans «Organizational Culture and leadership» (2017). Scheins teoretiske perspektiv brukes som grunnstein i mange av skriftene vi har lest om kultur. Begrepene fra boken hans utgjør en sentral del av vokabularet som er normen for å kunne snakke om organisasjonskultur. Vi ønsker å bruke en forståelse av kultur og organisasjonskultur som er utbredt. I problemstillingen vår er kulturell integrasjon et sentralt tema. For å kunne snakke om kulturell integrasjon må vi ha med oss et rammeverk som beskriver deler av organisasjonskulturen som er universell, og fordelene med Scheins modeller er at de er utprøvde og anerkjente.

Vi velger å oversette og sitere Scheins (2017, s. 6) «Dynamiske definisjon av kultur»:

«En gruppes kultur kan defineres som den oppsamlede felles læringen en gruppe har tilegnet seg mens den har løst sine problemer med tilpasning til omgivelsene og intern integrering; spesifikt den læringen som har fungert godt nok til å bli ansett som gyldig, og som derfor læres til nye medlemmer

som den korrekte måten å oppfatte, tenke, føle, og oppføre seg i forbindelse med disse problemene.

Denne oppsamlede læringen danner et mønster eller system av tro, verdier og adferdsnormer som etterhvert blir tatt for gitt som grunnleggende antagelser, og til slutt forflytter seg ut av bevisstheten.»

I vår oppgave er denne definisjonen viktig. En gruppes historie med læring og tilpasning er essensiell for hvordan kulturen har formet seg.

2.1.1 Tre analysenivåer for kultur

Videre vil vi ta for oss de tre analysenivåene for kultur, utarbeidet av Schein (2017, s. 17-25): *artefakter, tilegnede verdier og grunnleggende, underliggende antakelser*. Artefakter er, enkelt fortalt, observerbare fenomener. Eksempler er adferd, prosesser og strukturer. Disse kan være vanskelige å fortolke siden de er uttrykk for verdier og antakelser som er innarbeidet over tid. Tilegnede verdier er verdier gruppen gjør en innsats for å opprettholde, for eksempel idealer og mål, ideologier, og logiske slutninger. Grunnleggende underliggende antakelser kan forklares som livsanskuelse og oppfatning, som er ubevisst, men som avgjør hva man tenker og gjør, og hvordan man oppfatter fenomener.

Disse tre analysenivåene henger sammen. Et eksempel på dette er at en gruppes tilegnede verdier og grunnleggende antakelser fører til at de handler som de gjør - og disse handlingene er nettopp en del av gruppens artefakter.

Schein (2017) advarer mot å tolke kultur basert på kun artefakter, siden observatøren da sannsynligvis vil tolke disse fenomenene basert på sine egne verdier og antakelser.

2.1.2 Kulturell identitet og tilhørighet

Schein (2017, s. 3) påpeker at kultur eksisterer på mange nivåer av «observabilitet», altså på flere nivåer som det er gradvise forskjeller i hvor lett det er å observere kulturen. I den ene enden av skalaen er *observerte regelmessigheter i adferd når folk samhandler*, i den andre enden er det opplevde *klimaet* i organisasjonen. Førstnevnte er lett å observere, mens det sistnevnte begrepet er vagere, og tar sikte på å beskrive en følelse som blir formidlet av samspillet mellom strukturer og adferd i organisasjonen. Et nivå av kultur er *identitet og selvbilder*, som ifølge Schein (2017, s. 4) er «Hvordan organisasjonen ser på seg selv i kraft av 'hvem vi er', 'hva er hensikten med oss', og 'hvordan vi gjør ting'». «Oss» og «vi» betyr her selve organisasjonen, som jo er en gruppe av mennesker.

2.1.3 Omdømme

I vår søken etter teori om omdømme, skjønnte vi etter hvert at definisjonen av konseptet omdømme er omdiskutert i vitenskapelige kretser. Derfor har vi valgt å prøve å klargjøre mulige fortolkninger av konseptet, fremfor å presentere et teoretisk rammeverk for det.

Definisjonen av omdømme er ifølge Oxford English Dictionary (u.å., vår oversettelse) «den relative anseelse en person eller ting nyter», og hvilken generell mening folk har om noe basert på uten å ha direkte kunnskap om det.

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 116) refererer til Fombrun (1996) som beskriver omdømme som summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen.

Barnett, et al. (2006, s. 29-36) kritiserer utbredte definisjoner av bedriftsømdømme til å være en uoversiktlig blanding av aspekter av *oppfatning* på den ene siden, og *vurdering* på den andre siden. På siden av oppfatning, er forståelsen for omdømme organisasjonens image og identitet, og på siden av vurdering er det evaluering og bedømmelse av organisasjonens prestasjoner. Dette har vi vist i illustrasjon 2.1. Barnett, et al. (2006, s. 36), mener at man bør flytte betydningen av omdømme bort fra oppfatning og over til å utelukkende omhandle evaluering, altså at man forflytter seg til en moderne definisjon basert på termene estimering, mening om, bedømmelse, og evaluering.

Omdømme	
Oppfatning	Vurdering
Image	Estimering av
Kunnskap om	Mening om
Identitet	Bedømmelse
Inntrykk av	Evaluering
	Forventninger

Illustrasjon 2.1 - Mulige fortolkninger av konseptet omdømme, basert på kartlegging av Barnett, et al. (2006).

2.2 Organisasjonsstruktur

Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer begrepet organisasjonsstruktur som hvordan en organisasjon er bygget opp med hensyn på hvordan arbeid skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet er fordelt mellom individene i organisasjonen.

Når ledere utformer organisasjonsstrukturen, må de ta sikte på å utforme strukturen slik at den på best mulig måte kan bidra til at organisasjonen får utført sine oppgaver. Å organisere

mennesker gir ikke like forutsigbart resultat som å bygge en maskin av mekaniske deler. Ledere må, når de velger struktur, ta hensyn til hvordan strukturen påvirker menneskelig adferd, og de må spesielt ta hensyn til den gjensidige påvirkningen mellom organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 94) presenterer videre Henry Mintzbergs typologisering av organisasjoner, der de består av fem deler: 1) operativ kjerne, 2) mellomledelse, 3) en toppledelse, 4) en teknostruktur, og 5) en støttestruktur. Den operative kjernen er de som utfører produksjonen. Mellomledelsen koordinerer og leder produksjonen, og formidler informasjon opp- og nedover i organisasjonen. Toppledelsen har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. Teknostrukturen og støttestrukturen blir også omtalt som stab- og støttefunksjoner. Disse gruppene kan inneholde HR, lønn, IKT, og øvrige administrative oppgaver, og er fristilt fra linja som står for produksjonen.

2.2.1 Endring i organisasjoner

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385) karakteriserer endring i en organisasjon som at en «endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt».

Kotter (1996), s. 61, vår oversettelse) har utviklet åtte steg for å lede endringer i organisasjoner:

1. Skap en opplevelse av hastverk.

Kotter (1996) forklarer det første steget som essensielt: man gir de ansatte en forståelse av at endringen er nødvendig og at den må skje raskt. Dette gjøres ved å synliggjøre en nært forestående krise for organisasjonen, slik at de ansatte får forståelse av at endring kreves umiddelbart, og at de ansatte må gjøre det de kan for å bidra til endringen.

2. Bygg et innflytelsesrikt styrende team.

Kotter (1996) sier at teamet som skal lede endringen i bedriften må bestå av personer med stor innflytelse, bred ekspertise, og stor troverdighet. Disse må ha evne til både ledelse og administrasjon, men i en endringsprosess er ledelsesferdighetene svært viktige.

3. Skap en endringsvisjon og strategi.

En endringsvisjon er ifølge Kotter (1996) en beskrivelse av en retning man skal bevege seg i, en forklaring av hvor man skal, og hvordan dette fører til en bedre situasjon. Dette er et bilde av fremtiden som de som skal ledes lett kan se for seg, og lett kan handle etter. En vellykket

visjon må være realistisk, og vise de ansatte at selv om de må ut av komfortsonen i en periode, så vil det lønne seg for alle på lang sikt. I tillegg må visjonen være strategisk gjennomførbar. Kotter (1996) anbefaler at man hverken setter et umulig mål, eller for enkle mål, men at visjonen er innenfor bedriftens rekkevidde, samtidig som den krever at man må gjøre en ekstraordinær innsats.

4. Kommuniser visjonen.

Kotter (1996) understreker viktigheten av å kommunisere visjonen slik at den når ut til flest mulig. Han lister opp en rekke elementer som bør vektlegges når man skal kommunisere den, deriblant enkelhet - unngå skyggeleggende begreper, bruk metaforer og eksempler, bruk forskjellige kanaler og forum, bruk repetisjon, forklar ting som virker usammenhengende, toveiskommunikasjon er kraftigere enn enveiskommunikasjon, og at lederne må kommunisere som forbilder: med handling som følger ordene deres.

5. Gi myndighet til de som ønsker å handle.

Alle i organisasjonen som ønsker å bidra til å oppfylle visjonen må få mulighet til det, ifølge Kotter (1996). Det finnes fire store kategorier av hindringer for den ansatte: strukturer, ferdigheter, systemer, og sjefer. Formelle strukturer kan gjøre arbeid vanskelig, spesielt hvis de formelle strukturene skaper barrierer mellom ansatte som skal samarbeide. Hvis de endrede omgivelsene krever ferdigheter som de ansatte ikke har, må det tilstrekkelig trening til, ellers vil ferdighetsmangelen kunne by på problemer. Byråkratiske systemer som for eksempel omfatter prestasjonsmålinger, insentivordninger, forfremmelser og nyansettelser - HR-systemer - må også tilpasses den nye visjonen. Detaljstyring fra sjefer som har dypt innarbeidede vaner som går mot den nye visjonen kan også være et viktig hinder for ansatte som burde vært bemyndiget til å bidra til endringen.

6. Planlegg og skap synlige seire på kort sikt.

En stor endring i en stor organisasjon er en prosess som ofte tar lang tid, og noen ganger vil selve endringen kun gi synlige resultater på lang sikt. For å gi kredibilitet til visjonen og strategien, mener Kotter (1996) at det er viktig at endringsledelsen også planlegger suksesser direkte forårsaket av endringen som er oppnåelige på kort sikt, og jobber med å belyse disse. Hvis dette ikke gjøres, vil man risikere å ikke ha håndfaste resultater knyttet til endringen å vise til. Uten dette kan man risikere at et styre eller aksjonærer heller fokuserer på manglende lønnsomhet i perioder, selv om dette kanskje må påregnes underveis i prosessen. Synlige seire

kan gi det styrende teamet bekreftelse på deres visjon. Synlige seire vil også kunne styrke de ansattes moral, og ved å være milepæler gi dem økt pågangsmot i en prosess som kan være langtekkelig og slitsom.

7. Styrk forbedringer og fortsett å produsere endring.

En fare som kan oppstå når endringsprosessen er godt i gang er at man begynner å omtale jobben som ferdig. Derfor er det ifølge Kotter (1996) viktig at man bruker den etablerte fremdriften i prosessen til å produsere alle de endringene som må til i organisasjonen. Hvis man tar seieren for gitt, fjerner man følelsen av hastverk som ble etablert i steg én, og risikerer at endringen ikke blir slutført, og at fremgangen man har gjort blir reversert. Hvis man utnytter og forsterker den eksisterende fremdriften kan man i tillegg få til flere nyttige endringer enn man så for seg ved oppstarten. Et sentralt virkemiddel for å få dette til er at organisasjonsledelsen fokuserer på *lederskap*, mens de delegerer administrativ myndighet så langt ned i hierarkiet som mulig, slik at ledelsen kan lede, og slipper å detaljstyre de ansatte, som får økt beslutningsmyndighet.

8. Integrér endringene i kulturen.

Underveis i en endringsprosess kan den massive ekstraordinære innsatsen som ytes skjule det faktum at kulturen i en organisasjon ikke har endret seg i takt med behovene for å implementere endringene (Kotter 1996). Deretter, når innsatsen forsvinner kommer igjen gamle holdninger og verdier til overflaten, og fører til at organisasjonen trekkes i retning av gamle arbeidsvaner, som gjerne kan ha bidratt til krisen organisasjonen befant seg i da steg én ble utført. Når en endring er gjennomført og har begynt å slå rot, vil det kunne ta lang tid før røttene er dype nok til at endringen blir stående uten ekstra lederinnsats. Ifølge Kotter (1996) vil endringene integreres i kulturen etter man har endret folks måte å handle på, etter at denne handlemåten har gitt positive resultater, og først når folk ser sammenhengen mellom den nye måten å handle på og resultatene som kommer organisasjonen til gode.

Disse åtte trinnene som Kotter legger frem som nødvendige i en organisasjonsendring skal ifølge Kotter utføres i rekkefølgen over, men han spesifiserer at modellen kan brukes for flere endringer som utføres samtidig. Dette underkapittelet har handlet om strategi for å lede organisasjonsendringer, men en organisasjon består av en gruppe mennesker, og neste underkapittel vil gi en modell for individets perspektiv på en endring.

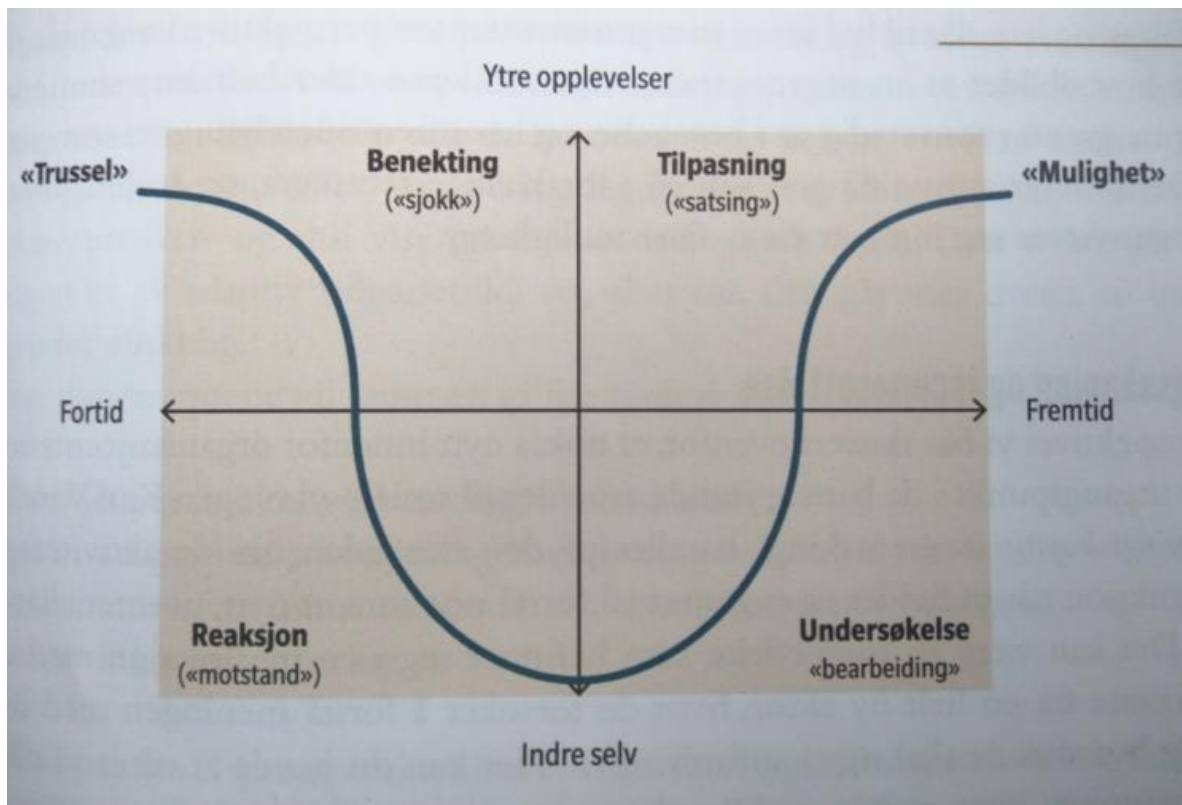
2.2.2 Individets håndtering av endring

Individer er forskjellige med tanke på personlighet, evne til å se løsninger, og hvordan de håndterer endringer. Noen ønsker endringer velkommen, og synes endringer kan medføre spenning og nye utfordringer, mens i andre enden av skalaen vil noen oppleve at endringer representere utrygghet, mangel på mestring, og fare for egen posisjon.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 379) presenterer omstillingskurven, som vist i illustrasjon 2.2. Dette er en modell som viser faser av individers reaksjoner på endringer de ikke ønsker selv. Teorien er basert på hvordan mennesker kan reagere på traumatiske eller sorgfulle opplevelser. Omstillingskurven viser menneskers reaksjoner i fire faser.

1. Første fase er *benekting*, der man fortsatt ikke har akseptert behovet for endring, og forsøker å ivareta den kjente tilstanden som egentlig har opphørt.
2. Andre stadium er *reaksjon*, der man begynner å forstå endringen som har inntruffet, men at man ikke aksepterer den. Dette stadiet preges av motstand mot endringen.
3. Det tredje stadium er *undersøkelse*, der man har begynt å akseptere det inntrufne, og begynner å jobbe med den nye virkeligheten, istedenfor å tviholde på den gamle.
4. Det fjerde og siste stadiet i modellen er tilpasning, der man har akseptert endringen som bestående, og med dette som fundament begynner man å rette blikket fremover.

Kaufmann og Kaufmann (2015) sier videre at tiden mennesker bruker på å komme gjennom de fire fasene varierer individuelt, og påvirkes av faktorer som individets personlighet, evne til stressmestring, og sosial støtte som mottas utenfra, i nære eller profesjonelle relasjoner.



Illustrasjon 2.2 Omstillingskurven, Kaufmann og Kaufmann (2015)

2.2.3 Fusjon

Whalen (2011, s. 242) beskriver en sammenslåing av organisasjoner, eller *fusjon* som:

«En fusjon henviser til kombinasjonen av to organisasjoners ressurser til en enkelt eksisterende enhet, og det oppkjøpte firmaet slutter å eksistere. Det tar vanligvis navnet og identiteten til det oppkjøpende firmaet.»

Denne beskrivelsen passer også godt til offentlige institusjoner som fusjonerer uten at en organisasjon kjøper den andre, hvis man erstatter «det oppkjøpte firmaet» og «det oppkjøpende firmaet» med passende begreper.

En fusjon er teknisk sett en stor endring. Dette er to kulturer som blir stående ovenfor et krav om å gjøre både intern integrering og tilpasning til omgivelsene uten at de har erfart felles læring over tid. Denne felles læringen begynner før, eller idet fusjonen trer i kraft.

2.3 Kommunikasjon

I Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 281-282) er kommunikasjonsprosessen beskrevet i fire steg. Den starter med at sender koder informasjonen, altså velger en strategi for å fremføre budskapet på en måte som fungerer best mulig for at mottakeren man kommuniserer med skal forstå hele omfanget av beskjeden som gis. Videre må det tas et valg for hensiktsmessig

kommunikasjonskanal, blant annet valg mellom formidling skriftlig eller muntlig, om det skal gjøres formelt eller uformelt, og andre elementer. Deretter må informasjonen dekodes av mottaker, der idealet er at mottaker forstår hele meningen med informasjonen. For å fullende prosessen, må tilbakemelding gis fra mottaker til avsender. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 282) presiserer at det siste punktet blir en slags gjentakelse av de tre første, altså at mottaker må kode og velge kanal for sin tilbakemelding, som igjen må dekodes av avsender (av den første informasjonen).

Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 282) at kommunikasjonsprosessen er dynamisk, det vil si at det veksles mellom hvem som er avsender og mottaker. Både meldinger og tilbakemeldinger kan dekodes av mottaker på en måte som ikke samsvarer med intensjonene til avsender, og dermed er det ikke sikkert at ønsket resultat av kommunikasjonen oppnås.

I en gruppe mennesker som skal løse en felles oppgave er det viktig at kommunikasjonen flyter best mulig, og at de ovennevnte faktorene med koding, kanal, dekoding og tilbakemelding fungerer optimalt. Over tid vil en gruppes kultur forme språket som brukes internt, og det vil vokse frem en felles forståelse av meningsinnholdet til ord, sjargonger og bilder som brukes. Dette er en del av Scheins (2017) læringsprosess i forbindelse med intern integrasjon og tilpasning til omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 283) understreker viktigheten av at avsender forstår kulturen mottaker er en del av. Hvis avsender ønsker å formidle noe på en effektiv måte, er det hans eller hennes ansvar å finne riktig metode for at kommunikasjon skal nå frem og ha den ønskede effekten.

2.3.1 Vertikal kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 290) beskriver studier av vertikal kommunikasjon, som fokuserer på problemer med kommunikasjon oppover og nedover i et hierarki. Hvis vi ser på informasjon som formidles vertikalt, ser vi at informasjon som formidles fra toppleder og nedover i et hierarki kan bli fordreid av mellomledere. Meningsinnholdet som når frem til mellomleders underordnede vil kunne være sterkt preget av mellomleders oppfatninger, verdier, og at mellomleder prioriterer visse typer informasjon basert på egne meninger om hva som er viktig.

Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 290) at hierarkiet også påvirker hvor mye informasjon som kan kommuniseres oppover. I et hierarki er det færre personer jo flere ledd oppover vi beveger oss, og færre mennesker innebærer at informasjonen som formidles oppover begrenses av kapasitet, altså at mengden informasjon må reduseres. Her kan

informasjon gå tapt ved at viktige detaljer generaliseres bort eller forsvinner av prioriteringsgrunner.

2.3.2 Kommunikasjon som verktøy for endringsledelse

I kapittelet «Endring i organisasjoner» gjennomgikk vi Kotters (1995, 1996) åtte steg for å lede en endringsprosess. I Kotters (1995, s. 61) åttestegs modell for å endre en organisasjon, har vi trukket frem følgende steg som går ut på kommunikasjon:

1. Skap en opplevelse av hastverk.

Kotter (1995) sier at for å få de ansatte motiverte til å gjennomgå en endring, er en strategi for endringsagentene å skape et opplevd press (Jacobsen og Thorsvik, 2013), altså gi de ansatte en forståelse av at det er nødvendig å endre seg.

4. Kommuniser visjonen

Kotter (1995) sier at man skal bruke alle mulige midler for å kommunisere visjonen og strategien for endringen. Han understreker også at endringslederne må lede ved å være forbilder, og i alle daglige gjøremål vise at de omfavner de nye handlingsmønstrene med *både ord og handling*.

6. Planlegg og skap synlige seire på kort sikt

Kotter (1995) sier at man må planlegge seire som bidrar til motivasjon til de som jobber for endringen. Kommunikasjon kommer inn i bildet her med at disse seirene må synliggjøres på en måte som bidrar til å styrke de ansattes følelse av fremdrift. Han trekker frem det å anerkjenne og belønne de ansatte som står bak forbedringene.

8. Integrér endringene i kulturen

Videre, i det siste steget, understreker Kotter (1995) at sammenhengen mellom endringene og organisasjonens suksess må uttrykkes, altså må disse sammenhengene kommuniseres til de ansatte slik at de ansatte godtar endringene slik at de etterhvert integreres i kulturen.

I kapittelet om kultur var vi inne på at Schein (2017, s. 7) sier at «den læringen som har fungert godt nok til å bli ansett som gyldig» vil bli videreformidlet til nye ansatte og at resultatene av den «etterhvert blir tatt for gitt som grunnleggende antakelser, og til slutt forflytter seg ut av bevisstheten».

Kotters poeng, når han presiserer at man må formidle at suksessen skyldes endringene, er at individene i organisasjonen aksepterer de nye løsningene når de lærer at de gir gode resultater.

2.4 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi bygget et rammeverk for forskningen vår, basert på vår forforståelse for sentrale tema som oppstår når en stor omstrukturering skal utføres. Vi har tatt med delene organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og kommunikasjon, og stort sett presentert dem som frittstående med noen få sammenkoblinger. Disse tre delene er likevel innfløkt og uatskillelig sammenkoblet.

For eksempel sier Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 126-127) at man i praksis ser at mennesker i organisasjoner ikke alltid handler slik den formelle strukturen skulle tilsi, og at denne adferden kan tilskrives den uformelle organisasjonskulturen, som sier noe om hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Kotter (1996) sier i sitt steg nummer åtte: «Integrér endringene i kulturen», og beskriver hvor viktig kulturen er for å oppnå varige endringer i både strukturen, samhandlingen og kommunikasjonen i en organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278-279) sier også at kommunikasjon er en prosess som brukes til koordinering av arbeidsoppgaver, at kultur utvikles gjennom kommunikasjon, at beslutninger tas på grunnlag av kommunisert informasjon, og læring gjøres ved hjelp av kommunikasjon. Kommunikasjon er altså en prosess som knytter sammen det meste som skjer i en organisasjon.

Vi har brukt temaene beskrevet i dette kapitlet til å gi oss en oversikt over det vi forsker på, og vil i neste kapittel beskrive hvordan vi har designet forskningen vår og gå nærmere inn på valg av metode for denne oppgaven.

Kapittel 3 Design og metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for forskningsdesign og valg av metode. Vi vil begrunne hvilke valg vi har tatt for å finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ser på hvilke fordeler og ulemper som er forbundet med bruk av metoden og mulige feilkilder samt etiske problemstillinger. I dette kapittelet vurderer vi også oppgavens validitet og reliabilitet, sagt med andre ord, oppgavens troverdighet og pålitelighet.

3.1 Forskningsdesign

Bakgrunnen for vår studie var interessen for temaet kultur og de utfordringene man kan støte på i en prosess hvor organisasjoner skal slås sammen. En fusjonsprosess i en så stor organisasjon som UiT ble derfor et naturlig valg av case til vår oppgave, både av hensyn til teoretisk relevans, men også i forhold til tilgangen på informanter for å oppnå tilfredsstillende innsamling av data. Vi startet med å formulere en problemstilling og forskningsspørsmål som skulle danne grunnlag for vår datainnsamling. I ettertid, etter å ha satt oss nærmere inn i organisasjonen UiT, har vi måttet tilpasse både problemstilling og forskningsspørsmål til å harmonere med den delen av organisasjonen vi har valgt å studere. Dette har til slutt dannet grunnlaget for vårt forskningsdesign.

Vi har valgt å bruke et casedesign, nærmere bestemt et enkeltcasedesign med flere (to) analyseenheter (Johannesen et al., 2011, s. 92). Denne avgrensningen kommer av at vi har valgt å se på to bestemte enheter, ingeniørvitenskapelig fakultet (IVT) og helsevitenskapelig fakultet (Helsefak), i fusjonen mellom UiT og HiN. Informasjonen vi har innhentet til vår oppgave kommer fra to analyseenheter i form av flere informanter fra de ulike fakultetene. Teknikken vi har valgt er utelukkende personlige intervju av informantene.

Vår studie omhandler organisasjonskultur og hvordan denne blir påvirket ved sammenslåing av organisasjoner. Med fokus på kommunikasjon som ett av virkemidlene i en sammenslåingsprosess vil vi kunne se hvordan dette kan bidra til å skape en felles forståelse og grad av kulturell integrasjon i organisasjonen etter en sammenslåing. Basert på at dette er et casedesign vil vi ut fra de ulike forutsetningene og ståstedene i organisasjonen søke å belyse hvordan en sammenslåing kan påvirke den kulturelle identiteten hos de ansatte i ulike deler av organisasjonen. Kultur er et fenomen som kun kan måles gjennom observasjon og fortolkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og det er i stor grad det vår forskning baserer seg på, nemlig vår fortolkning av den informasjonen vi har innhentet gjennom kvalitative intervjuer av våre informanter. Kultur kan i liten grad styres gjennom formelle tiltak, men

oppstår i samhandling mellom mennesker, og utvikler seg ofte gjennom uformelle relasjoner. Denne utviklingen ønsker vi gjennom vår forskning å se nærmere på, og da spesielt siden vi studerer to ulike fakultet under sammenslåing av en felles organisasjon.

Begrepet Sensitizing Concepts, oversatt empirinære begreper, er relevant i forhold til vår forskningsmetode. Det er de etablerte begrepene som knytter abstrakte teorier og empirisk virkelighet sammen. Sensitizing Concepts er en analyseteknikk og et analyseredskap for utvikling av vitenskapelige teorier og begreper (Madsbu, 2011).

3.2 Forskningsstrategi

Strategien vi har valgt i studien vår baserer seg på teoretiske og empiriske antakelser, begrunnet ut fra kjente teorier og begreper om det aktuelle temaet. Vi har en teoretisk forforståelse med oss og således et analytisk rammeverk. Dataene vi har innhentet er den drivende faktoren for oppgaven og dette gjenspeiler seg i hovedkategoriene i funnkapittelet. Sensitizing Concepts er relevant som analyseverktøy i og med at det er vår fortolkning av våre informanternes fortolkning som danner grunnlaget for hvordan vi i drøftingen kan knytte vitenskapelig teori og empirisk virkelighet sammen gjennom begreper. Vi har en induktiv tilnærming til analysen og i dette ligger det at vi basert på funnene i datamaterialet går fra empiri til teori. Vi kommer nærmere inn på dette under «datainnsamling og analyse».

3.3 Beskrivelse av metode

En kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes ved at data ikke enkelt kan telles i ulike kategorier (Johannesen et al., 2011). Vi har gjennomført vår kvalitative forskning som forskningsintervjuer. Dette har gitt oss en mye mer personlig og direkte kontakt med informantene vi samler inn data fra. Vi har kunnet avdekke om vi har formulert oss på en slik måte at informantene ikke forstår oss, enten ved at vi har brukt et teknisk språk basert på litteraturen, som informantene ikke forstår, eller ved at vi har brukt begreper med flere fortolkningsmuligheter. Ved bruk av personlige forskningsintervju har vi kunnet fange opp slike ting enten ved at informantene stilte oss motspørsmål eller at vi oppfattet svarene som ikke logiske ut fra vår definisjon av begrepene. I intervjuene har vi også hatt mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål når vi har kommet inn på tema som vi har vurdert som ekstra interessante og som vi ønsket å gå mer i dybden på. Vi mener at for vår forskning ut fra aktuelle tema har kvalitative forskningsintervjuer vært den beste fremgangsmåten for å belyse tema. Ved en kvantitativ forskningsmetode hvor vi for eksempel hadde sendt ut et

spørreskjema ville vi ikke hatt muligheten til å vurdere eventuelle feiltolkninger av spørsmål, ei heller hatt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

For vår studie hadde vi et ønske om å ha den toveisdynamikken et kvalitativt forskningsintervju gir, der vi underveis i intervjuprosessen kunne avdekke elementer som både ga oss muligheten til å korrigere intervjustrategien vår, men også muligheten til å se tidligere intervjuer i lys av den nye kunnskapen vi tilegnet oss. Vi tror denne dynamikken er spesielt hensiktsmessig når vi forsker på kultur og kommunikasjon, for det er uvisst hva vi på forhånd vil kunne avdekke i en slik intervjuprosess. Forskjellige perspektiver kan også medføre at vi må justere vår analyse av data fra de ulike informantene.

Vi har gjort en semi-strukturert gjennomføring av intervjuene våre og benyttet en intervjuguide som beskrevet i Johannessen, et al (2011). Med en delvis strukturert oppbygning av intervjuene har vi kunnet bygge opp en generell fremgangsmåte for alle intervjuene slik at informasjonen vi har innhentet har vært lettere å strukturere og analysere i ettertid, samtidig som at intervjuene har vært fleksible og gitt oss muligheten til å gjøre taktiske justeringer underveis. En viss struktur på intervjuene har gitt oss effektivitet i gjennomføringen av intervjuene og det har gjort det mulig å analysere innhentet data mer effektivt i og med at alle intervjuene har noenlunde samme oppbygning.

Alle intervjuene har hatt fastlagte hovedtemaer som var bestemt på forhånd, og dette har dannet grunnlaget for det vi ønsket svar på i vår studie. I vår intervjuguide valgte vi å fokusere på tre hovedtemaer som handlet om 1) kommunikasjon i fusjonsprosessen, 2) ledelse og medvirkning i fusjonsprosessen, både mulighet for medvirkning, men også faktisk medvirkning og 3) kulturell identitet i organisasjonen. Vi har på samme tid også fått informasjon vi på forhånd ikke hadde sett for oss at vi ville få, men dette har gitt oss en mulighet i analysedelen til å vurdere og tolke andre interessante tema som også relaterer seg til vår studie. Ut fra våre hovedtemaer i intervjuguiden har vi gjennom kategorisering i analysedelen endt opp med fem hovedkategorier, 1) organisasjonskultur, 2) organisasjonsstruktur, 3) kommunikasjon, 4) endring og 5) omdømme Disse blir omtalt nærmere i kapittel fire.

Vi har ut fra vår semi-strukturerte intervjuguide forsøkt å utarbeide spørsmål som vi trodde ville kunne passe både ansatte fra ingeniørvitenskapelig fakultet og helsevitenskapelig fakultet. Uavhengig av hvilket nivå de ulike informantene er på i de ulike fakultetene, og uavhengig av om de har lederansvar eller ikke, har vi ut fra våre spørsmål forsøkt å danne oss

et grunnlag for analyse av hvordan en fusjon mellom UiT og HiN har påvirket de ulike fakultetene både likt og ulikt.

Utvalget til vår kvalitative undersøkelse vil variere blant informanter i ulike deler av organisasjonen. Det følger noen prinsipper for hvordan utvelgelse av informanter til en kvalitativ undersøkelse skal gjennomføres. Disse prinsippene er utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Om disse prinsippene brukes begreper som strategiske og taktiske vurderinger (Johannessen et al., 2011). Strategisk betyr at vi på bakgrunn av alternativer foretar et valg, mens taktisk betyr at vi på bakgrunn av valgene som er tatt bestemmer den praktiske gjennomføringen.

Hensikten med å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er å få mest mulig kunnskap om et fenomen og ikke foreta statistiske generaliseringer. Rekruttering av informanter i en kvalitativ undersøkelse har derfor et klart mål i motsetning til i en kvantitativ undersøkelse. Strategisk utvelgelse vil si at vi må tenke gjennom hvilken målgruppe som må delta for at vi skal få samlet nødvendig data, mens neste steg blir å velge ut personer fra målgruppen. Vi snakker om utvalgsstrategi og det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på. For vår forskning var det viktig for oss at utvalget var representativt med hensyn på de delene av organisasjonen vi ønsket å se nærmere på.

I forkant av utarbeidelsen av intervjuguiden gjorde vi oss derfor opp noen tanker om hvilket utvalg vi ønsket for studien vår. Dette viste seg å være viktig i og med at UiT er en stor organisasjon og mulighetene for å studere aktuelle tema er mange. Strategisk betyr dette at vi tidlig bestemte oss for at utvalget vårt skulle være blant faglig tilsatte i organisasjonen og at disse faglig tilsatte skulle være ansatt i det som tidligere var HiN. Vi valgte derfor bevisst å utelate administrativt tilsatte fra vår studie. Den taktiske vurderingen i vårt tilfelle dreide seg kun om at vårt utvalg skulle være faglig tilsatte i begge fakultetene og vi satte oss et mål om å intervjuer åtte informanter. Vi endte til slutt opp med totalt syv informanter, med en jevn fordeling, henholdsvis tre og fire informanter fra hvert av fakultetene. Vi har ikke lagt vekt på for eksempel kjønn, alder, stilling eller ansvar.

I selve gjennomføringen av intervjuene var det, som nevnt, viktig for oss å gjennomføre personlige intervjuer. Vi har derfor bevisst frastått fra å gjennomføre intervjuer pr. telefon eller eksempelvis Skype. Intervjuene ble gjennomført på et nøytralt sted og vi opplevde ingen forstyrrende momenter underveis i intervjuene. Vi utarbeidet et samtykkeskjema som alle informantene signerte i forkant av intervjuene. I dette aksepterte de at vi gjorde opptak av

intervjuene slik at vi kunne transkribere disse i ettertid. Det ble opplyst at all deltakelse i studien blir behandlet anonymt og at informantene på hvilket som helst tidspunkt kan velge å trekke seg fra studien. Forskningsoppgaven vår er som sådan meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

3.4 Datainnsamling og analyse

Det finnes flere metoder for analyse av dataene vi innhenter. Noen av disse er blant annet redegjort for i Johannessen, et al. (2011). Vi har samlet inn data i form av intervjuer og disse er blitt tatt opp med diktafon og transkribert i ettertid. I tillegg har vi tatt notater underveis i intervjuene som vil være til hjelp ved analysen av den innhentede informasjonen. De transkriberte intervjuene danner grunnlaget for selve dataanalysen. Informasjonen vi har innhentet er informantenes oppfatning og fortolkning av virkeligheten i organisasjonen etter sammenslåingen og det er dette vi vil forsøke å fortolke i vår analyse for å se hvilke oppfatninger det er av kulturen hos de ulike fakultetene i organisasjonen. Begrepet Sensitizing Concepts som vi har introdusert tidligere er veldig relevant i forhold til vår metode for analyse nettopp fordi den fortolkningen og teoretiseringen vi som forskere gjør baserer seg på våre informanternes fortolkningsprosess (Madsbu, 2011). Madsbu refererer til (Blumer 1954, van den Hoonaard 1997 og Bowen 2006) som sier at; *i stedet for at vi som forskere skal gå ut fra en bestemt antakelse om det samfunnsmessige fenomenet den eller de vi undersøker lever i før vi startet undersøkelsen, tar vi i denne sammenhengen utgangspunkt i informantens egne fortolkninger om sin verden, gjerne med hans eller hennes egne ord og begreper, og knytter disse som retningsanvisere for den videre analysen og fortolkningen* (Madsbu, 2011, s. 80).

Ut fra Johannessen et al. (2011), lønner det seg for forskere å starte med å systematisere og ordne datamaterialet, før de begynner på analyse og fortolkning. I analysen vil vi se om det er ting som går igjen på tvers av fakultetene vi har undersøkt, om de virkemidler som er tatt i bruk fører til samme resultater uavhengig av fakultet, og om det er oppfatninger i de forskjellige delene av samme organisasjon som tyder på lignende tendenser.

Det er viktig å bemerke seg at det er forskjell på analyse og fortolkning. I kvantitativ forskning er det etter at datainnsamlingen er gjort ikke gitt at det må være de samme som utfører analysen av dataene. Det er imidlertid annerledes for kvalitativ forskning hvor den som samler inn dataene også bør være den som analyserer og fortolker disse. Teorier, teoretiske antakelser og forskerens forståelse er viktig for utgangspunktet for dataanalysen. Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes (Johannessen et al., 2011, s. 185).

Å analysere betyr å dele noe opp i biter og kategorisere informasjon. Målet er å avdekke et budskap eller mening og finne et mønster i datamaterialet. Å fortolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Ved tolking av data ser man som forsker på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det man undersøker. Fortolkning dreier seg om å få tak i det underliggende. Det er vanlig å ta utgangspunkt i teori slik vi har valgt å gjøre i vår studie også, ref. Schein, for så å kunne se på funnene i lys av relevant teori. Hele poenget med dette er å forsøke å forstå og forklare de funnene vi får fra analysen. Når vi har tolket dataene bør vi også ha oppnådd formålet med undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 186).

Før selve analyseringen at datamaterialet kan starte må datamengden som er innsamlet reduseres til en håndterlig mengde. Etter at vi har gjennomført alle intervjuene vil vi sitte igjen med mange timer opptak som er transkribert i tillegg til mye egne notater som er tatt underveis. Dataene vil være ustrukturert og således vanskelig å analysere og fortolke. Kjent teori gir ingen fasitsvar på hvordan en datareduksjon kan gjennomføres hvilket betyr at det blir opp til oss å vurdere hvilken informasjon som er relevant for studien vår og hva som eventuelt kan kuttes. Vi lager et rammeverk som gjør at vi kan formidle innholdet på en forståelig måte (Johannessen et al., 2011, s. 185). For å kunne håndtere datamaterialet på en enklere måte har vi valgt å bruke dataprogrammet NVivo. Dette programmet har, basert på koding, gitt oss muligheten til å systematisere og kategorisere datamaterialet på en enklere måte, og således spart oss for mye tid med denne delen av arbeidet i analyse delen. Gjennom bruk av NVivo endte vi til slutt opp med fem hovedkategorier. Disse utpekte seg som en følge av kodingen vi gjorde av all informasjonen vi innhentet. Illustrasjon og nærmere forklaring til hovedkategoriene gis under kapittel fire.

Utgangspunktet for kvalitativ analyse er som regel data i tekstform. Selv om vi utfører intervjuer som naturlig nok er i lydform transkriberer vi intervjuene og dermed har vi data til analyse i tekstform. Å arbeide med tekst byr på spesielle utfordringer. Som Miles og Huberman (1984:54) uttrykker det: *ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer* (Johannessen et al., 2011, s. 186).

Å gjennomføre en dataanalyse har som utgangspunkt to hensikter hvilket er å 1) organisere data etter tema og 2) analysere og tolke dataene. Disse hensiktene kan være veldig vevd inn i hverandre men som teorien tilsier vil vi nok komme lengst med å starte å systematisere

datamaterialet for så å gradvis gå over til selve analyse og fortolkningsarbeidet (Johannessen et al., 2011). Hovedsakelig finnes det tre måter å organisere og systematisere kvalitativ data på. Uten å gå i detalj på disse nevner vi at det er 1) tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data, 2) kontekstuell dataorganisering og 3) bruk av diagrammer og tabeller. Vi har for vår studie funnet ut at det vil være kategoribasert inndeling av data som vil være den mest hensiktsmessige metoden å benytte i vår studie, men det er ikke gitt at det kun er en metode som kan benyttes. Kontekstuell dataorganisering vil også kunne være en god metode i vår studie. Metodene skiller seg fra hverandre fordi det er ulike teknikker og aktiviteter som benyttes, men de er imidlertid ikke gjensidig utelukkende. Det som er avgjørende for valg av metode er hvordan vi ønsker å lese de kvalitative dataene. Dette har innvirkning på hvordan de bør organiseres og deles inn (Johannessen et al., 2011, s. 188). Ut ifra slik vi leser dataene ser vi at en kategoribasert inndeling vil være den beste tilnærmingen til systematisering.

I videre tilnærming til analysen har vi kunnet velge mellom to fremgangsmåter til kvalitativ dataanalyse. Dette er enten induktiv eller deduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming går fra empiri til teori mens en deduktiv tilnærming går fra teori til empiri. En induktiv tilnærming vil være en eksplorativ undersøkelse av et område hvor det finnes lite forkunnskaper, mens en deduktiv tilnærming vil være å prøve ut hypoteser for å bekrefte eller avkrefte antakelser på et område hvor det finnes mye forkunnskaper. Vi har ikke som mål med oppgaven å teste ut hypoteser basert på teorier. Oppgaven har et analytisk rammeverk av teoretiske og empiriske antakelser og vi ønsker å innhente informasjon om den aktuelle fusjonen gjennom en eksplorativ undersøkelse. Vi vil derfor ha en induktiv tilnærming til analysen av datamaterialet. Vår fortolkning av informasjonen baserer seg som vi tidligere har nevnt på våre informanternes fortolkningsprosess og begrepet Sensitizing Concepts er introdusert.

Vi legger i vårt forskningsdesign stor vekt på fortolkning av dataene. Dataene er den drivende faktoren, den har gitt oss de hovedkategoriene vi studerer om temaet. Til tross for at dataene er den drivende faktoren vil ikke dataene være de som lengre genererer studiens konklusjoner, men derimot vår fortolkning og oppfatning av hva dataene forteller oss (Johannessen et al., 2011, s. 217). Det finnes heller ingen standardisert måte å fortolke dataene på fordi dette vil variere fra forsker til forsker.

Drøftingen i kapittel fem er knyttet opp mot funnene i kapittel fire og teorier og begreper i kapittel to. Oppgavens oppbygning er med hensyn på funn strukturert etter de hovedkategoriene vi endte opp med etter kategorisering av datamaterialet. Derfor er det også

naturlig at drøftingen har samme struktur med hensyn på hovedkategoriene og at konklusjon og svar på problemstilling gjøres basert på drøftingen av alle hovedkategoriene.

3.5 Validitet og reliabilitet – troverdighet og pålitelighet

Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet. Dette kan være vanskelig å bruke som kriterier for kvalitativ forskning, for hva er egentlig god kvalitet på kvalitativ forskning? Vi mener at begrep som pålitelighet og troverdighet er bedre som kriterier for kvalitet i vår forskning.

Med reliabilitet menes hvor pålitelig dataene i forskningen er. Påliteligheten knytter seg til hvor nøyaktig dataene er undersøkt, hvilke data som blir brukt, hvordan de er innsamlet og bearbeidet. Validitet deles gjerne inn i ytre og indre validitet. Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte. Vi kan for eksempel se om vår studie av et utvalg mennesker i en sammenslåingsprosess kan sies å gjelde for alle slike prosesser. Om det skulle vise seg at det er slik, kan det sies at studien har ytre validitet (Dahlum, 2015).

Indre validitet brukes om muligheten studien gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Høy indre validitet forutsetter at man har god kontroll over mulige bias. En form for indre validitet er det som gjerne omtales som definisjonsmessig validitet, eller definisjonsvaliditet. Dette brukes for å vurdere hvorvidt en valgt indikator faktisk måler det som forskeren ønsker å måle. Definisjonsmessig validitet er dermed et mål på samsvaret mellom en indikator og den teoretiske definisjonen av et fenomen (Dahlum, 2015).

I forhold til vår studie mener vi det vil være svært uhensiktsmessig å benytte slike krav om reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet fordi vi gjennomfører en kvalitativ forskning basert på intervju. Det vil si at det er samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke en strukturert datainnsamlingsteknikk som ofte preger en kvantitativ forskning. Observasjonene vi gjør er også verdiladede og svært kontekstavhengige hvilket gjør det umulig for andre forskere å duplisere vår forskning. I tillegg er det vår fortolkning som ligger til grunn og denne er preget av vår erfaringsbakgrunn og vil derfor ikke være mulig for andre å tolke på samme måte (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi bruker derfor heller begrepet pålitelighet om vår forsknings reliabilitet. Vi kan styrke påliteligheten til vår forskning ved å gi leserne inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for hele vår forskning. Prosedyre som gjør det mulig å spore dokumentasjon av data, metoder

og avgjørelser som tas underveis i studien, inkludert det endelige resultatet, er med på å styrke påliteligheten til vår forskning (Johannessen et al., 2011, s. 244).

Troverdighet brukes som begrep for validitet, såkalt begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet kjennetegner kvantitativ forskning og handler om hvorvidt det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Det er ifølge denne definisjonen at kvalitative studier ikke er valide fordi de ikke kan kvantifiseres, altså måles. Validitet i kvalitativ forskning dreier seg derfor om «i hvilken grad vår fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten». Vi ønsker at studien vår skal være så troverdig som mulig og en redegjørelse for validitet skal derfor inneholde opplysninger om de metodene vi benytter i datainnsamlingen, intervjumetoden og analysen av transkripsjoner. Analyse av transkripsjoner handler om å forklare hvordan vi gjennomfører datareduksjonen og hvordan dataene er kategorisert (Johannessen et al., 2011, s. 244).

Selv om målet med forskningen i seg selv ikke er å eliminere bias er det viktig å være bevisst på mulige bias. Bias i forskning er når resultater systematisk avviker for det egentlige rette (Braut 2014). Disse kan oppstå på grunn av feil eller unøyaktigheter ved utvalg av undersøkelsesobjekter, undersøkelsesmetode eller vurdering av resultater. Uten å gå i detalj nevner vi at det finnes ulike former for ujevnheter eller metodefeil som kan skape bias, for eksempel publiseringsskjevhet, utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet, intervju-skjevhet, hukommelsesskjevhet, frafallsskjevhet og kognitiv skjevhet. Disse er sitert fra Johannessen et al. (2011) gjengitt fra (Wilkinson 2000; Moyles 2002; Robson 2002; Shaughnessy et al. 2003; Cohen et al. 2008).

For å styrke troverdigheten til vår forskning kan vi formidle våre resultater til informantene for å få disse bekreftet (Johannessen et al., 2011). På den måten vil de kunne si noe om hvorvidt vår fremgangsmåte og fortolkning på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

3.6 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon

Ingen av oss har noen større erfaring med forskningsoppgaver fra tidligere, men vi er godt vant med å skrive drøftingsoppgaver hvor fokuset har vært på teori og andres empiri sett opp mot egen drøfting og konklusjon. Nytt for oss i denne oppgaven er at vi nå har gjennomført en større datainnsamling om et konkret tema det finnes både teori og forskning på og hvor vi gjennom analyse og fortolkning skal prøve å gi et bidrag til forskningen på området. I valget

vårt av oppgave har vi sett på et tema som engasjerer oss, og vi tror dette er noe som engasjerer andre - spesielt siden fusjoner er et utbredt fenomen både for offentlige og private organisasjoner.

Vi har et ønske om at forskningen vår skal gi et godt bidrag til forståelse av kulturelle utfordringer for de som planlegger eller befinner seg midt i slike endringsprosesser. Vi har samtidig et ønske om at vårt bidrag skal være akademisk nyttig, og også at det skal kunne være et grunnlag for å utføre større undersøkelser i fremtiden.

Selv om problemstillingen engasjerer oss og vi har et sterkt ønske om å finne nyttige årsakssammenhenger, vil vi være grundige i kritikk av vår egen metode. Det er viktig at vi er bevisst på at forskningen vår skal gi oss svar vi ikke kjente da vi startet med den, noe som kan innebære både bekreftelse eller avkreftelse av egne antakelser i forkant av studien.

Vår rolle som forskere vil i hovedsak defineres av vårt ståsted, hvordan vi anskuer verden, altså vår ontologi, som kan være nomotetisk eller idiografisk (Farquhar 2012, s. 17). Vi vil ikke påstå å tilhøre en av disse ontologiene eksklusivt. Vårt forskningsdesign kan tyde på en idiografisk ontologi, men det skyldes måten vi ønsker å se på fenomenene vi studerer, og ikke nødvendigvis vårt ståsted og verdensanskuelse. Vi mener at generalisering kan gjøres, men at det ikke er det som er målet med dette studiet. Vi ønsker en dypere forståelse av fenomener som utspiller seg i en sosial kontekst, og vi gjør dette ved å undersøke og fortolke hvordan enkeltpersoner som befinner seg i denne konteksten oppfatter disse fenomenene. Det idiografiske ståstedet blir derfor et perspektiv vi tar.

Videre, for formålet med vår studie, har vi valgt en interpretivistisk epistemologi. Vi søker å gå i dybden av det vi forsker på, og å forstå fenomenene. Vi ser på menneskers oppfatning av deres virkelighet (Farquhar 2012, s. 20). Som mennesker har vi egenskapene empati og forståelse, som vi kan bruke for å sette oss inn i andres situasjoner, ut fra de forklaringene vi har fått på hvordan de opplever fenomener. Dette er ut fra forskningsdesignets form et viktig verktøy i vår fortolkning av datagrunnlaget vi har innhentet.

For å være helt tydelig: vi kan ikke være helt objektive i dette studiet. Vi er engasjerte i temaet, og har en interesse av å belyse det på en måte som kan være nyttig for andre. Vi har kjennskap til tilfeller der fusjonsprosesser har vært mindre vellykket på grunnlag av strukturelle og kulturelle problemer, og rammet både bedrift og ansatte på en negativ måte.

Likevel ser vi vår subjektivitet som en styrke i dette studiet. Vi skal beskrive en kontekst basert på vår fortolkning av andres oppfatninger (Farquhar 2012, s. 19). Vi skal bygge opp en presentasjon av denne virkeligheten og søke å formidle den til andre, slik at de kan ha nytte av den.

For at dette skal lykkes må vi, som nevnt, være kritiske til vår gjennomføring av studiet. I intervjuene vi har gjennomført har vi forsøkt å forholde oss nøytrale, for å ikke påvirke informantene. Vi har også søkt å være tydelige på de valgene vi har tatt i prosessene for oppbygning, innsamling og analyse av data (Farquhar 2012, s. 17). På bakgrunn av dette, er vi sikre på at eventuelle metodiske svakheter eller feil som unnslipper vår selvkritikk, kan oppfanges og korrigeres av andre.

3.7 Etiske problemstillinger

All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder. Dette gjelder også forskning. Det betyr at vi, før gjennomføring av vårt forskningsstudium, har forsøkt å ta stilling til hvilke etiske problemstillinger vi kunne møte på. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om hvorvidt en handling er riktig eller gal (Johannessen et al., 2011, s. 93). Det dreier seg om mellommenneskelige forhold og dermed hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer som den vi har gjennomført er det viktig å tenke igjennom om spørsmålene som stilles kan være for nærgående og intime at de blir uetiske. Den intervjuede kandidaten bør heller ikke føle seg presset av oss som intervjuere slik at de blir sittende etterpå med en følelse av at de har dummet seg ut eller gitt oss for mye informasjon. Det handler om at vi som intervjuere skal behandle både den intervjuede og den innhentede informasjonen med respekt. Vi må ta etiske hensyn og det innebærer at vi som forskere må tenke igjennom hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for de menneskene som berøres.

Det finnes forskningsetiske retningslinjer som kan sammenfattes i tre typer hensyn som forskere må tenke igjennom. Uten å gå inn i detalj på disse nevner vi at de tre typene er; (1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og (3) forskerens ansvar for å unngå skade.

Det er ikke av vesentlig karakter for vår forskning å måtte hverken navngi eller fokusere på hvilket kjønn informantene har. Vi har derfor valgt å anonymisere alle informantene i vår forskning. Vi har forståelse for at mange ønsker å være anonym i slike undersøkelser, og

spesielt når det dreier seg om et tema som kultur i organisasjonen. Vi har derfor presisert overfor den intervjuede at de har muligheten til å være anonym i undersøkelsen. Vi har også informert om, som tidligere nevnt, at informanten på hvilket som helst tidspunkt kan velge å trekke seg fra undersøkelsen og at alle data som er innhentet vil bli slettet. Ved endt forskning og i forkant av levering av denne oppgaven er alle intervjuer, transkripsjoner og innhentet informasjon slettet i sin helhet slik at det ikke vil være noe som kan knyttes til de involverte informantene i vår forskning.

For oppgavens lesbarhet har vi, til tross for at utvalget er anonymisert, valgt å gi alle informantene fiktive navn, samtidig som det gjør det enklere for oss å holde oversikt over informantene.

Vi har i utgangspunktet ikke behandlet personopplysninger i og med at informasjonen i oppgaven vår er anonymisert, men vi så at vårt prosjekt falt inn under kriteriene for meldeplikt til «NSD, Norsk Senter for Forskningsdata», og vi har derfor meldt inn prosjektet vårt og fulgt de retningslinjene som er satt av NSD. Vi har ikke vurdert opplysningene vi har innhentet til på noen måte være sensitive så vi har derfor vurdert vår studie som ikke å være underlagt konsesjonsplikt. Vi har derfor ikke søkt Datatilsynet om konsesjonsplikt.

Som tidligere nevnt har vi utarbeidet et skjema for skriftlig samtykke fra informantene. På dette skjemaet går det klart frem at den registrerte samtykker til at vi behandler opplysninger om vedkommende. Der fremkommer det hvilke behandlinger samtykket omfatter og hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for, i dette tilfellet oss som forskere. Vi opplyser som nevnt at informantene kan være anonyme i undersøkelsen men også at all informasjon vi mottar som kan tilbakeføres til dem ikke vil bli videreformidlet i noen grad. Informasjonen er taushetsbelagt og vil kun bli brukt til det formålet dataene er samlet inn for, og vil ikke bli brukt i noen andre sammenhenger.

3.8 Oppsummering design og metode

I dette kapitlet har vi redegjort for vårt valg av metode. Vi har beskrevet vårt forskningsdesign og vår strategi. Denne kvalitative forskningsmetoden mener vi har gitt oss det beste utgangspunktet til å finne svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til et casesdesign med flere analyseenheter, hvor personlige forskningsintervju er benyttet for å innhente data. Vi har hatt en induktiv tilnærming til analysen hvor vi har tatt utgangspunkt i empirien i denne konteksten og ut ifra funnene sett videre på teorien om de aktuelle temaene. Som teknikk og analyseverktøy er begrepet

Sensitizing Concepts sentralt når det kommer til fortolkning av den det innsamlede datamaterialet.

Informantene som er grunnlaget for datamaterialet er informanter fra fakultetene Helsefak og IVT. Her har vi intervjuet totalt syv informanter med jevn fordeling mellom fakultetene. Dette resulterte til slutt i 53 sider med transkribert materiale. Videre var den mest omfattende delen av oppgaven å få systematisert og kategorisert datamaterialet til en håndterlig mengde slik at innholdet kunne benyttes til analyse og fortolkning. Ved bruk av dataprogrammet NVivo har vi kunnet gjøre systematiseringsjobben så effektivt som mulig, og vi mener at dette har hjulpet oss mye i arbeidet med å luke ut essensen i datamaterialet.

I forhold til oppgavens validitet og reliabilitet som vi har omtalt, har det vært svært viktig for oss som uerfarne forskere å være kritiske til vårt eget arbeid. Vi har søkt å være tydelige på de valgene vi har tatt i prosessene for oppbygning, innsamling og analyse av data. På bakgrunn av dette, er vi sikre på at eventuelle metodiske svakheter eller feil som unnslipper vår selvkritikk, kan oppfanges og korrigeres av andre. Påliteligheten i datamaterialet mener vi er svært god i og med at alle intervju er tatt opp og at transkriberingen i ettertid er utført med stor grad av nøyaktighet.

Våre informanter representerer et lite utvalg i en stor organisasjon som UiT. I tillegg ser vi at våre informanter har ganske ulike ståsted i organisasjonen, og at ut i fra dette har de også ulike synspunkt på prosessen. Vi vurderer likevel våre informanter som pålitelige, men vi vedkjenner at de nødvendigvis ikke representerer hele organisasjonen, altså at funnene i studien ikke kan generaliseres og sies å gjelde for et større utvalg. Funnene er likevel relevante og har gitt oss gode resultater i forhold til vår problemstilling.

I forhold til forskningsetiske retningslinjer har vi lagt stor vekt på at alle informantene har gitt sitt skriftlige informerte samtykke. Vi har benyttet et standardskjema som vi har tilpasset til vår studie. Vi har vært tydelig på informantenes rettigheter og således skapt en fortrolighet mellom oss og dem. For noen av informantene har det vært viktig å kunne være anonym, mens for andre var det ikke en nødvendighet. Av hensyn til helheten valgte vi å anonymisere alle informantene.

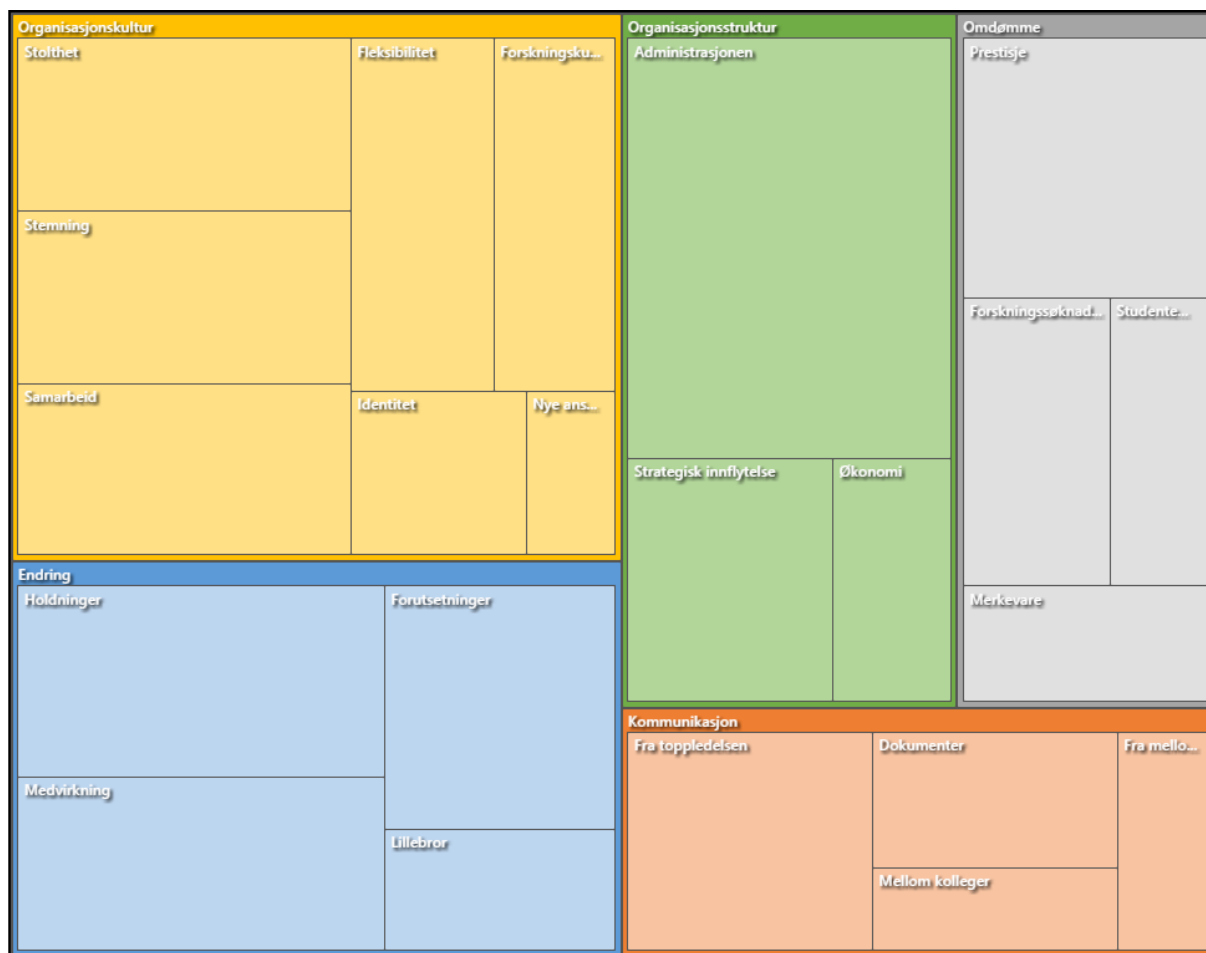
Vi har nå gjort rede for metodedelen av oppgaven og med dette oppsummert de viktigste momentene for dette kapittelet. Videre i kapittel fire skal vi se nærmere på de funnene som er gjort i datamaterialet.

Kapittel 4 Funn og analyse

Etter innsamling av datamaterialet har vi gjennom bruk av programmet NVivo gjort en omfattende jobb med systematisering av all data. Ut fra vår intervjuguide og hovedtema for oppgaven er det 5 hovedkategorier som har utpekt seg og som vi etter analysen ser er relevante å påpeke som funn i studien. For å kunne systematisere og analysere den store mengden med data som vi har innhentet har vi som beskrevet i metodekapittelet gjort lydopptak av alle intervjuene. Disse er i ettertid transkribert og lagt inn i NVivo. Dette har gjort det mulig for oss å kode informasjonen i datamaterialet gjennom såkalte noder i programmet. Slik har vi også kunnet fremheve de mest relevante uttalelsene og sitatene fra våre informanter om de ulike temaene.

Etter analysering av datamaterialet er vi kommet frem til 5 hovedkategorier, disse vises i illustrasjon 4.1.

1. Organisasjonskultur
2. Organisasjonsstruktur
3. Kommunikasjon
4. Endring
5. Omdømme



Illustrasjon 4.1 Hovedkategorier hentet fra NVivo.

Organisasjonskultur og kommunikasjon ble veldig naturlige kategorier for oss i og med at vi konkret har stilt intervjukandidatene flere spørsmål fra disse temaene. Organisasjonsstruktur, endring og omdømme åpnet seg mer som tydelige kategorier som følge av resultatene etter analyseringen av datamaterialet. Organisasjonsstruktur er en vesentlig del i en sammenslåingsprosess og viser seg også i denne fusjonen å være sentral. Endring i en organisasjon medfører som oftest en del utfordringer og krever tilpasning hos de fleste i organisasjonen. Vi ser nærmere på dette senere i kapittelet. For alle hovedkategoriene er hovedfokuset vårt på funnene vi har gjort i datamaterialet og hvordan dette kobles mot de kategoriene vi har valgt. Dette kobles naturligvis opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven vår under drøftingskapittelet.

Vi ser at mange av funnene våre i datamaterialet kan relatere seg på tvers av de kategoriene vi har valgt å studere. Dette medfører at noen av sitatene vi bruker i oppgaven kan brukes i flere kategorier. Hovedkategoriene er på mange måter sammenvevd når vi snakker om temaet

kultur i en sammenslåingsprosess, derfor finner vi ingen klare grenser mellom kategoriene, men de er derimot med på å synliggjøre en sammenheng i oppgaven.

Vi vil ta funnene som vi belyser i dette kapitlet videre med oss inn i drøftingskapitlet for å belyse disse nærmere.

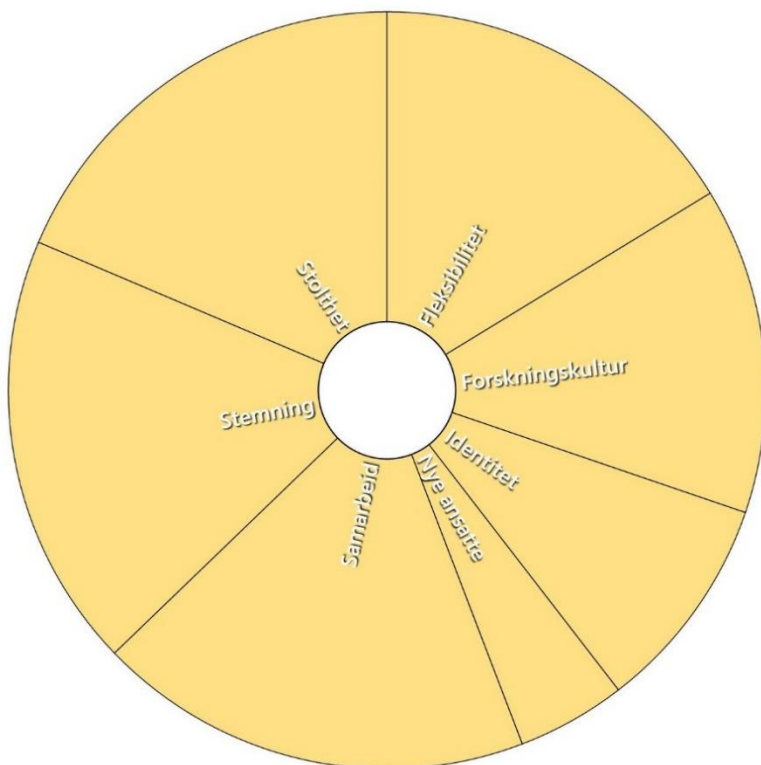
4.1 Organisasjonskultur

I dette kapitlet vil vi ta for oss hovedkategorien organisasjonskultur. Funnene som knyttes opp mot denne kategorien omhandler i hovedsak de endringene som har oppstått som følge av fusjonsprosessen. Fra teorien har vi Edgar Scheins dynamiske definisjon av kultur som en sentral del av rammeverket. Denne sier at: *«En gruppes kultur kan defineres som den oppsamlede felles læringen en gruppe har tilegnet seg mens den har løst sine problemer med tilpasning til omgivelsene og intern integrering; spesifikt den læringen som har fungert godt nok til å bli ansett som gyldig, og som derfor læres til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke, føle, og oppføre seg i forbindelse med disse problemene. Denne oppsamlede læringen danner et mønster eller system av tro, verdier og adferdsnormer som etterhvert blir tatt for gitt som grunnleggende antagelser, og til slutt forflytter seg ut av bevisstheten.»* (Schein, 2017 s. 6)

Denne definisjonen er generelt viktig for kategorien organisasjonskultur og således for enhver organisasjon som gjennomgår en større endring i form av en fusjon som i dette tilfellet.

Illustrasjon 4.2. presenterer en oversikt over alle underkategoriene i denne hovedkategorien:

1. Flexibilitet
2. Identitet
3. Nye ansatte
4. Forskningskultur
5. Samarbeid
6. Stemning
7. Stolthet



Illustrasjon 4.2 Underkategorier i hovedkategorien organisasjonskultur.

4.1.1 Flexibilitet

Enhver etablert kultur har blitt slik den er på grunn av de menneskene som er i organisasjonen og som dermed er med på å forme organisasjonskulturen over tid. Dette er også tilfellet på tidligere HiN. De regler og retningslinjer som gjelder for de ulike delene av organisasjonen er kjent for de fleste og de ansatte er dermed innarbeidet i forhold til dette. Det er blitt en del av organisasjonskulturen kan man si. Når HiN derimot ble fusjonert med UiT medførte det at en hel rekke nye regler og retningslinjer skulle implementeres på HiN som en del av den organisasjonen. Dette har for de fleste medført utfordringer og skapt en del frustrasjon.

«Det har vært frustrasjon over at ting tar lengre tid enn vi har vært vant til. Det er et system som er mye mer firkantet og regelstyrt enn det vi har vært vant til, vi har vært litt romsligere i vår behandling av regelverk, på godt og vondt» (Anne).

Anne påpeker her at det er det innførte regelverket som skaper frustrasjon.

«Kanskje spesielt studieadministrasjonen her har opplevd at de tillempingene de har gjort for å hjelpe våre studenter her på studiested Narvik, har på en måte satt kjepper i hjulene, i forhold til Tromsø, som er veldig opptatte av at vi må gjøre det likt, og at man ikke kan gjøre noe annerledes her i Narvik» (Anne).

Det kan tolkes dit hen at Anne mener at det regelverket de hadde tidligere var lettere å forholde seg til, og at det gagnet studentene bedre i og med at de hadde en mulighet til å tillempe kravene litt. Det handler ikke bestandig om at regler er regler og at de må følges uansett hva. Det handler om å kunne vurdere hver enkelt situasjon og ut ifra denne vurderingen se om det finnes muligheter til å justere litt på reglene, uten at man direkte bryter dem.

«Det har vært mange endringer på den administrative delen som har vært frustrerende. Nye rutiner, vi har nye forskrifter både for opptak og eksamen, tidsfrister som er annerledes enn vi har hatt tidligere, mye striksere. Det er vanskelig å få igjennom våre ønsker som vi selvfølgelig synes er mer fornuftige enn de reglene som er i Tromsø» (Eспен).

Vi ser her at Espen deler samme syn som Anne. Den opplevde endringen, når det kommer til innføring av nye regler og retningslinjer, er utelukkende hos de fleste av informantene at endringen er negativ. Om dette fremdeles beror på endringsvegring, altså benektelse, eller om systemene rett og slett er mer tungroddede og reglene rigide er vanskelig å fastslå. Hvorfor fornuft i forhold til reglene ikke kan seire er vanskelig å si, men det kan virke som at siden HiN er fusjonert inn i UiT, og ikke motsatt, så er det UiT sine regler og retningslinjer som blir gjeldende. På spørsmål om hva som muligens kan være årsaken til at det er så mye mer rigide regler i Tromsø kontra hvordan det var i Narvik før, svarer Espen følgende;

«Tromsø begrunner det med at de er så mange studenter at de ikke kan ha så mye åpning for dispensasjoner og fleksible løsninger som vi hadde tidligere» (Eспен).

Vi kan ikke utelate å stille oss spørsmålet; hvis reglene er så rigide at det melder seg et så stort behov for dispensasjoner og fleksible løsninger, bør ikke da reglene kvalifisere til en revisjon? Er det slik at fordi UiT er den største delen i denne fusjonen, at deres regler automatisk skal gjelde også for HiN? Kan det tenkes at selv om HiN er «lillebror» her at de likevel kunne tilført «storebror» noe når det kommer til regler og retningslinjer?

Oppsummering fleksibilitet

Informantene påpeker at de synes den resulterende organisasjonen, og spesielt studieadministrasjonen er blitt mye mer rigid og firkantet i forhold til regler, at det ikke tillates tillempe på krav og at dette skaper stor frustrasjon for mange av de ansatte. Endringen i denne delen av fusjonen oppleves utelukkende som negativ, og vi tolker det dit hen at dette påvirker de ansattes følelse av hvilken kvalitet de leverer i sitt eget arbeide. De ansatte i en organisasjon som UiT arbeider for sine studenter, og vi kan anse dem som deres

«kunder». Et mye mer rigid regelverk vil ha konsekvenser for studentene først og fremst. Vi tolker det dit hen at de ansatte føler at de gir en dårligere service til sine «kunder», og at dette igjen gir dem en dårligere følelse av kvaliteten de leverer i eget arbeide.

4.1.2 Identitet

På spørsmål om identitet i den resulterende organisasjonen er det ulike oppfatninger basert på de ulike ståstedene informantene våre har i organisasjonen. Når en kultur over tid etablerer seg i en organisasjon og kan anses som organisasjonskulturen, altså hvordan en gruppes felles læring over tid utvikler seg, og hva som oppleves som den korrekte måten å tenke, føle og handle på, kan vi si at de ansatte som er en del av kulturen føler identitet med organisasjonskulturen. De oppfatter denne som den riktige måten å løse problemer på, kommunisere med kolleger på, og også hvordan de oppfattes utad. I en fusjonsprosess hvor to organisasjonskulturer møtes vil det alltid kunne oppstå konflikter når det kommer til hvordan menneskene i de ulike organisasjonene tenker og handler. Derfor er det svært viktig i slike prosesser å ha fokus også på de myke verdiene slik at man på en så smidig som mulig måte kan forsøke å tilnærme seg en kulturell integrasjon. Ofte er ikke målet i seg selv nødvendigvis å fullt ut integrere to ulike kulturer til en felles kultur. Å integrere to kulturer kan også være å få disse tilpasset til hverandre på en god nok måte som gjør at organisasjonen kan fungere optimalt, til tross for at det er etablert ulike kulturer i de ulike delene av organisasjonen.

I vårt tilfelle ser vi at informantene oppfatter at det er en identitet i organisasjonen, men at noen ikke klarer å være en del av denne. Vi opplever at det er både likheter og ulikheter i hvordan dette oppfattes i de to fakultetene vi har studert.

«Vi er blitt en del av et stort universitet, vi får tilbud om kurs, det er en del positive ting som skjer fra Tromsø, men vi opplever vel egentlig at vi er litt isolerte i eget fakultet. Når vi snakker med andre om hvordan vi opplever ting så føler vi ikke at det er noen andre som har det slik. Det er en identitet her, men vi er ikke en del av den på samme måte» (Kari).

Kari er inne på noe vesentlig her. Det finnes identitet i organisasjonen, men åpenbart er det ikke alle som føler seg som en del av den. Men hva er egentlig identitet? Er ikke det en individuell følelse? Er det ikke slik at, å føle identitet til organisasjonskulturen, det er noe hver enkelt må føle, og hvis alle føler identitet til den samme organisasjonskulturen, ja da kan man si at de ansatte identifiserer seg med kulturen?

«Nei, det er ikke så mange endringer jeg vil si at vi har opplevd. Vi er jo de samme folkene, mer eller mindre, vi holder på med de samme fagene, og vi gjør vår greie uansett. Så vi er

ikke blitt så veldig berørt. Men hver uke får vi et nyhetsbrev fra Universitetet i Tromsø om hva som skjer og så videre, og der føler vi at Narvik på en måte ikke er med i løypa. Det handler om treningstilbud i Tromsø, og så videre, men ingenting om det som skjer her i Narvik» (Nils).

Nils er også inne på noe vesentlig her. Nemlig det at skal man kunne omfavne den endringen som er kommet og til slutt klare å føle identitet til den resulterende organisasjonen, ja da må man også inkluderes i alle ledd. Eksempelet som Nils drar opp mener vi er veldig vesentlig, og er kanskje noe av grunnen til at mange ikke føler identitet til den «nye» organisasjonen. I dette tilfellet virker det som om Tromsø bare gjør som de alltid har gjort, uten å ta inn over seg at de faktisk har fått en ny del i organisasjonen, studiested Narvik, og at dette også kanskje burde tas med inn som en sak i disse nyhetsbrevene. Kanskje burde Narvik vært mer tydelig inkludert, slik at også de som enda jobber i Narvik føler at de faktisk er blitt en del av UiT. Vi mener at dersom inkluderingen er god så vil det også være enklere å etter hvert føle identitet til organisasjonen. Nils nevner jo at de er de samme folkene, med de samme fagene, som gjør sin greie uansett, da er det vel ikke så rart at de ikke føler særlig identitet til UiT enda, men at følelsen av identitet fremdeles ligger på tidligere HiN.

Oppsummering identitet

Vi ser at det er en del positive sider ved fusjonen når det kommer til identitet. Informantene våre nevner at det er følelsen av å være del av et større universitet, at tilgangen til faglig utvikling er større. Dette er dog bare noen av effektene ved å være en del av et breddeuniversitet som UiT. Når vi imidlertid snakker om identitet er det viktig at de ansatte føler en identitet til organisasjonen de jobber i. Dette virker det ikke som om alle har, i hvert fall ikke enda. Vi studerer fusjonen mellom UiT og HiN i en tidlig fase, så det kan tenkes at det er noe treghet i materien her og at de ansatte kanskje vil føle på en større grad av felles identitet om noen år. Likevel vil vi konkludere med at dersom UiT som resulterende organisasjon ønsker at de ansatte skal føle seg som en del av den «nye» organisasjonen, ja så må alle deler av organisasjonen inkluderes.

4.1.3 Nye ansatte

I en endringsprosess som den vi har studert er det også gitt at det kan medføre noen strukturelle endringer i form av for eksempel nye ansatte, eller eventuelt omrokking av ressurser. Fra å være tidligere HiN til å bli UiT så har det medført litt ulike endringer for de to fakultetene vi har studert. IVT har mer eller mindre bestått som en selvstendig del og er fremdeles et eget fakultet på studiested Narvik. På bakgrunn av alle tilbakemeldingene vi fikk

fra informantene våre på IVT så har ikke fusjonen medført noen særlige endringer når det kommer til dette med eventuelt nye ansatte. Som Nils nevnte;

«Nei, det er ikke så mange endringer jeg vil si at vi har opplevd. Vi er jo de samme folkene, mer eller mindre, vi holder på med de samme fagene, og vi gjør vår greie uansett. Så vi er ikke blitt så veldig berørt» (Nils).

På Helsefak opplever vi en litt annen tilbakemelding. Om dette kalles en direkte årsak til fusjonen er vanskelig å slå fast, men informantene våre på Helsefak opplever en større endring.

«Vi har fått en del nyansatte, unge, freshe, med virkelig guts og stort engasjement for faget, og for det å undervise studenter, som har hatt en veldig positiv effekt, også på oss som er litt mer «satt» og har holdt på noen år» (Anne).

Det Anne her beskriver er at Helsefak har opplevd en positiv effekt etter fusjonen. De har opplevd å få nye ansatte i organisasjonen som ikke bare har vært positivt for studentene, men som har hatt positiv effekt på de som jobbet der før fusjonen også.

«Hos oss har det kommet nye, yngre krefter til, det er bra! (Per).

Per refererer til det samme som Anne. De jobber begge ved Helsefak og opplever det samme. Ingen av dem kan med sikkerhet si at dette er en direkte årsak til fusjonen, men de viser begge til et større fagmiljø i den resulterende organisasjonen og at dette oppleves som en positiv endring.

Oppsummering nye ansatte

Vi vil oppsummere denne underkategorien med å si som vi innledet med. En endringsprosess som den vi studerer kan medføre strukturelle endringer med hensyn på ressurser. I dette tilfellet merkes ikke endringen nevneverdig i IVT, men i Helsefak har endringen vært kjærkommen. Vi har kalt denne underkategorien for «nye ansatte» fordi vi har gjort nettopp dette funnet i datainnsamlingen. Det som også har vært en positiv effekt av fusjonen, for Helsefak spesielt, er at de opplever et større fagmiljø og samarbeid på tvers av studiestedene. Vi konkluderer med at dette skyldes at UiT er et breddeuniversitet og at forholdene for slik samarbeid er godt tilrettelagt. Vi kommer videre inn på dette i vår underkategori «samarbeid».

4.1.4 Forskningskultur

Ett av funnene vi gjorde i datainnsamlingen vår er dette med forskningskultur, som vi syntes fortjente å bli belyst. I forhold til dette temaet ser vi at også her ligger de største endringene

etter fusjonen hos Helsefak. Det er naturlig i en organisasjon som UiT at det eksisterer forskningskultur. De ansatte har ulike fagområder og svært ulik kompetanse. I en «kamp» om ressursene er det naturlig at de ulike faggruppene vil kjempe for sitt eget fagområde. Slik vi har tolket datamaterialet og de tilbakemeldingene vi har fått fra våre informanter, var det tendenser til dårligere forskningskultur i tidligere HiN i og med at Helsefak var en så liten del av høgskolen sammenlignet med IVT. Kampen om ressursene var tydeligere, og det å hevde sin rett og ikke minst sin plass i organisasjonen var viktig.

«Når du blir til et universitet, når du går fra å være ikke bare en høgskole, men en veldig liten helseenhet på en tungt teknologisk høgskole, til å bli et universitet, så er det et litt annet «game», og nå tenker jeg på dette med akademisk produksjon, og undervisning, men først og fremst at forskningskulturen er annerledes» (Per).

For de ansatte, som i sin stilling har en andel undervisning men også en andel forskning, er det viktig som vitenskapelig ansatte å få utøve begge deler. I tidligere HiN har det ikke vært like enkelt, og heller ikke respektert å drive med forskningsdelen i stillingen.

«I gamle høgskolen i Narvik, hvis du viste overdreven interesse for forskning, publisering og så videre, så gikk det på bekostning av undervisningen: «åja, du sitter bare der inne og skriver», at du kunne, «mens vi trenger armer og hender og hoder til å følge opp studentene, så sitter du og finsliper på et manuskript til et eller annet tidsskrift som ingen kommer til å lese» (Per).

Dette viser noe av den holdningen som var til de ansatte som også skulle drive med forskning, ikke bare undervisning. Det bygges naturlig profesjonskulturer innenfor de ulike fagområdene, men slik vi har tolket det så er forståelsen og respekten for hver enkelt ansattes arbeid større i UiT enn hva den var i tidligere HiN. Per refererer til en manglende følelse av respekt og anerkjennelse hos andre for den kompetansen han har.

«Den anerkjennelsen som ligger i kompetansen din forandrer seg når det blir til et universitet. Det gjelder forskningskulturen, i form av dette med at du skal søke, altså det er noe av det viktigste du driver med, som vitenskapelig ansatt, det å involvere deg sammen med andre mennesker og levere søknader om ekstern finansiering» (Per).

«I gamle høgskolen i Narvik leverte vi ikke, så det å søke ekstern finansiering, og det å drive inn penger til forskning er noe vi skal drive med. Nå snakkes det til oss med oppfordring om å drive på den måten» (Per).

Sitatene til Per forteller oss om en tydelig endring i forhold til kulturen rundt det å drive med forskning som en del av arbeidsoppgavene. Han ser et tydelig kulturskifte rundt dette som helt åpenbart har sin direkte årsak i fusjonen. Vi syntes dette var et vesentlig funn så vi ønsket å gå i dybden på dette med et oppfølgingsspørsmål. Vi stilte følgende spørsmål; *så før var det mer fokus på utdanning og den daglige driften, det å få ting til å gå rundt, mens hvis du holdt på med forskning så ble det ikke så godt mottatt?*

«Mens det var mer sånn daglig undervisningsdriftkultur, i gamle dager, så er det nå daglig undervisningsdriftkultur og forskningskultur, så nå som vitenskapelig ansatt, skal du drive med to ting, og de er på mange måter likeverdige. Det er kanskje litt feil å si, det gir nok litt mer status å publisere i et tidsskrift, enn det gjør å få studentene til å bli fornøyde med god undervisning, men dog, her er liksom to, som en dobbeltløpet hagle, mens den var enkeltløpet, den forrige» (Per).

Det Per tydelig er inne på her er at det har vært et tydelig kulturskifte. Det har i utgangspunktet ikke gått på bekostning av tidligere kultur, men fusjonen har tilført kulturen noe, noe som i dette tilfellet oppleves som utelukkende positivt. Det er større tydelighet i forhold til forskningskulturen, og ikke minst at det nå føles anerkjennende å også drive med forskning.

Oppsummering forskningskultur

Fusjonen har for Helsefak medført et kulturskifte når det kommer til forskningskultur. Det er en tydelig og klar oppfordring i den resulterende organisasjonen at de vitenskapelig ansatte skal drive med forskning. Dette har medført en positivitet i eget arbeid og en oppbygning av profesjonskulturen i eget fagområde. De ansatte føler at de er mer respektert for den tiden de avsetter til forskning og at de derfor også føler at arbeidet er mer givende. Vi har tolket funnene dit hen at det i tidligere HiN var en større kamp om å bli hørt, om det å få respekt for sitt fagområde, og om det å føle tilhørighet i organisasjonen. Etter fusjonen virker det som at Helsefak har «funnet seg til rette i sitt element», at UiT har en annen kultur når det kommer til forskning, og at det å drive med forskning er mer akseptert enn tidligere. I så måte ser vi at det har vært svært positivt for Helsefak å bli fusjonert inn i UiT.

4.1.5 Samarbeid

Når to forholdsvis store organisasjoner skal fusjoneres er det naturlig å se på hvilke ressurser den resulterende organisasjonen har. I dette tilfellet har vi en organisasjon, UiT, som har mange studiesteder hvor det finnes mange dyktige ansatte med både lik og ulik kompetanse. Dette bør, slik vi tolker det være en av de viktige tingene å rette fokus på i en slik prosess.

Hvordan kan man som resulterende organisasjon utnytte ressursene best mulig, samtidig som at man unngår at den praktiske endringen i forhold til arbeidssted, geografi og lignende ikke skaper for mye usikkerhet og negativitet rundt endringen? De aller fleste av oss vil verne om det kjente og trygge, og derfor vil vi naturligvis også verne om egen arbeidsplass. Likevel bør man som ansatt i en organisasjon under en slik endring være åpen for de mulighetene som kan utspille seg.

I den resulterende organisasjonen UiT er det stor åpenhet og velvilje om samarbeid på tvers i organisasjonen. Det kan imidlertid virke som at dette ikke er så velfungerende som flere skulle ønske. Samarbeidet lokalt på den enheten man har vært og er på, fungerer bra, men enda er det noe manglende tilrettelegging for samarbeid i organisasjonen.

«Mer oppmerksomhet på fusjonen i det virkelige arbeidsliv, ikke nødvendigvis mindre oppmerksomhet på fusjonen som er organisasjonskart, for det er greit nok også. Her er det en kommandolinje som skal lages på nytt og det skal være utvalg og så videre, men liksom nede på samarbeid, sam-arbeid med bindestrek, altså at man jobber sammen, så tror jeg kanskje at man har tilrettelagt for lite» (Per).

Per er inne på noe viktig her. Han sier at samarbeid er at man skal jobbe sammen. Da hjelper det ikke stort om det bare er på et papir man kan se at samarbeid er mulig. Samarbeid må tilrettelegges for. Hvordan det skal tilrettelegges for er noe det må utarbeides en klar strategi for, og ut i fra slik vi tolker tilbakemeldingene så er dette noe det ikke finnes en tydelig nok strategi for. Det handler nødvendigvis ikke bare om at UiT som organisasjon skal ville ha samarbeid, det må også planlegges for samarbeid. Det kan kanskje misforstås hos noen ansatte at dersom det ikke finnes en plan for samarbeid, ja så er ikke samarbeid mulig. I dette tilfellet så oppfattes det ikke som om at samarbeid ikke er mulig, tvert imot, det møtes ingen motvilje, men det virker mer som at det ikke finnes en klar nok strategi rundt dette.

«Jeg tror at ønsket og viljen til å samarbeide mellom de ulike fagansatte på de ulike plassene er der, det har jeg ikke møtt noen sperrer på. Altså tvert om, de ansatte på sykepleie-bachelor eller sykepleie-master i Tromsø, eller Helsefak, viljen til samarbeid er der, og jeg var senest i forrige uke og hadde et innlegg på en fagdag i Tromsø. Så jeg tror interessen og engasjementet for å samarbeide er der, og vi møter ingen motvilje eller lukkede dører» (Elin).

Det Elin egentlig oppsummerer i sitt sitat er at når det kommer til samarbeid så er det i utgangspunktet ikke noen vegring rundt dette. Det vi ser gjennom tolkning er imidlertid at det bør være en tydeligere strategi rundt planlegging og tilrettelegging for samarbeid.

Oppsummering samarbeid

Oppsummert når vi ser på samarbeid i denne endringsprosessen så virker det som at de ansatte ser og er bevisst på den muligheten de har fått, til å faglig kunne samarbeide i et større nettverk enn de hadde tidligere. Det ser tilsynelatende ut som at det er noe mangel på tilrettelegging for samarbeid og vi vurderer også at et samarbeid i en organisasjon over et stort geografisk område kan være betinget av flere faktorer, for eksempel økonomi. Derfor er det at vi påpeker viktigheten av å ha en tydelig strategi og kommunikasjon rundt hvordan samarbeid på tvers av organisasjonen skal foregå. Større tydelighet overfor de ansatte skaper mindre usikkerhet og større klarhet i hvordan et samarbeid kan foregå. Dette vil igjen kunne gi de ansatte en sterkere følelse av at det tilrettelegges for samarbeid i organisasjonen.

4.1.6 Stemning

Under hovedkategorien endring nevner vi Kaufmann og Kaufmanns (2015) omstillingskurve. Denne tar for seg de fire stadiene i forhold til et individs håndtering av en endring. Det første og andre stadiet er det vi ser som mest relevant når vi vurderer underkategorien stemning, sett ut fra tidsperspektivet i forhold til når vi har gjort vår datainnsamling. Vi er inne forholdsvis kort tid etter fusjonen og basert på den konteksten vurderer vi stemningen blant de ansatte etter fusjonen. Vi opplever en del forskjellige oppfatninger blant våre informanter på spørsmål om stemningen etter fusjonen. Vi kan ikke uten videre se noen klar sammenheng hos hver enkelt av fakultetene, da begge representerer både positiv og negativ stemning.

«God. Det er ikke noe, det var litt sånn krisestemning i forkant, men så etter hvert som vi har sett hvordan vi har jobbet, og sett hvordan Tromsø har jobbet, så, det er god stemning på jobben» (Anne).

Vi klarer ikke, til tross for at Anne forteller om god stemning, og legge merke til at det snakkes om vi og Tromsø, som to forskjellige deler. Det er jo selvsagt det, men vi får følelsen gjennom flere av sitatene vi viser til i oppgaven at det føles liten tilhørighet enda med «Tromsø». Vi drar parallell til dette med identitet, og mangelen på følelse av identitet til den resulterende organisasjonen hos flere av våre informanter.

«Jeg tror stemningen er på tur nedover. Jeg har inntrykk av at vi var positive, jeg tror vi er det, sånn totalt sett, jeg tror ikke vi ser noe alternativ, jeg tror ikke vi går og sier at «næh», vi skulle ønske vi bare kunne avlyse hele og bare gå tilbake til, nettopp fordi jeg tror vi skjønner at det ikke er et alternativ. Men det er litt sånn, du er i den perioden hvor nyforelskelsen begynner å gå over, og man begynner å se det sanne ansiktet til fusjonen og de utfordringene som kommer» (Elin).

Dette forteller oss noe om at kanskje den positiviteten som var hos mange er på vei og snu litt i feil retning. Vi vet at endringsprosesser er krevende og at de kan oppleves som smertefulle for de som blir berørt. Derfor er det viktig å ha fokus på arbeidsmiljø og det som er viktig for de ansatte. Umotiverte ansatte skaper liten produktivitet og lønnsomhet for organisasjonen. Verdikjeden i en organisasjon starter på bunnen hos de ansatte, det er de som danner grunnlaget for hvorvidt en organisasjon kan sies å være lønnsom eller ikke. Uten motiverte og engasjerte ansatte vil det nærmest bli en umulighet å skape gode resultater.

«Det er dårlig stemning, og det er et dårlig arbeidsmiljø.

Spørsmål: Merkbart verre etter at fusjonen tredde i kraft?

Ja» (Kari).

«Den er bra, var bra før fusjonen, bra miljø nå også. Det var en periode vi diskuterte mye under fusjonen, rett før, under og rett etter. Så har det på en måte roet seg nå, og er mer eller mindre tilbake igjen» (Nils).

«Generelt tror jeg de fleste er fornøyde. Men akkurat på det med samhandling mellom instituttene og administrativ støtte, der er det en del frustrasjon. Det kommer nok av det at de som sitter her i administrasjonen i Narvik, som før styrte seg selv, nå er styrt av andre i Tromsø» (Espen).

«Stemningen skifter litt. De første månedene, altså våren 2016, det det en type av opprøpmthet, fordi da begynte ting å skje. Men den første optimismen, den dabbet ut i løpet av høsten, fordi prosessene som ble varslet, altså «nå skal vi gjøre det, i Narvik» de dro ut i tid, og så ble de satt på vent og så skjer det da likevel ingenting» (Pål).

Basert på disse sitatene ser vi at det er ulike opplevelser av stemningen blant de ansatte. Noen er veldig fornøyd, noen skifter litt, mens noen er misfornøyd. Det er ofte slik det er.

Mennesker er forskjellige av natur, og det vil vi også være i vår tilnærming til en endring, både i arbeidssammenheng men også i det private. Det vi kan se av disse funnene er at det virker som om de fleste er fornøyd og trives på sin arbeidsplass, men at endringsprosessen i perioder kan tære litt på. En fusjon er ikke bare én enkelt endring, den vil være en serie av endringer spredt utover i tid og sted og de vil kunne påvirke ansatte i organisasjonen ulikt, avhengig av hvor stor påvirkning de medfører for den enkelte.

Oppsummering stemning

Funnene våre viser ikke utelukkende som Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver at individet i første stadium reagerer med benektelse. Det virker som at mange har ønsket

endringen velkommen, at de fleste er fornøyd og opplever både egen og andres stemning som god. Det virker samtidig som om at enkelte allerede ser en del av de utfordringene som kommer, men at de likevel er innstilt på å møte de med et åpent sinn og positivitet. I andre stadium i individets håndtering av en endring, som er reaksjon, ser vi noe variasjon hos de ulike informantene. Noen er fremdeles negative, opplever endringene som så store og konsekvensene for egen arbeidsplass som utelukkende negative og at dette dermed har ført til dårlig arbeidsmiljø. Hva dette konkret skyldes, hvilken del av endringsprosessen som «har skylden» er vanskelig for oss å sette fingeren på, men det er som nevnt ulike oppfatninger hos de ansatte, avhengig av i hvor stor grad de blir påvirket av endringene.

4.1.7 Stolthet

Funnene i denne underkategorien kan knyttes nært til funnene i underkategoriene identitet og stemning. Vi ser den klare sammenhengen mellom hvorvidt informantene våre føler identitet til organisasjonen, hvordan de opplever stemningen på jobb og om de vil si at de er stolt av å jobbe i UiT eller ikke. Det å føle stolthet til egen arbeidsplass sier mye om hvordan man selv vurderer sine egne arbeidsoppgaver, hvordan man vurderer organisasjonens verdier og ikke minst hvordan man vurderer arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen. Man er jo selv en del av den organisasjonen man eventuelt er stolt av, og dersom man opplever å føle eierskap til organisasjonen, enten det er det organisasjonen leverer utad eller det er de prosessene organisasjonen gjennomfører internt, så er det en naturlig følelse å føle stolthet over egen arbeidsplass. Når vi spør informantene våre om de føler stolthet til den resulterende organisasjonen er det utelukkende positivitet. Det er noen ulike oppfatninger av akkurat dette spørsmålet på tvers av fakultetene, men vi tolker dette som egne oppfatninger hos den enkelte, som vi ikke har fått bekreftet via informantene på det andre fakultet. Med dette vil vi dit hen at formålet vårt med denne kategorien har vært å synliggjøre om den enkelte føler stolthet, ikke hvorvidt andre mener eller tror at andre føler stolthet.

«Nei, ikke mer stolt, altså det er helt greit. Jeg forholder meg til at vi er et universitet, og i motsetning til andre deler av bygget her, så omtaler jeg jo bygget som universitetet nå, mens jeg hører IVT blant annet, omtaler konsekvent dette som høgskolen fortsatt. De nekter»
(Anne).

«Ja, men jeg er stolt av å være ansatt på HiN også. Men jeg tror man påvirkes, og det skulle jeg ønske at jeg ikke var, at jeg ikke var så smålig, men jeg tror man påvirkes av oppfattelsen av, som min bestefar sier; «jobber du på universitetet?», og det tror jeg man påvirkes av, selv om man ikke prøver å være så opptatt av dette» (Elin).

Ut fra sitatene til Anne og Elin tolker vi det dit hen at de er stolte av å jobbe i UiT, ikke nødvendigvis mer stolt enn hva de var av å jobbe på HiN. Den påvirkningen man blir utsatt for er nesten ikke mulig å unngå. De ansatte blir påvirket både internt, gjennom de prosessene som må gjennomgå i forbindelse med en slik fusjon, men også eksternt i form av hvordan de blir ansett utad.

«Kanskje litt mer stas å være et universitet med tanke på det jeg sa om den internasjonale anerkjennelsen som vi trenger som forskere, men de som underviser på bachelor, som bare underviser, de har det nok ikke så mye å si for. De merker kanskje ikke så mye til det som oss forskere gjør» (Espen).

Som forsker har Espen et poeng i at det vil være fordelaktig å ha den statusen UiT har, som et breddeuniversitet, i internasjonal sammenheng i forbindelse med søknader om midler til ekstern finansiering av forskningsprosjekter. Det er kanskje de konkrete forholdene som det er enkelt å vurdere. Som forsker er man mer stolt av å levere en søknad signert fra et universitet. Det veier nok kanskje tyngre. Men likevel, følelsen av stolthet er også en individuell følelse. Selv om man som ansatt kanskje «bare» driver med undervisning kan man også føle stolthet i det å være ansatt på et universitet fremfor en høyskole.

«Ja det er jeg, absolutt. Absolutt (Nils).

Nils driver ikke med forskning, og således «bare» med undervisning. Dette viser at følelse av stolthet er individuelt og at det kan dreie seg om mange faktorer, hvilket kan være svært ulike faktorer for den enkelte. Per har et litt annet perspektiv på dette;

«Det ligger prestisje i det, men om jeg drar det derfra til å snakke om at jeg føler meg stolt, ja, jeg gjør kanskje det, men det blir liksom et annet spørsmål, egentlig (Per).

Per er inne på noe vesentlig her. For mange vil kanskje det å føle stolthet basere seg på prestisje som en faktor. Kanskje for noen føles det kun som prestisje å kunne titulere seg som ansatt på universitetet, mens for andre kan det være prestisje i å ha en høyere anerkjennelse internasjonalt i forbindelse med forskning. Det viser bare igjen at det er svært ulikt hva de ulike mennesker anser som viktige faktorer for å føle stolthet til sin arbeidsplass.

«Jeg har en lang karriere bak meg som ansatt på universitet, så det å være ansatt på et universitet nå, det fyller ikke meg med stolthet sånn sett (Pål).

Pål viser et nytt perspektiv når han sier at langvarig status som ansatt på et universitet, prestisje i å være ansatt på et universitet, ikke fyller han med stolthet. Kanskje er det nettopp

dette, det at noen av de ansatte som har fått ny status, føler prestisje i å rykke opp fra høgskole til universitet. Kanskje er det dette som har skapt stolthet hos noen av dem? For Pål derimot, som ikke føler denne prestisjen, det virker som han ikke føler seg stolt. Kanskje burde vi her ha stilt et oppfølgings spørsmål. Hva skal til for at du Pål, føler stolthet?

Oppsummering stolthet

Ut i fra funnene vi har gjort i underkategorien «stolthet» ser vi at de fleste av våre informanter opplever en følelse av stolthet. Det kan imidlertid se ut som at det er følelsen av anerkjennelse, følelsen av status og prestisje, det å ha rykket opp, den påvirkningen man opplever også utenfra, som har gitt følelsen av stolthet. Som vi har nevnt er det mange faktorer som kan spille inn, men ingen av våre informanter har uttalt noe i forhold til at de føler stolthet som følge av organisasjonens verdier, resultatene organisasjonen kan vise til, prosessene organisasjonen gjennomfører eller kommunikasjonen i den pågående endringsprosessen. Det kan antakelig være mange forhold utover prestisje og anerkjennelse som kan være med å gi en følelse av stolthet til den organisasjonen man er ansatt i. Antakeligvis ville nok våre informanter kunne sagt ulike ting om dette også, men det får være grunnlag for individuell tenking rundt dette.

4.1.8 Oppsummering organisasjonskultur

Vi har gjennom våre syv underkategorier under hovedkategorien «organisasjonskultur» belyst de funnene vi mener er relevante i forhold til den endringsprosessen som UiT har vært igjennom. Vi har gjort mange gode funn som understøttes av teori og litteratur vi har lest. Endringsprosesser er tunge prosesser og de medfører både enkle og vanskelige endringer. Menneskene som står midt i endringsprosessen er ofte treg materie og trenger tid for å tilpasse seg. Vi ser at dette er tilfellet også i vårt studium. Denne fusjonen er forholdsvis ung, og endringene må få tid til å virke, de ansatte må få tid til å justere seg. Til tross for at det oppleves en del frustrasjon rundt blant annet regler og retningslinjer virker de ansatte generelt fornøyd med den resulterende organisasjonen. Den har åpnet mange muligheter for mange, tilført ny kompetanse og åpnet for nye mulige samarbeidsforhold. For mange har det også gitt større anerkjennelse og følelse av prestisje og stolthet. I forhold til identitet til den resulterende organisasjonen er dette noe som antakelig vil komme med tiden. Fremdeles, til tross for at flere føler stolthet og prestisje, er det enda en oppfatning av «vi i Narvik» og «Tromsø». Man identifiserer seg ikke med den nye delen av organisasjonen. Det betyr ikke utelukkende at det er slik, men det oppfattes slik, og det bør derfor kanskje settes fokus på større grad av inkludering fra Tromsø sin side.

I neste kapittel vil vi belyse de funnene vi har gjort under hovedkategorien «organisasjonsstruktur».

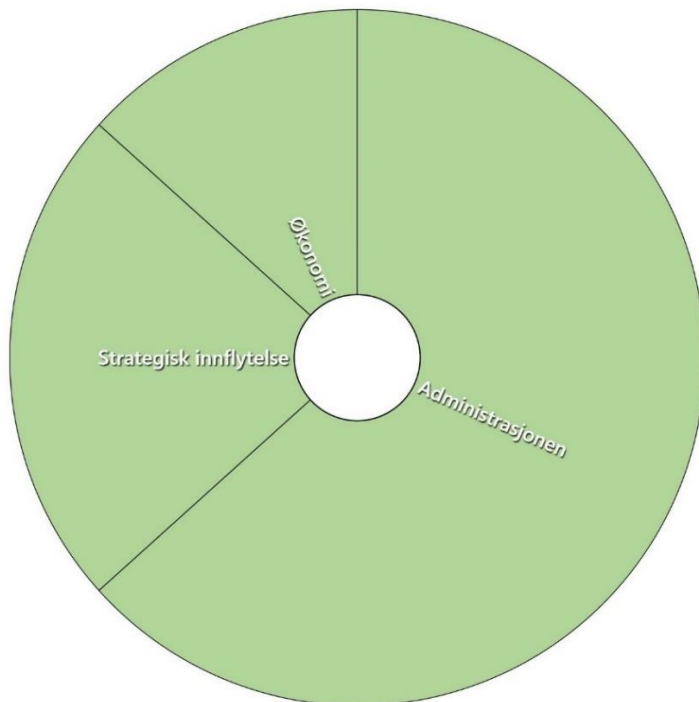
4.2 Organisasjonsstruktur

I dette kapitlet vil vi ta for oss hovedkategorien organisasjonsstruktur. Funnene som knyttes opp mot denne kategorien omhandler i hovedsak de endringene som har oppstått som følge av fusjonsprosessen. *Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer begrepet organisasjonsstruktur som hvordan en organisasjon er bygget opp med hensyn på hvordan arbeid skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet er fordelt mellom individene i organisasjonen.*

Dette er veldig sentralt i vår studie av fusjonen mellom UiT og HiN, hvor prosessen åpenbart har medført store endringer. Hvorvidt informantene våre føler opplevd endring som noe positivt eller negativt avhenger av i hvor stor grad de er påvirket av endringen, hvor mye dette konkret påvirker deres arbeidshverdag.

Illustrasjon 4.3. presenterer en oversikt over alle underkategoriene i denne hovedkategorien:

1. Strategisk innflytelse
2. Administrasjonen
3. Økonomi



Illustrasjon 4.3 Underkategorier i hovedkategorien organisasjonsstruktur.

4.2.1 Strategisk innflytelse

Gjennom temaet organisasjonskultur har vi allerede fått belyst en del momenter i forhold til den påvirkningen fusjonen har medført for informantene våre. Et viktig moment i en slik endringsprosess er også i hvor stor grad en fusjon påvirker strukturen i organisasjonen. Dette har vi valgt å se nærmere på blant annet gjennom denne underkategorien «strategisk innflytelse». Gjennom underkategorien «lillebror» under hovedkategori «omdømme» vil vi komme nærmere inn på hvorvidt HiN har følt seg som lillebror i denne fusjonen. Vi nevner det her fordi vi ser at det kan være en sammenheng mellom disse kategoriene. Vi har forsøkt å få ut informasjon om hvorvidt informantene våre føler at tidligere HiN har eller har hatt strategisk innflytelse i den resulterende organisasjonen.

«Jeg har inntrykk av at HiN har strategisk innflytelse. Vår leder, en av hennes sterke sider, er det å vises, det å bli tatt med i vurderingene, det er i hvert fall mitt inntrykk» (Elin).

Det Elin sier her er at hun føler at deres fakultet er inkludert i organisasjonen. Hun føler at hennes leder er tydelig, og at for å kunne ha strategisk innflytelse i organisasjonen er det viktig å vises samt sørge for at man blir inkludert i prosessene som pågår. Hun presiserer videre viktigheten av å følge hierarkiet i en organisasjon som UiT. Hun føler ikke at det er noen direkte link opp til toppledelsen og derfor blir mellomlederne, de stedlige lederne på tidligere HiN viktige.

«Den stedlige ledelsen handler ikke bare, for oss, om å lede en gjeng trassige akademikere som sitter på kontorene sine, men også om å være de som representerer oss, de som står på kravene oppover. Derfor er man så prisgitt disse, for vi som enkeltansatte, vi har ikke noen direkte link oppover. Jeg ser ikke for meg at jeg skal ta opp telefonen og ringe til rektor i Tromsø, for å si min mening. Derfor er vi helt avhengig av å følge linja og følge systemet, og derfor er vi så prisgitt de som sitter i mellomleddene, at de er folk som faktisk kjemper vår sak» (Elin).

Elin synliggjør her viktigheten av mellomlederne, den stedlige ledelsen, at de er prisgitt denne når det kommer til å skulle ha noen som helst strategisk innflytelse i organisasjonen.

Mellomlederne er som vi vet fra teorien viktige endringsagenter i en endringsprosess, de representerer på mange måter begge nivåer, både ledelsen og de ansatte. Det virker derfor naturlig at det er mellomlederne som blir nøkkelpersonene i forhold til å ha innflytelse oppover i organisasjonen.

«Ja, nå vet ikke jeg hva som foregår på dekanmøtene rundt omkring, men en viss innflytelse det har vi jo, det tror jeg. Vi må jo ha det siden vi klarte å bli et eget fakultet. Så nå har vi jo en stemme, selv om vi ikke er det største fakultetet med mest folk. Så jeg tror nok vi blir hørt, ja» (Espen).

Espen deler på mange måter samme oppfatning som Elin. De har begge følelsen av at deres fakultet har en viss innflytelse i organisasjonen. Forskjellen på disse er at på tidligere HiN er Helsefak kun et institutt, mens IVT er et eget fakultet. De ansatte på IVT føler kanskje en større nærhet til sin toppledelse, og derfor i og med at de er et fakultet mener Espen at de har en viss innflytelse. Elin er inne på noe av det samme, men for å skape den samme nærheten til toppledelsen i fakultetet Helsefak er det viktig med gode mellomledere på instituttnivå.

«Jeg har forstått det sånn at det er Helsefak som er den store tunge og gjør nesten hva de vil når det kommer til store avgjørelser, så vi blir nok sikkert klubbet ned siden de har flere stemmer i styret. Hvor mye de store bryr seg om oss små når vi kjemper for våre ting, det vet jeg ikke, om de bare lar det gå eller hvor mye de engasjerer seg vet jeg heller ikke» (Espen).

Til tross for at Espen føler at deres fakultet har en viss innflytelse i organisasjonen føler vi, basert på hans utsagn, at det har oppstått noe misnøye i forhold til at IVT er blitt en liten del i den nye organisasjonen. På tidligere HiN var det motsatt, da var IVT den største delen, mens Helsefak var den minste delen.

«Ledelsen prøver nok å speile det samme som jeg sier, jeg tror de tenker at de vil styrke Narvik, de ulike disiplinene, mest mulig, få ordentlige lab-er og så videre. Flest mulig studenter. Men samtidig ser jeg IVT som et fakultet, og de har bare en liten finger med i spillet, ikke så stor som de skulle ønske. Så de prøver nok å ha strategisk innflytelse, men de forsvinner i mengden, ja, Tromsø er stor, Narvik er liten. Men jeg er ikke i tvil om at de kjemper, og det må de fortsette å gjøre» (Nils).

Nils er inne på noe vesentlig. Han føler på mange måter at IVT har innflytelse i organisasjonen, i hvert fall at de kjemper for å ha det, men at fremdeles er det et veldig sannsynlig lillebror-storebror forhold her.

Oppsummering strategisk innflytelse

Gjennom en endringsprosess som den fusjonen vi studerer er det viktig at alle ledd i den resulterende organisasjonen føler seg inkludert, at de har en eller annen form for innflytelse i den nye organisasjonen. Informantene våre har uttalt at de på mange måter føler at deres fakultet har innflytelse i organisasjonen. Informantene fra IVT føler de har innflytelse fordi de

har eget fakultet på tidligere HiN, mens informantene på Helsefak føler de har innflytelse fordi de har gode mellomledere som fører toppledelsen nærmere de ansatte. Felles for begge fakultetene er at de føler det er en konstant kamp. Narvik blir betegnet som liten og Tromsø blir betegnet som stor. De må kjempe for å bli hørt, og de må kjempe for sin posisjon i organisasjonen.

4.2.2 Administrasjonen

Som tidligere nevnt medfører som oftest en endringsprosess også store endringer i organisasjonsstrukturen. I avgrensingen vi gjorde for vår studie var vi bevisste på at vi kun skulle intervju informanter som var faglig tilsatt i organisasjonen, og dermed utelate administrativt ansatte. Vår antakelse var at fusjonen hadde medført store endringer i administrasjonen, og vi valgte derfor å undersøke nærmere hvilken påvirkning dette har hatt på de faglig tilsatte.

«Den administrative kommunikasjonen har vært dårlig, det er kanskje den delen som har vært dårligst» (Elin).

«Det er den delen jeg har sterkest mening om, den føler jeg er helt krise, kjempekrise. Som fagansatt har det tidligere vært slik at administrativ støtte har vært nettopp det, en støttefunksjon, så administrasjons- og organisasjonsarbeidet og det å forholde seg til administrasjonen har vært noe som har hjulpet meg for å få gjort min jobb best mulig, og det har tidligere tatt veldig lite tid, men nå føler jeg det nesten motsatt. Jeg kjenner på en avmakt i at jeg bruker så mye tid og energi på å kontrollere og dobbelkontrollere at det administrative fungerer» (Elin).

Elin uttrykker klar misnøye med kommunikasjonen med og organisering av den nye administrasjonen. Eksamenssystemer, mailsystemer og teknisk support er ting hun nevner som fungerte mye bedre før fusjonen.

«Litt mer kaotisk vil jeg si. Tidligere hadde vi jo alle i etasjen under oss, og man visste hvem man skulle spørre. I dag er det fordelt på flere området, på ulike avdelinger eller hva de nå heter i Tromsø, som jeg tror de færreste egentlig vet hva de gjør og hvem de er. Vi har aldri møtt de folkene som skal hjelpe oss med forskjellig ting» (Espen).

Espen forteller at avstanden til administrasjonen, og det at de ikke vet hvem folkene i administrasjonen er skaper frustrasjon for mange.

«Det er kanskje den administrative delen vi sliter mest med. Jeg nevnte at vi ikke helt vet hvem vi skal forholde oss til, og hvem som egentlig tar avgjørelser på vegne av oss. Det har vært mange endringer på den administrative delen som har vært frustrerende» (Espen).

Elin refererer til den samme frustrasjonen. Det virker på mange måter altoppslukende tidsmessig å skulle forholde seg til den nye administrasjonen.

«Det irriterer meg så grenseløst at det ikke er navn, vi har ikke navn på folk, på orakelet, altså IT-support. Det er et nummer du skal ringe, det er en postkasseadresse, før så visste du hvem folk var og hvem som hadde ansvaret for hva. Nå også, nå er det folk som har ansvaret, men det skal likevel rapporteres inn i det her systemet. Jeg får helt panikk av å ringe til orakelet og jeg får femten forskjellige folk hver gang, og de vet ikke, de husker ikke noe om det du snakket om sist» (Elin).

Også Nils referer til at samhandling med administrasjonen var enklere tidligere.

«Administrasjonen har blitt dårligere, det kan ha med å gjøre at vi har veldig flinke folk lokalt her i Narvik. Hvis jeg skulle ha kjøpt meg en blyant så ville jeg fått det med en gang, bare gått ned og hentet en, trengte ikke rekvisisjon. Det samme gjelder IT-problemer. Nå må det sendes en melding til orakelet, som kanskje sender en melding tilbake til de på IT, før de kommer og hjelper meg. Det er kanskje en tanke bak det, men nå opplever vi det som tyngre. Det er lengre avstander, det er det» (Nils).

Nils sier det er lengre avstander. Det er ikke nødvendigvis geografisk lengre avstander, men tjenesteveiene er blitt lengre. I en stor organisasjon som UiT med så mange ansatte er det svært viktig å ha en velfungerende administrasjon for å skape flyt i organisasjonen. Alle ansatte i organisasjonen er på ett eller annet nivå avhengig av administrasjonen.

Vi har oppdaget at på spørsmål om den administrative støtten så har de fleste av våre informanter mest negativt å komme med. De opplever som nevnt mye frustrasjon og tungroddede systemer. Per, som vi siterer under nevner også noe av det samme. Når det kommer til studieadministrasjonen så er det mye frustrasjon, men i forhold til administrasjonen som verktøykasse er det blitt mye bedre.

«Bra! Det har vært en bedring. Overgangen til de nye administrative systemene kan være krevende, men når det setter seg, så sitter du plutselig med verktøy som er bedre enn de som var. Så hvis vi tenker på administrasjonen som disse verktøyene, så er det blitt bedre. Også støttefolk. Når vi leverer søknader til forskningsrådet og jeg trenger noen som er god på

budsjett, som kan hjelpe meg å sette opp et budsjett, så er det flinke folk, rett i nærheten. Også om de sitter i Tromsø. Rundt eksamensavvikling og sånn har vi hatt mye snubling og tøving, men det går seg til» (Per).

Per ser den positive siden ved den nye administrasjonen. For han oppleves det som en bedring hvis man ser på administrasjonen som verktøykasse. Han er imidlertid også bevisst på at det er en del utfordringer i forhold til studieadministrasjonen. Dette viser noe av det vi har vært inne på tidligere at en endring kan påvirke mennesker på ulik måte, avhengig av i hvor stor grad man blir påvirket av endringen.

«Administrativ støtte, i forhold til forskning, føler jeg kanskje har blitt bedre. Administrativ støtte i forhold til budsjett, det synes jeg vi har fått. Jeg fikk også god hjelp fra de som sitter i Tromsø. Så sånn sett i forhold til det er det blitt bedre» (Pål).

Pål nevner de samme momentene som Per. Når det kommer til administrativ støtte i forbindelse med forskning og tilgjengelige verktøy, oppleves administrasjonen som bedre etter fusjonen.

Oppsummering administrasjonen

Informantene våre har stort sett samme oppfatningen av den administrative støtten etter fusjonen. Generelt oppleves administrasjonen som mye mer tungrodd med lengre avstander når det kommer til tjenestevei. Det å måtte forholde seg til et orakel, det å ikke ha noen man kjenner å kunne snakke med og det å ikke vite hvem som har ansvaret for hva oppleves for mange som svært frustrerende. Likevel ser vi også en positiv side ved den nye administrasjonen. De nye verktøyene som er gjort tilgjengelig for de ansatte anses for noen som et positivt løft. Den administrative støtten som gis til de som jobber med forskningssøknader oppleves som bedret.

4.2.3 Økonomi

Ved fusjonering av organisasjoner kan det ofte ligge økonomiske insentiver til grunn. Fordelene ved å fusjonere to organisasjoner kan sett fra et økonomisk perspektiv mange ganger være lønnsomt. Det er likevel ikke alltid problemfritt. Mange ganger kan det være at de kulturelle og strukturelle utfordringene ved en fusjon blir så store at dette påvirker den økonomiske lønnsomheten man hadde sett for seg som et resultat av sammenslåingen. Det å være en stor organisasjon kan gi mange stordriftsfordeler, eksempelvis sentralt plassert administrasjon, felles for hele organisasjonen. Dette har vi sett i forrige underkategori at har skapt en del frustrasjon og unødig tidsbruk for flere av de ansatte. Vi kan ikke unnlate å anta

at dette, som ett av mange momenter, påvirker økonomien i organisasjonen. En av de vesentlige funnene vi gjorde i kategorien organisasjonsstruktur, er endringen i finansieringssystemet. Dette påvirker økonomien i organisasjonen, men påvirker også indirekte arbeidshverdagen til flere av de ansatte.

«Særlig nå som finansieringssystemet er endret av den regjeringen som sitter nå, med det at vi får mer penger for kandidatproduksjon, og mindre for studiepoengproduksjon, vil det si at vi antakelig på sikt må senke lista i forhold til studentene våre, og vi vil uteksaminere mindre dyktige studenter. Vi som jobber her ønsker ikke å gjøre det, men jeg tror at i løpet av en tiårsperiode så vil vi være i en situasjon der vi må gjøre det for ellers går vi konkurs. Da må vi legge ned fordi vi ikke har inntjening nok» (Anne).

Det Anne er inne på er at allerede kan de begynne å se noen effekter av finansieringssystemet og at dette på sikt vil kunne komme til å få konsekvenser for organisasjonen som helhet. Dette er nok medvirkende til å skape usikkerhet rundt egen arbeidsplass. Anne påpeker samtidig at det ikke er fusjonen med Tromsø som er årsaken, det er finansieringsmodellen som er iverksatt av sittende regjering som skaper problemer.

«Det er finansieringsmodellen som er iverksatt av sittende regjering, de er den eneste bekymringen jeg har akkurat nå. Det er ikke fusjonen med Tromsø som er problematisk, det er mer konsekvensene av finansieringsmodellen» (Anne).

Økonomien i organisasjonen UiT kan på mange måter være utfordrende i seg selv, i det at det er en stor organisasjon, hvor det er mange enheter som har sine behov. Når det i tillegg er innført en finansieringsmodell som på sikt vil redusere inntjeningen byr det på større utfordringer.

«Nå begynner vi kanskje å se litt denne økonomiske skvisen også, det har ikke vært et problem tidligere, tvert om så har vi faktisk hatt litt mer å rutte med økonomisk i forhold til mange ting» (Elin).

Elin sier at også hun merker en påvirkning på økonomien. Om dette kan direkte relateres til de omorganiseringene som er gjort i forbindelse med fusjonen, eller om dette også dreier seg om finansieringsmodellen, har vi ikke fått klarhet i, men antakelig kan det nok skyldes litt av begge forholdene.

Oppsummering økonomi

Generelt virker det som om økonomien til de aktuelle fakultetene vi har studert er blitt noe strammere. Dette kan antakelig skyldes at UiT har en annen måte å budsjettere på enn tidligere HiN hadde. Den totale andelen av økonomiske midler skal fordeles i en større organisasjon og dette åpner for andre prioriteringer enn hva de ansatte på tidligere HiN kanskje har vært vant til. At det er innført en ny finansieringsmodell som på sikt vil føre til lavere inntjening er ikke en god framtidsutsikt, og denne kan også være med på påvirke de økonomiske prioriteringene som gjøres i organisasjonen. UiT kan komme til å havne i en situasjon hvor de kanskje må legge ned enkelte studier og si opp ansatte, dette som en følge av at de kun får inntjening i form av kandidatproduksjon og ikke studiepoengproduksjon.

4.2.4 Oppsummering organisasjonsstruktur

Vi har gjennom våre tre underkategorier under hovedkategorien «organisasjonsstruktur» belyst flere funn som viser seg å kunne være påvirkende faktorer på organisasjonsstrukturen ved en fusjon som den vi har studert. Våre informanter opplever at de i noen grad har innflytelse i den resulterende organisasjonen, og således er de delaktig i å forme en ny struktur for organisasjonen. Det er imidlertid ikke uten kamp at de føler de klarer å ha en innflytelse. Administrasjonen har skapt mye frustrasjon for mange av de ansatte, og det fortelles om systemer som er tungrodd og avstander som føles mye lengre. Dette medfører mye bruk av unødvendig tid, tid vi ikke kan utelukke å påstå vil ha en negativ konsekvens også for økonomien i organisasjonen. Økonomien oppleves også som noe strammere, og det kan nok skyldes flere ting. Den nye finansieringsmodellen gir heller ingen lovende framtidsutsikt i forhold til økonomien. Vi ser at det kan være en direkte sammenheng også mellom økonomien i organisasjonen og den tiden de ansatte bruker både på å kjempe kamper for sin plass og innflytelse i organisasjonen samt unødig tidsbruk i forbindelse med en tungrodd administrasjon. Tid er penger og tid som ikke benyttes til produktivt arbeid gir heller ingen inntjening, tvert imot.

I neste kapittel vil vi belyse de funnene vi har gjort under hovedkategorien «kommunikasjon».

4.3 Kommunikasjon

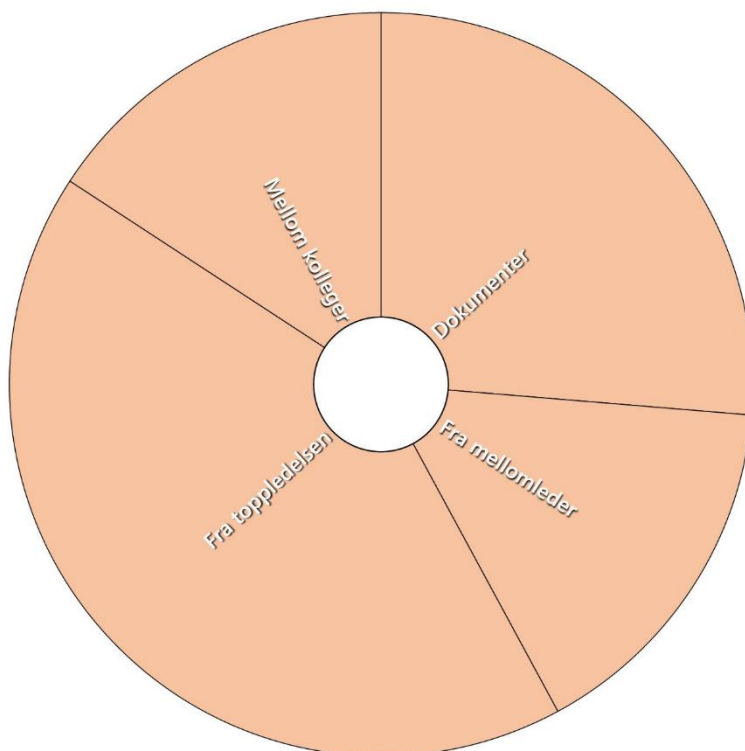
I dette kapittelet vil vi ta for oss hovedkategorien kommunikasjon. Funnene som knyttes opp mot denne kategorien omhandler i hovedsak de endringene som har oppstått som følge av fusjonsprosessen. I en gruppe mennesker som skal løse en felles oppgave er det viktig at kommunikasjonen flyter best mulig, og at faktorene i kommunikasjonsprosessen, med koding, kanal, dekodning og tilbakemelding fungerer optimalt. Over tid vil en gruppes kultur forme

språket som brukes internt, og det vil vokse frem en felles forståelse av meningsinnholdet til ord, sjargonger og bilder som brukes. Dette er en del av Scheins (2017) læringsprosess i forbindelse med intern integrasjon og tilpasning til omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 283) understreker viktigheten av at avsender forstår kulturen mottaker er en del av. Hvis avsender ønsker å formidle noe på en effektiv måte, er det hans eller hennes ansvar å finne riktig metode for at kommunikasjon skal nå frem og ha den ønskede effekten.

Hvordan man legger opp til kommunikasjon i endringsprosess er ofte svært avgjørende for utfallet av hele prosessen. Når menneskene i organisasjonen er den viktigste ressursen, blir samspillet mellom menneskene, kommunikasjonen, svært viktig for å oppnå målene med hele prosessen. Dette er sentralt også i vår oppgave og vi vil se nærmere på hvordan kommunikasjonen i organisasjonen oppleves på ulike nivå.

Illustrasjon 4.4. presenterer en oversikt over alle underkategoriene i denne hovedkategorien:

1. Fra toppledelsen
2. Dokumenter
3. Fra mellomleder
4. Mellom kolleger



Illustrasjon 4.4 Underkategorier i hovedkategorien kommunikasjon.

Tre av kategoriene under kommunikasjon handler om forskjellige relasjoner mellom de ansatte og hvem de kommuniserer med, og den ene, dokumenter, handler om en kommunikasjonskanal.

4.3.1 Fra toppledelsen

Da vi spurte informantene om hvordan de, i fusjonsprosessen, hadde opplevd kommunikasjonen fra toppledelsen, var det flere som ga uttrykk for at de synes at kommunikasjonen blir pakket inn i retorikk for å skape oppslutning rundt avgjørelsene, og at denne retorikken er lett å gjennomskue.

«I den kommunikasjonen vi har fått fra Tromsø, der føler jeg også at det har blitt sagt noe, og deretter har det blitt handlet litt annerledes. Vi er ikke dumme. Selv om vi er 'på gulvet', så gjennomskuer vi vanlige arbeidere det med en gang hvis de prøver seg, og vi har følt at vi har blitt ført littegranne bak lyset. Det har blitt gjort andre ting enn det som har blitt sagt i utgangspunktet» (Nils).

Nils føler at kommunikasjonen fra sentralt hold til tider er misvisende, og selv om han uttrykker at han gjennomskuer det, så aksepterer han det som en del av «spillet»:

«Det er klart, vi på gulvet, vi tør jo lufte dette her og å se det fra alle kanter, og vi ser jo at det er et spill, det er jo et stort spill. Det samme gjelder kommunesammenslåing, sammenslåing av sykehus, og så videre: et spill om penger og makt og politikk» (Nils).

Per nevner også begrepet «retorikk», og uttaler at det blir kommunisert fra toppnivået oppleves som å være uten substans for de fagansattes daglige virke.

«(...) etter min bedømmelse, så blir det sånn litt svulstig og gjerne tom retorikk rundt 'arktisk universitet', og det blir veldig mye sånn ledelsesretorikk. Ja, jeg sier 'tom', men ord er jo ikke uviktige, og strategidokumenter og festtaler er ikke nødvendigvis uviktig. Men jeg er bare tilskuer til det styringsteateret» (Per).

De fagansatte, som ikke har lederansvar, vil naturlig nok være de som er lengst unna toppledelsen, og har minst med dem å gjøre direkte. Vi antar ut fra dette, og ut fra det som ble sagt i intervjuene, at de fagansatte ikke er overrasket over at toppledelsen i Tromsø kommuniserer til dem på et veldig generelt nivå for hvordan universitetet skal drives, og at deres kommunikasjon favner videst som mulig for å inkludere flest mulig av alle de ansatte på hele Universitetet.

Ut fra utsagnene til informantene kan vi tolke deres bruk av begrepene retorikk, spill, og teater som at toppledelsen kommer med utsagn som oppfattes som skyggeleggende, eller at toppledelsen utelukkende fokuserer på positivitet, og unnlater å balansere dette med kritikk.

Oppsummering fra toppledelsen

Vi fant ut at de fagansatte synes retorikk som ikke gjenspeiler faktisk handling er litt negativt, selv om vi ikke så noen kraftig negativ reaksjon. Det helhetlige inntrykket vi satt igjen med etter intervjuene var at de fagansatte aksepterte denne måten å fremme ledelsens synspunkter som en del av hverdagen i en stor organisasjon. De fagansatte ser ikke at de selv har noen nytte av dette, og bruker ikke mye tid på det.

Toppledelsens kommunikasjon som har praktisk betydning for de fagansatte går også naturligvis gjennom ledernivåene nedover i linjeorganisasjonen, og de vi intervjuet var mer engasjerte i arbeidet til sin stedlige leder og deres jobb med å representere dem oppover i systemet, og de tilla dette mye vekt. Vi skal gå nærmere inn på kommunikasjon med mellomleder senere i dette kapitlet.

En av de mest direkte kommunikasjonskanalene til toppledelsen er informasjon i form av dokumenter. Dette skal vi se på i neste underkapittel.

4.3.2 Dokumenter

Denne delen bør sees i sammenheng med den forrige, om kommunikasjon med toppledelsen, siden toppledelsen kommuniserer med hele organisasjonen ved hjelp av dokumenter: måldokumenter, styringsdokumenter, strategidokumenter, osv. Dette er upersonlig kommunikasjon, men det gir de ansatte muligheten til å skaffe seg oversikt over temaer og viktige avgjørelser.

«Og så er jo UiT veldig opptatt av åpenhet, i den forstand at instituttsaker, styresaker, og helsefakultetsstyresaker legges ut offentlig. Det er mange møterefater, og det er møterefater fra ulike samarbeidsutvalg, og ulike styrer... de legges ut, og mye streames, slik at vi har tilgang til dem» (Elin).

«Nei, den kommunikasjonen rundt prosesser og prosedyrer, den har vært grei.» (Pål).

Alle vi intervjuet ga uttrykk for at de satte pris på åpenheten, og tilgangen på informasjon, men:

«Men jeg vet ikke hvor mye folk egentlig leser» (Elin).

«Jeg synes egentlig den (kommunikasjonen, red.) var ganske grei, da, hvis man bare orket å følge med og lese de dokumentene ble lagt ut til oss ansatte» (Espen).

«Samtidig så er det masse dokumenter som du skal lese deg opp på, mange ting du skal sette deg inn i i tillegg til 100% jobb, og det spørres hvor mye folk gidder å gjøre det. Jeg gjorde det ihvertfall ikke i den grad jeg kanskje burde ha gjort det, for virkelig å ha mulighet til å uttale meg på et godt grunnlag» (Nils).

Her forteller de ansatte om en klar begrensning: Det produseres store mengder dokumenter, og informasjon er tilgjengelig, men alle opplever at det krever ekstra arbeid å sette seg inn i informasjonen som finnes. Aktiv innhenting av informasjon vil kreve av den ansatte at han eller hun leter gjennom informasjonen som finnes etter de temaene som er relevant, og leser gjennom dette. Dette krever tid og en innsats utenom daglig produksjon, og man kan ha forståelse for at de ansatte opplever at dette kan ta tid fra andre oppgaver, og at de dermed velger å ikke prioritere dette.

Oppsummering dokumenter

På grunn av den store mengden informasjon, og det store antallet ansatte, vil det være tilnærmet umulig for de som utformer dokumentene å ha oversikt over hvilken informasjon som skal til hvem. De ansatte uttrykker at dette har rammet dem ved at de ikke lett finner informasjonen som er mest relevant for dem, og at det blir for mye arbeid å gå gjennom alt for å finne det som er relevant.

Mellomledelsen er derimot i en posisjon der de har mulighet til å innhente informasjon som er relevant for sine ansatte, og formidle den til dem. Dette er tema for neste underkapittel.

4.3.3 Fra mellomleder

På spørsmål om hvordan kommunikasjonen med mellomleder ble opplevd i fusjonsprosessen:

«Veldig god. Nettopp fordi vi har hatt en lokal leder som er i ukentlige møter med alle de andre lederne på de andre studiestedene, som er veldig god også på å melde tilbake til oss avgjørelser som blir tatt og diskusjoner som har vært. Så det er fint» (Anne).

«Vår nærmeste leder har vært veldig dyktig på å rapportere til oss det som skjer, men nå har det vært kanskje nesten litt vel mye informasjon.» (Elin).

Mellomledelsen kan hjelpe sine ansatte til å motta riktig informasjon. Dette kan de gjøre ved at de filtrerer bort informasjonen som ikke angår deres egne enheter, og dermed kan snevre

inn informasjonsmengden slik at de fagansatte får utpekt en mindre mengde informasjon som er mere relevant for dem, og som dermed blir en håndterlig mengde. Elin sier likevel her at hun likevel opplevde at det ble litt for mye informasjon også fra nærmeste leder.

«Jeg ser ikke helt for meg at jeg skal ta opp telefonen og ringe til rektor i Tromsø for å si min mening, så dermed har vi ikke en naturlig direkte linje. Vi er helt avhengig av å følge linja og følge systemet, og da blir du så prisgitt at de som sitter i de mellomleddene er folk som faktisk kjemper din sak» (Elin).

Mellomleder er også talerør for sine ansatte. Det var flere av de vi intervjuet som nevnte at den eneste kommunikasjonen de hadde med toppledelsen var enveiskommunikasjon, nedover. Likevel, det er mellomleders oppgave å kommunisere oppover i hierarkiet, på vegne av sine ansatte.

De ansatte, for å ha en form for toveiskommunikasjon oppover, er dermed avhengige av at mellomleder tar rollen som talerør alvorlig.

«Vi er også veldig prisgitt våre lokale ledere, nå, mere enn vi var før. Jeg har inntrykk av at vi er veldig prisgitt at de hører på hva vi sier i ulike lokale møter, og så tar det videre. Kanskje mere enn man var før. Altså, det var også et hierarkisk system på høgskolen, men jeg tror det var lettere for de som tok avgjørelser å kjenne pulsen blant de ansatte.» (Elin).

Elin understreker her at organisasjonen har blitt større, og mere kompleks, og også at det dermed har blitt flere ledd mellom toppledelsen og de fagansatte. Dette fører til at toppledelsen ikke lengre kan ha samme detaljerte oversikt over hva som rører seg ute blant de fagansatte, og at de fagansatte i større og større grad opplever toppledelsen som langt borte.

Oppsummering fra mellomleder

De vi har intervjuet har også vist et større engasjement når man har omtalt nærmeste leder, og stedlig ledelse. Det ble også uttrykt at nærmeste leder har bidratt til god flyt av informasjon. Sammenligner man det med hva som ble sagt om toppledelsen, vil man kunne se at informantene var innforstått med at nærmeste leder var kilde til både målrettet informasjon nedover, og at nærmeste leder kan brukes som et talerør oppover. Informantenes forståelse av kommunikasjonen med ledelsen var mere en form for aksept for at de fagansatte ikke har direkte innflytelse på strategiske valg som gjøres av toppledelsen, men at de kan ha større innflytelse på hva egen leder formidler.

4.3.4 Mellom kolleger

Da vi gikk inn på temaet kommunikasjon mellom kolleger, ble det åpenbart at de fleste tolket dette som hva som ble sagt uformelt, «i kaffekroken», og hva de ansatte synes om hverdagen etter fusjonen. Intervjuobjektene våre svarte ikke entydig på dette, og vi ser tydelig at svarene kom alt etter eget perspektiv på ting, og ut fra egen posisjon. Følgende to utsagn bruker slående lik formulering til å uttrykke to vidt forskjellige opplevelser:

«Ja, det er mere misnøye, og mere klaging i kaffekroken. Men det er ikke klaging på Tromsø, nødvendigvis, men mere klaging på at ting er tungvinte, og 'det her går ikke an', og 'dette må vi melde fra om'. Men vi har faktisk tatt opp på personalmøte at vi i alt for stor grad driver og klager til hverandre om ting som vi ikke kan gjøre noe med» (Elin).

«Alt jeg sier her blir jo betraktninger fra den tuen jeg sitter på, og den utsikten jeg har fra den tuen. Og da må jeg vel si at nei, jeg hører ikke misnøye med at vi fusjonerte med UiT i kaffekroken, eller i prat på kontorene. Eller 'der ser du hvor galt det gikk', og 'var det ikke det jeg sa', det er lite sånt» (Per).

Således opplevde vi at svarene ble gitt ut fra en forståelse for at spørsmålet var veldig nært vårt tidligere spørsmål om stemning blant de ansatte etter fusjonen (se kapittel 4.1.6). Vi fikk her også svar som var relaterte til på arbeidsmiljøet blant de ansatte. Vi opplevde dermed at vår formulering ble for åpen til fortolkning til at vi kunne adskille den fra spørsmålet om stemning blant de ansatte. Vi fikk derimot ét svar som var i henhold til intensjonene våre med spørsmålet:

«Men roughly så tror jeg man kan si at den store forandringen av måten vi kommuniserer på på huset ikke har forandret seg så veldig mye» (Per).

Hvis vi skal hente noe ut av dette, så er det at Pers opplevelse av hvordan de ansatte i Narvik forholder seg til hverandre og snakker sammen ikke har endret seg stort.

Oppsummering mellom kolleger

I korte ordelag kan vi si at de vi intervjuet i stor grad tolket spørsmålet som et spørsmål om hvordan arbeidsmiljøet har blitt etter fusjonen, og vi ser vidt forskjellige opplevelser fra person til person. Noen opplever klaging, mens andre opplever godt miljø, eller et miljø som ikke er særlig forandret fra før fusjonen.

4.3.5 Oppsummering kommunikasjon

Vi har gjennom våre fire underkategorier under hovedkategorien «kommunikasjon» belyst flere funn vi mener er relevante i forhold til tema. Kommunikasjon foregår på ulike nivå og gjennom forskjellige kommunikasjonskanaler. Informantene brukte begreper som retorikk, spill og teater for å beskrive kommunikasjonen med toppledelsen i fusjonsprosessen, men uten at dette ble fremstilt som veldig negativt. Vår tolkning av svarene er at de ansatte for det meste aksepterer dette som en forventet del av toppledelsens kommunikasjon i en stor organisasjon. De ansatte rettet fokus mot kommunikasjon med nærmeste leder, som de opplevde som mer konkret og relevant for deres daglige arbeid.

Før, under, og etter fusjonen har UiT-ledelsen vært opptatt av åpenhet, så veldig mye informasjon om fusjonen har vært tilgjengeliggjort i form av dokumenter. For de ansatte har dette vært positivt, men mange opplevde at utfordringen lå i at det ble for mye informasjon, og at de ikke alltid klarte å lokalisere den relevante informasjonen.

Kommunikasjon med mellomleder ble løftet frem av de fleste informantene som positivt, i den forstand at de følte at det både var nyttig siden leder filtrerte og formidlet informasjon som i større grad var relevant og rettet mot dem selv. I tillegg bidro kommunikasjon med nærmeste leder til engasjement, siden nærmeste leder er talerør for de ansatte oppover i organisasjonen, og forventes å kjempe deres kamp.

På spørsmål om kommunikasjonen mellom kolleger kan det sies at svarene ikke var entydige, siden de vi spurte tolket dette til å bety hvilken tone som utspilte seg uformelt mellom de ansatte.

I neste kapittel vil vi belyse de funnene vi har gjort under hovedkategorien «endring».

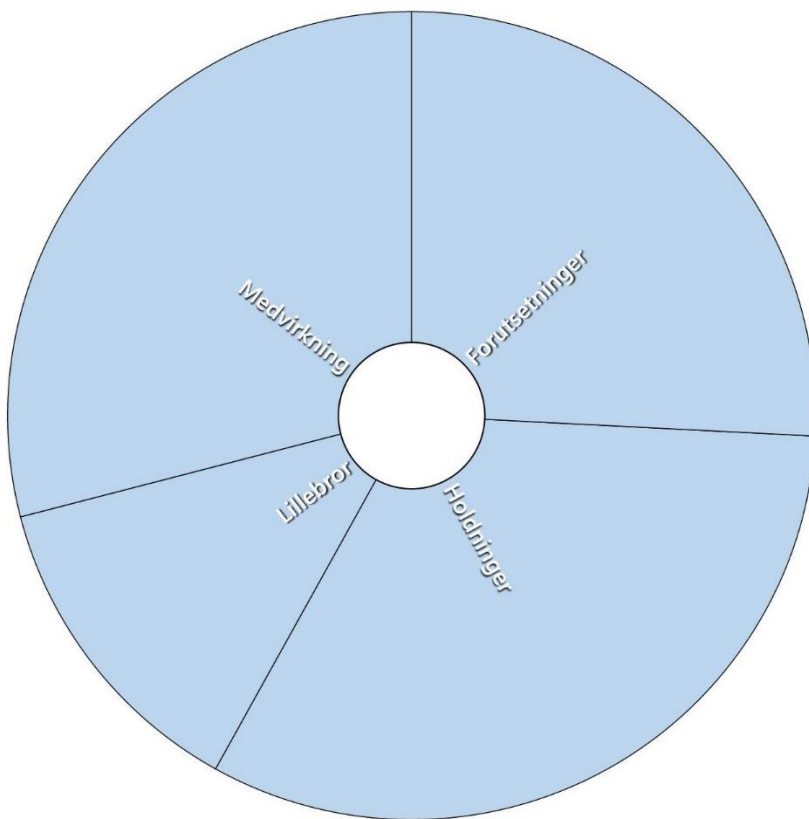
4.4 Endring

I dette kapittelet vil vi ta for oss hovedkategorien endring. Funnene som knyttes opp mot denne kategorien omhandler i hovedsak de endringene som har oppstått som følge av fusjonsprosessen. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385) karakteriserer endring i en organisasjon som at en «endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt». Et individs håndtering av endring kan beskrives gjennom omstillingskurven presentert av Kaufmann og Kaufmann (2015). Modellen, presentert i teorikapittelet, viser at individets reaksjoner på endring deles inn i fire stadier, benektelse, reaksjon, undersøkelse og tilpasning. Dette er gjennomgående for vår oppgave også, og vi ser tendenser til at flere av informantene våre virker å være i ulike stadier, til tross for at de har

vært en del av den samme fusjonen siden 2016. Dette kan ha å gjøre med, som vi har vært inne på tidligere, at hvordan mennesker tilpasser seg til en endring kan være individuelt. Endring handler om flere forhold og vi kommer mer inn på det i våre underkategorier.

Illustrasjon 4.5. presenterer en oversikt over alle underkategoriene i denne hovedkategorien:

1. Forutsetninger
2. Holdninger
3. Lillebror
4. Medvirkning



Illustrasjon 4.5 Underkategorier i hovedkategorien endring.

Disse fire kategoriene leder oss til en viss grad kronologisk gjennom endringen. Kategoriene forutsetninger og holdninger tar for seg hva de ansatte forventet og ønsket av fusjonen, og hvilken innstilling de hadde til fusjonen. Lillebror og medvirkning tar vinkler seg gradvis inn til nåtiden for intervjuene, to år etter fusjonen startet, og tar for seg det de ansatte opplever som virkeligheten etter fusjonen sammenlignet med forventningene.

4.4.1 Forutsetninger

I dette underkapittelet skal vi se på hva de vi intervjuet så på som *forutsetninger for at fusjonen skal bli vellykket*. Da vi stilte spørsmålet om hva de mente var den viktigste forutsetningen for en vellykket fusjon, kom det opp tema som de ansatte hadde ønsket seg av fusjonen. Det første omhandlet demokratiet i den nye organisasjonen, og en mulig engstelse for at Narvik, som den minste parten, skulle bli ubetydelig i avgjørelser, og dermed miste sin innflytelse på fremtidige avgjørelser som påvirker de ansatte i Narvik.

«Det å sørge for at man har felles møtepunkter, det å møte med likt utgangspunkt, like rettigheter. Det å se på de gode løsningene istedenfor 'vi er flest, så vi bestemmer', altså, det tror jeg er kjempeviktig» (Anne).

Anne sier her at den viktigste forutsetningen for en vellykket fusjon er at de to fusjonerende partene bør møtes som like, med intensjon om å finne løsninger som er til det beste for begge partene, og ikke at hver part bare fokuserer på seg selv.

«Det oppleves kanskje sånn at den største parten er den som prøver å overta, at det ikke blir en ren fusjon. At det blir mere en overkjøring av den mindre parten og at den største skal sluke den fullt og helt. Så jeg vil tro at det å ha premissene klare og avtalesfestet før man inngår forhandlinger er utrolig viktig, sånn at ikke de som er i den minste organisasjonen bare sitter der og venter på at 'nå blir det nye ting', men at vi har en stemme i fusjonsprosessen. Det er jo en fusjon, og ikke en overtakelse» (Espen).

Espen uttrykker mye av de samme synspunktene, men med den variasjon at han nevner et mulig virkemiddel for å hindre at den store parten overkjører den lille. Virkemiddelet han nevner er at man går inn i fusjonen med klare forhåndsbestemte avtaler, for å unngå at størrelsen på organisasjonen blir det avgjørende ved avstemminger, og for dermed å være sikret at den minste partens interesser blir ivaretatt. En annen forutsetning som ble nevnt, er at det skal lønne seg for begge parter:

«Det må jo være at når man fusjonerer, så blir det litt gi-og-ta. (...) Og det er klart, nå når vi har fusjonert med Tromsø, så kan vi dra nytte av gode innkjøpsavtaler, for eksempel, som Tromsø har hatt, som har vært bedre enn våre» (Nils).

Her sier Nils at han forventer å se at begge parter nyter godt av sammenslåingen, og at administrasjonen velger løsninger som gjør at også Narvik kan dra nytte av å ha slått seg

sammen med det større Universitetet som på grunn av sin størrelse allerede har fått forhandlet til seg gode avtaler.

I omtale av fusjoner blir ofte målet «synergieffekt» brukt (Whalen, 2011). Pål gir oss en beskrivelse av hva han så for seg ble resultat av fusjonen.

«Hvis jeg legger i bunnen her at fusjonen har lyktes når du klarer å få frem noen synergieffekter, altså at en pluss en blir tre, og ikke en pluss en blir en og en halv. Hvis vi lar det være målet, så tror jeg at man må tilrettelegge mere for samarbeid, at man jobber i lag på tvers av de ulike veggene i organisasjonen» (Per).

Pål mener her at synergieffekten i en utdanningsorganisasjon kan oppnås med samhandling mellom individer i forskjellige avdelinger, og at det bør tilrettelegges for dette. De faglig ansatte besitter mye kunnskap og ferdigheter, og samarbeid der individenes ferdigheter forsterkes bør støttes opp. Vi tolker dette også til at det er ledelsens oppgave å utføre tilretteleggingen, siden de har myndighet til å autorisere arbeid som er utenfor vanlig drift, og siden ledelsen styrer prioritering av ressurser.

Oppsummering forutsetninger

Informantene mente at en viktig forutsetning for en vellykket fusjon er at den største parten ikke overkjører den minste, og at den minste partens interesser kan bli ivaretatt. En annen faktor som er viktig er at begge partene opplever gevinsten av å fusjoneres til en større enhet, som for eksempel bedre innkjøpsavtaler. Det siste poenget som kom frem var at det må være innbakt i strategien for fusjonen at man skal utnytte ressurser på tvers av avdelinger, og denne tilretteleggingen for samarbeid blir trukket frem som et middel for å oppnå synergieffekter med bruk av de menneskelige ressursene som finnes i den fusjonerte organisasjonen.

4.4.2 Holdninger

Vi spurte informantene våre *hvilken holdning de hadde til fusjonen før den trådte i kraft*, og våre syv informanter ga oss svar utover nesten hele skalaen: noen var motstandere, noen hadde ikke tatt standpunkt, og andre var veldig positive til endringen. Vi minner om at Anne, Elin, Per og Pål jobber på Helsefak, mens Espen, Kari og Nils jobber på IVT.

Spørsmålet om holdning til fusjonen har en svakhet, og det er at de ansatte ble nødt til å prøve å huske hva de faktisk tenkte før fusjonen:

«Nei, også får dere jo historiske data fra meg nå, altså, riktignok går det gjennom et sånn shabby hukommelsesfilter i hodet mitt, men jeg sitter ikke og sminker noe, det er sånn som jeg husker det. Så det er jo ikke verdiløst, men klart, hadde vi spolt tilbake til 2015 hadde dere sikkert funnet forskjeller på det og det jeg sier nå» (Per).

Dette er noe man kunne eliminert hvis man hadde utført intervju før, under og etter fusjonen, men det er ikke mulig innenfor denne oppgavens omfang. Vi antar derfor at det er ubetydelig sjanse for at de ansatte ikke husker, i grove trekk, hva de mente om fusjonen før den begynte, og mener at spørsmålet gir viktig innsikt i forventningene til fusjonen hos de forskjellige avdelingene på tidligere HiN.

«Jeg var positiv, og det tror jeg mange var, men man sitter ofte med en sånn følelse av at enten så må man vokse eller så vil man forsvinne, og jeg tror at Høgskolen i Narvik følte at det var bare et spørsmål om tid før vi ble fusjonert» (Elin).

«Jeg hadde egentlig ikke tatt noe standpunkt, det ene eller det andre. Jeg tenker at det var jo fusjon som var alternativet ... vi var for små til å stå alene. Så jeg hadde ikke noen sterke interesser om det. Nødvendig, tenker jeg» (Kari).

Elin og Kari uttrykker at de begge så nødvendigheten av fusjonen, og at den ville komme før eller senere.

«Jeg godtok det, for jeg skjønnte at dette her er noe vi skal. Jeg forsto ikke hvorfor, jeg tror fortsatt ikke at det man ønsket å oppnå kun kunne oppnås ved at vi ble fusjonert. Jeg tenker at veldig mye av det som man tenker, som gevinst ved fusjon, det kunne man oppnådd på mye billigere vis. Jeg tror det er vanvittig dyrt, og jeg tror ikke kvaliteten blir bedre på å bli stor. Og det tror jeg fortsatt» (Anne).

Anne uttrykker sin lojalitet til beslutningen, samtidig som hun kritiserer valget. Hun mener at hvis man skal oppnå gevinster er ikke fusjon den eneste og beste løsningen.

Mens Kari uttrykte at hun ikke var hverken for eller imot fusjonen, så uttrykte hennes to kolleger på IVT at de helst ville fortsatt som HiN:

«Ja, i utgangspunktet så ønsket jeg nok at vi skulle være alene, men når da de fusjonsalternativene kom opp, så var nok UiT det som var det beste av de mulige løsningene. Så da det ble avklart var jeg ikke noe negativ til det.» (Espen).

«Jeg var skeptisk, og er vel fremdeles skeptisk. For det første så mener jeg at... jeg klarer ikke å identifisere meg med Tromsø. Jeg liker byen, og har studert der, men vi burde hete Norges Arktiske Universitet, eller noe vi alle sammen - Alta, Tromsø og Narvik - kunne virkelig identifisert oss som.» (Nils).

IVT har vært den største delen av HiN, med et anerkjent fagmiljø i landet. Dermed følte de ansatte ikke et behov for fusjonen, siden de var godt fornøyde med fagmiljøet. Nils peker også på identitet, som vi var inne på i kapittel 4.1.2, og at Universitetet i Tromsø er et navn som ikke samsvarer med at man har campus i flere byer. Vi tolker det dithen at Nils opplever Tromsø-navnet som noe som motvirker byggingen av en felles identitet, siden det er en spesifikk by i navnet på et universitet som burde hatt et mere generelt navn som kunne fungert som en fellesbenevnelse for studiestedenes forskjellige geografiske plasseringer.

«(...) jeg tror òg kanskje at vi var enda mere positiv til det på sykepleier- og helsedelen enn jeg har inntrykk at de var på teknologisida, og det hadde nok med at vi har alltid vært "(Nord-)Norges Teknologiske Høgskole" som det så fint het lenge, så vi har vært på siden hele veien, så det å få et større fagmiljø for oss tror jeg var ansett som positivt» (Elin).

«Nord-Norges Teknologiske Høgskole» var et kallenavn på HiN. Vårt inntrykk av det Elin sier er at Høgskolen i Narvik i hovedsak promoterte ingeniørutdanningen sin, noe som medførte at ansatte på sykepleieutdanningen følte at de var en liten del av HiN med lite innflytelse. Elin sier også noe vesentlig: at hun tror sykepleiedelen av HiN hadde et sterkere ønske om å fusjonere enn teknologidelen. Pål og Per kommer inn på en mulig årsak til dette:

«Så vi var veldig lei av å være sånn vedheng, og så tenkte jeg at når vi fusjonerer med Universitetet i Tromsø, da blir vi en del av institutt for helse/omsorg og helsefakultetet, da kommer vi i hvertfall innenfor et fakultet og et institutt som tenker helse, der hvor vi egentlig hører hjemme. Så jeg har alltid vært for fusjonen» (Pål).

«(...) det jeg ikke ønsket var å fortsette som Høgskolen i Narvik. Men det er jo litt sånn... vi var et institutt, og kan du si, et lite appendiks på det store teknologimiljøet, Høgskolen i Narvik var og er... altså på kjøttveкта, så var vi bare en liten ingenting, vi som drev denne bacheloren i helsefag» (Per).

Både Pål og Per uttrykker også at de syntes sykepleieutdanningen opplevdes litt malplassert i en høgskole som for det meste var innsiktet på teknologi. Pål ønsket seg inn i et helsefakultet

som ivaretar interessene til helsefagansatte, og hvor de ansatte vil føle tilhørighet i større grad enn som en liten del av en teknologisk fokusert høgskole. Per gjentar dette, og bruker begrepet *på kjøttvekta* for å understreke at helsefagansatte var i mindretall og ikke hadde den samme påvirkningskraften på HiN som ansatte på ingeniørutdanningen.

Oppsummering holdninger

Vi ser at det er utbredt akseptanse for at fusjonen var nødvendig, og at Høgskolen i Narvik var for liten til å stå alene i lengden. De ansatte svarer forskjellig på hvilken innstilling de hadde til fusjonen i forkant.

Av de vi spurte, svarte tre av fire fra Helsefak at de var positive til dette, mens en mente at fusjon ikke var det beste middelet for å nå målene med fusjonen, og at man kunne stått som HiN og fått målene til ved andre former for samarbeid. Fra IVT var det to av tre som i utgangspunktet ikke ønsket fusjon, mens den siste var likegyldig.

To av de ansatte på IVT var skeptiske til fusjonen, basert på det vi forstår som at de var godt fornøyde med Høgskolen i Narvik som selvstendig organisasjon, og vi tolker det dithen at en viktig grunn til dette var at ingeniørutdanningen var godt representert på HiN. Kontrasten til dette er at tre av de ansatte på Helsefak ønsket fusjonen velkommen, siden de ønsket seg et større fagmiljø, og siden de ville havne under et fakultet som kunne representere sykepleieutdanningen bedre enn det ble på tidligere HiN.

4.4.3 Lillebror

I intervjuene kom begrepet *lillebror* til syne, og flere snakket om en storebror/lillebror-situasjon. Som vi var inne på i underkapittel 4.4.1, «Forutsetninger», mente flere at det viktigste kriteriet for en vellykket fusjon var at man kunne møtes som likeverdige.

«Det å få et større fagmiljø for oss tror jeg var ansett som positivt, selv om vi var veldig redde for lillebror/lillesøster-biten, vi var redd for at vi skulle bli fusjonert, men egentlig bare spist. At før du vet ordet av det så er du blitt borte likevel.» (Elin).

Elin uttrykker en bekymring fra de ansatte, og det er at den relative størrelsen av Narvik ville føre til at de mistet sin innflytelse. Vi tolker *blitt borte* som om Narvik skulle miste påvirkning på hvordan studienestedet blir ledet, og at alle avgjørelser ville komme fra en sentral ledelse i Tromsø.

«(...) de er jo mye større, Tromsø er jo mye større lokalt, selv om vi nå er en 'del av Tromsø', men vi er jo Narvik. Så er de selvfølgelig mange flere ansatte, og mange flere studenter, så det er klart, vi har jo bestandig vært litt lillebror overfor Universitetet som vi nå er en del av.» (Nils).

Nils understreker at han ser at størrelsen til Tromsø har påvirkning på prosessene, men vi tolker ordbruken hans til at han for det meste ikke synes Narvik har mistet gjennomslagskraft, siden han ikke kritiserer dagens tilstand i dette utsagnet.

«Så, nå var ikke de enige i alle de tingene som vi ønsket, så vi skjønnte vel at vi var litt lillebror i dette her systemet, men det meste tror jeg var på plass, selv om ikke alt var like godt fundamentert.» (Espen).

Espen forteller at han opplevde at det ble noen ting der Tromsø overkjørte Narvik på, men at i all hovedsak ble løsningen god for Narvik også.

Oppsummering lillebror

Informantene brukte begrepet *lillebror* siden det gir et bilde på hvordan det er å være den minste parten av en sammenslåing, og at man kanskje ender opp med at den største parten, altså *storebror*, bestemmer. De ansatte gir uttrykk for at selv om bekymringen var der i forkant av fusjonen, så er resultatet nå, nesten to år etter, at de ikke opplever at Narvik har blitt overkjørt. De forteller riktignok at de opplever at Narvik har måttet gi etter på flere punkter enn ønskelig, men at dette ikke har vært hverken uventet eller svært urettferdig.

4.4.4 Medvirkning

Vi valgte å spørre om *hvordan informantene har opplevd at de ansatte ble involvert i fusjonsprosessen*, siden vi vet at medvirkning, altså at man har vært med på å skape noe, ofte gjør at man føler et eierskap til det man har vært med på å bygge opp. Vår tanke var at involvering i fusjonsprosessen ville gi de ansatte en følelse av å ha vært med på å påvirke resultatene, og dermed føle at de selv var ansvarlige for at fusjonen var mest mulig vellykket, og at dette ville føre til at de omtalte fusjonen i mest mulig positive ordelag, noe som igjen kunne bidra til at de ansatte raskere fikk fotfeste i den nye situasjonen etter fusjonen.

«Det var jo mye informasjonsmøter, som resultat av de forhandlingene de hadde i selve prosessen, så alt det her ble jo greit kommunisert både på e-post, og alle møtereferatene lå offentlig tilgjengelig, så var det jo på en måte opp til hver enkelt hvor mye de gadd å engasjere seg. (...) Vi ble jo spurt om å komme med meninger og forslag, så vi har jo fått

muligheten til å være involvert, det vil jeg si, også er det jo selvfølgelig opp til hver enkelt hvor mye de ønsker å engasjere seg.» (Espen).

Espen forteller at det ikke manglet informasjon, at informasjon om forhandlinger og møter om fusjonen var tilgjengelig for alle ansatte, og at det ble åpnet kanaler og forum for involvering og engasjement.

«Generelt på HiN, så vil jeg vel si at (...) det var en god prosess her i fusjonen underveis, vil jeg vel tro. Det tror jeg, internt her på HiN. Hvis du snakker om etterpå, etter fusjonen, så har vi hatt veldig dårlig medvirkning.» (Kari).

Kari forteller om at medvirkningen fra HiN-ansatte var god underveis i fusjonsprosessen, mens etter fusjonen ble et faktum forsvant dette. Vi ser på utsagnene fra de andre for å analysere denne opplevelsen litt nærmere:

«Det var veldig fokus på de tingene som hadde noe å si for oss. Også tanken på at vi kunne fordype oss mere i de fagene vi var interesserte i, eller kanskje vi kunne rullere litt rundt på folk også. Veldig mange av disse tingene har ikke skjedd etter fusjonen. Det var heftig flørting i oppstartsfasen, i nygiftfasen.» (Elin).

Elin sier her at entusiasmen hos de ansatte ble vekket av invitasjonen til å påvirke områder som engasjerte dem. I tillegg sier hun at de opplevde å bli lovet mulighet til faglig utvikling og gunstigere bruk av ressurser, løfter hun mener ikke ble holdt. Uttrykkene hun bruker, som flørting og nygiftfasen, tillegger vi at de ansatte fikk fremstilt fremtiden som bedre enn den var, og at etter oppstartsfasen forsvant endel av optimismen til de ansatte. Per bekrefter at han opplevde det samme:

«Måten ledelsen fra UiT kom til Narvik og hadde allmøter, ja, så mulighetene har vært bra. Men når det kommer til stykket, så har jeg fra mitt utsiktspunkt et inntrykk av at medvirkning forstått som en realitet, ikke bare en invitasjon, (...) at din medvirkning får konsekvenser for hvordan ting blir ordnet og besluttet, så tror jeg at jeg kaster terning 1 eller 2. Og så kanskje kaster jeg terning 5 på invitasjonsbiten av dette» (Per).

Vi ser at flere opplevde at sin reelle medvirkning ble for ubetydelig. Men som Nils også sa, var det også en ekstra innsats som krevdes av de ansatte:

«Det var endel møter, det var det, der vi hadde mulighet til å komme med tilbakespill, men samtidig så er det masse dokumenter som du skal lese, og lese deg opp på, mange ting du skal sette deg inn i i tillegg til 100% jobb, og det spørs hvor mye folk gidder å gjøre det, altså.»
(Nils).

Utsagnet til Nils understreker at det er krevende å stå i full jobb, og i tillegg skulle få satt av tid til å jobbe med fusjonen. Dette kravet om ekstra innsats førte, slik vi tolker det, til at mange valgte å fortsette som før fusjonen, og at de vurderte gevinsten av engasjement til ikke å være verdt det ekstra arbeidet.

Oppsummering medvirkning

Det vi avdekket var at intensjonene til ledelsen var gode, de ansatte ble i stor grad invitert til å delta, og til å bidra til å påvirke prosessen. I forkant av fusjonen klarte ledelsen å vekke entusiasme hos de ansatte, og mange deltok på møter og engasjerte seg. Baksiden av det informantene våre har sagt, er at etterhvert som fusjonen skred frem, ble den oppbygde entusiasmen erstattet av en følelse av at individene selv ikke kunne påvirke så mye som de hadde sett for seg. Dette er en oppfattelse de fleste hadde. Det ble også trukket frem at det var svært mye informasjon å sette seg inn i, og at dette var vanskelig å gjøre i tillegg til fulltidsjobb. Ifølge Kotter (1996) så vil endring kreve en forhøyet innsats over en lengre tid, og det er, såvidt vi forstår, denne forhøyede innsatsen som de fleste opplevde at ble for utmattende.

4.4.5 Oppsummering endring

Vi har gjennom våre fire underkategorier under hovedkategorien «endring» belyst de aktuelle funn som er relevante i forhold til tema. Da vi undersøkte hva de ansatte mente var forutsetninger for en vellykket fusjon mente flere at det er viktig at den minste parten ikke blir overkjørt, men at også den minste partens interesser blir ivaretatt etter fusjonen. Det ble også uttrykt at man skal dele på gevinster av fusjonen, slik at fusjonens goder kommer til nytte for begge parter. En av de ansatte påpekte tilrettelegging for å skape synergieffekter fra samarbeid på tvers av organisasjonsstrukturen.

På spørsmål om holdning til fusjonen i forkant av fusjonen kom det ikke frem en ensidig motstand fra de ansatte, men varierende holdninger. Tre hadde vært positive, en hadde vært likegyldig, og tre hadde ønsket å fortsette å stå alene som Høgskolen i Narvik. Argumentene var forskjellige. De tre positive ønsket seg i hovedsak større fagmiljø, og at helseutdanningen skulle komme inn under et fakultet med helse i fokus. De mente at den tidligere «Nord-

Norges Teknologiske Høgskole», som HiN ble kalt, ikke representerte helsefag godt nok, men prioriterte teknologi. En informant fra Helsefak mente det hadde vært best å unngå fusjon, siden hun mente at gevinstene kunne vært oppnådd med andre metoder. De to siste, fra IVT, som ønsket å fortsette som HiN, antok vi at gjorde det av samme grunn som at flere på Helsefak var positive til fusjon, nemlig at ingeniørutdanningen har vært godt representert på Høgskolen i Narvik.

Den minste parten i fusjonen ble av flere informanter kalt lillebror, som forklarer hvordan det er å ikke få like stor innflytelse på den organisasjonen som den største parten. De ansatte følte at Narvik var lillebror i forhold til Tromsø, og at det stemmer at Tromsø bestemmer mest, men ingen ga likevel uttrykk for at Narvik var blitt grovt overkjørt, eller at dette resultatet av størrelsesforholdet var overraskende eller veldig negativt.

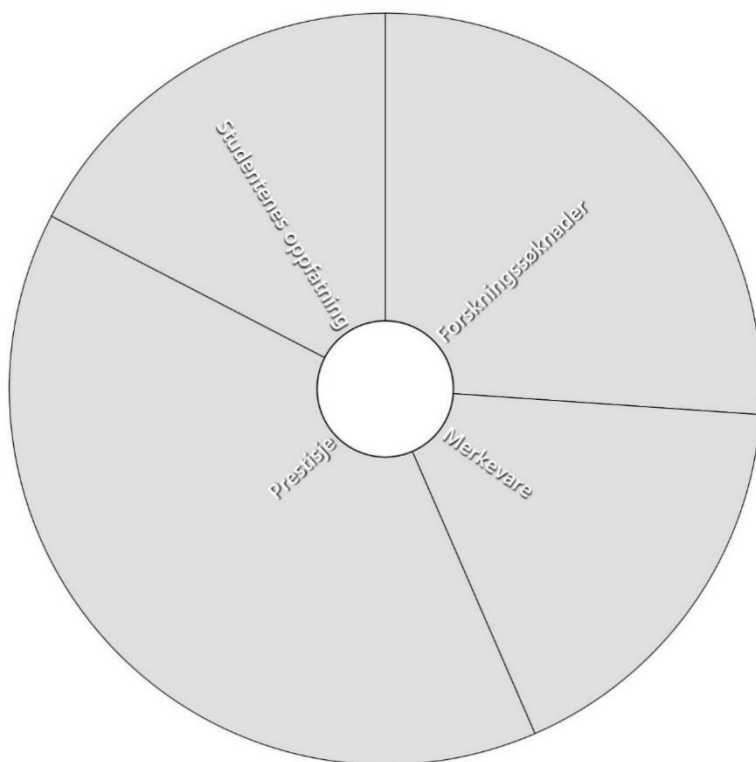
Ledelsen av fusjonen har lagt til rette for at de ansatte skulle få både informasjon og mulighet til å påvirke prosessen. De ansatte opplevde i starten stor entusiasme og pågangsmot, men etter en stund dabbet engasjementet av. Det ble uttrykt at det var for mye jobb å skulle være involvert i fusjonsprosessen i tillegg til full jobb, og at de i tillegg ikke følte at det de gjorde for å medvirke gav gode nok resultater. I neste kapittel vil vi belyse de funnene vi har gjort under hovedkategorien «omdømme».

4.5 Omdømme

I dette kapitlet vil vi ta for oss hovedkategorien omdømme. Funnene som knyttes opp mot denne kategorien omhandler i hovedsak de endringene som har oppstått som følge av fusjonsprosessen. *Omdømme beskrives som summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015 s. 116)*. Hvordan omdømmet til den resulterende organisasjonen UiT oppfattes av informantene, viser seg å bero på forskjellige faktorer, og ut fra informantenes ståsted er det ulike faktorer som er mer eller mindre viktige. Omdømmet til organisasjonen oppleves generelt som bra, men i en endringsprosess er også dette noe som opptar menneskene i organisasjonen ulikt. Vi kommer nærmere inn på dette i våre underkategorier.

Illustrasjon 4.6. presenterer en oversikt over alle underkategoriene i denne hovedkategorien:

1. Merkevare
2. Prestisje
3. Studentenes oppfatning
4. Forskningssøknader



Illustrasjon 4.6 Underkategorier i hovedkategorien omdømme.

4.5.1 Merkevare

Det å kunne kalle noe for en merkevare er et veldig sterkt begrep. Det sier mye om hva organisasjonen i dette tilfellet ønsker å være kjent for. Det tar tid å bygge opp en såpass solid anerkjennelse for et produkt eller en tjeneste at man kan kalle det for en merkevare. Det er gjerne de produkter man er ettertraktet for og som gjenspeiler kvalitet man blir kjent for og som man gjerne, basert på erfaring og tilbakemeldinger, vil kalle for ens merkevare.

«Vi har alltid vært kjent for å drive en veldig god utdanning i Narvik. Første gang jeg skjønnte det, det var for noen år siden, jeg hadde en student som jeg traff på. Hun kom fra Oslo og hadde tatt studiet her hos oss, og så flyttet hun også tilbake til Oslo, og hun fortalte at hun hadde fått jobb umiddelbart, fått fast ansettelse i hjemmetjenesten i Oslo Kommune, og hun sa at det var ikke vanlig. Men hun sa at da hun var på intervju med sin arbeidsgiver så hadde han sett i papirene hennes, og sagt 'åh, du er utdannet i Narvik, ja det er jo et kvalitetsstempel i seg selv det'» (Anne).

Det Anne er inne på her er nettopp dette med merkevare. Tidligere HiN var kjent for å drive veldig god utdanning, og studenter som var uteksaminert fra HiN ble vurdert som gode av andre arbeidsgivere fordi det ble ansett som et kvalitetsstempel å ha studert på HiN.

En merkevare trenger ikke nødvendigvis å linkes til et bestemt produkt eller tjeneste. I mange tilfeller kan også en merkevare være så sterk at selve organisasjonen, navnet på organisasjonen, blir selve merkevaren.

«Vi burde hete Norges Arktiske Universitet, eller noe vi alle sammen - Alta, Tromsø og Narvik - kunne virkelig identifisert oss som. Vi har mistet merkevaren 'Høgskolen i Narvik' som var en sterk merkevare, den er helt borte, så nå er det plutselig 'Tromsø'. Jeg føler ikke at vi er i Tromsø, eller en del av det, dessverre. Og det er nok mange som er enige med meg der» (Nils).

I dette tilfellet ser vi nettopp det at noen av de ansatte føler at de har mistet merkevaren, det at organisasjonen de jobbet i var en merkevare. Nils sier at de burde hete Norges Arktiske Universitet, noe det faktisk gjør, UiT – Norges Arktiske Universitet, men de aller fleste forbinder det nok bare med Universitetet i Tromsø. Det er tydelig av tilbakemeldingene vi får at det er vanskelig å identifisere seg med Tromsø, og dermed føler de at de har mistet sin egen merkevare, og ikke fått en erstatning for dette. Dersom de ansatte kanskje følte sterkere identitet til UiT, ville de kanskje følt at de også var en del av en ny merkevare?

«Drawbacket er at vi har mistet den stolte greia, Høgskolen i Narvik, merkevaren der, som vi var veldig stolte av. Den er borte, nå er vi en del av Tromsø som vi egentlig ikke identifiserer oss så veldig godt med. Så det har gått litt opp-i-opp. Universitet er bra, men samtidig så identifiserer vi oss ikke med Tromsø» (Nils).

Nils omtaler merkevaren som den «stolte greia», men det tydeliggjør bare oppfatningen som eksisterte, nemlig at HiN var en merkevare men at denne nå føles som tapt. Merkevare ser vi kan knyttes til følelse av identitet og siden merkevaren føles som tapt er det også vanskelig å skulle identifisere seg med den nye organisasjonen.

Oppsummering merkevare

Det å være ansatt i en organisasjon som er en merkevare viser seg å gi en følelse av stolthet hos de ansatte. Gode tilbakemeldinger fra tidligere studenter gir de ansatte en bekreftelse og en stolthetsfølelse av at de leverer et arbeid av høy kvalitet. Det å miste sin merkevare påvirker de ansatte negativt, de mister noe av stolthetsfølelsen og når de i tillegg ikke føler særlig identitet til den nye organisasjonen blir totalen gjerne mer negativ enn positiv.

4.5.2 Prestisje

Vi stilte spørsmål om hvorvidt informantene våre forbinder det å jobbe ved et universitet kontra en høyskole prestisjefullt. Tilbakemeldingene var overraskende like til tross for at flere føler at de ikke identifiserer seg i stor grad med «Tromsø».

«Før var jo høyere utdanning lik høyskoler og universiteter, og universiteter lå i høyere status i offentlig oppfatning. Så sånn sett synes jeg det er prestisje» (Elin).

Elin forbinder det med prestisje å jobbe ved et universitet kontra en høyskole på bakgrunn av den utenforstående oppfattelsen, universitet har høyere status enn høyskole.

«Det er nok litt mere stas, sikkert, å være universitet, i hvert fall i den type stilling som jeg har, som har med forskning og kontakt med andre universiteter rundt omkring i verden. Så det hjelper nok på at vi har blitt litt flere ansatte og studenter. De fleste universitet som jeg, jeg reiser jo mye rundt i verden og prøver å få samarbeidsavtaler og drive med forskning da, ikke minst, de fleste vi har vært på besøk hos tidligere har jo hatt flere studenter enn Narvik har innbyggere, og vi hadde tusen studenter, da blir det litt å stå med luen i hånden, men nå er vi litt mere likestilt, og selv om de ikke vet at vi bare er tusen i Narvik, sant, men totalt sett er vi på samme nivå som dem. Så det er nok enklere sånn sett å være et stort universitet» (Espen).

Espen viser til at det føles mer prestisjefullt å være en del av en større organisasjon, spesielt i internasjonal sammenheng når det kommer til forskning. Dette betyr at størrelse og anerkjennelse internasjonalt påvirker, for Espen sin del som holder på med forskning, følelsen av prestisje.

Prestisje vil vi driste oss til å si at kan være ens egen forestilling av organisasjonen, og basert på denne forestillingen vil man enten kunne føle prestisje eller ikke, mens omdømme beskrives som summen av alle interessenters forestilling av organisasjonen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015 s. 116).

«Jeg studerte jo vel ved Universitetet i Tromsø, og som student så jobbet det jo seg inn en holdning om at universitet var det beste og så var høyskolen rangert litt lavere. Så det henger nok litt igjen i meg, det gjør det. Jeg føler nok at vi har større prestisje ved å være et universitet, enn ved å være en høyskole» (Nils).

For Nils så er dette med prestisje noe som henger igjen fra den tiden da han selv studerte. Dette viser nok at også blant studenter er det nok for mange litt større prestisje å kunne si at

man studerer ved universitetet enn på høgskolen. Nils kan også nå som ansatt ved UiT kjenne på en større følelse av prestisje i det å ha universitetsstatus. For mange kan nok bare status i seg selv kanskje være nok, nok til å føle prestisje, mens for andre sitter det kanskje litt dypere. For noen er det vanskelig å føle prestisje uten å føle identitet og stolthet. Som Per sier;

«Ja det gjør det, det ligger prestisje i det, men om jeg drar det til å snakke om at jeg føler meg stolt, ja, jeg gjør kanskje det, men det blir liksom et annet spørsmål egentlig. Men at det å være UiT -ansatt er et verdipapir utad, det er det ikke tvil om, kanskje først og fremst en praktisk fordel, du stiller med noen vinkler og stjerner som du ikke hadde på HiN» (Per).

Per er inne på mye av det samme som de andre informantene. Prestisje er forbundet med status for veldig mange. Kanskje er det nettopp fordi UiT har et godt omdømme, og at derfor blir ens egen forestilling av organisasjonen også god på mange områder og de føler dermed høyere status og prestisje forbundet med denne statusen.

Oppsummering prestisje

Prestisje har vi dristet oss til å si er ens egen oppfatning av organisasjonen. Om dette er teoretisk korrekt kan testes, men vi mener at basert på mange av de tilbakemeldingene vi har fått så ser vi at ut ifra den oppfatningen mange av informantene våre har så er det å være ansatt på universitet forbundet med høyere status enn å være ansatt på høgskole. Dermed føler de fleste også at det ligger prestisje i å nå være ansatt på et universitet mot tidligere på høgskolen. Prestisjen knytter seg også for mange av informantene våre til den anerkjennelsen det gir å drive med forskning, både nasjonalt og internasjonalt.

4.5.3 Studentenes oppfatning

I forhold til temaet omdømme har det vært aktuelt å prøve å se denne fusjonen også litt fra studentenes perspektiv. I og med at vi ikke har intervjuet noen studenter har vi forsøkt å analysere og tolke de tilbakemeldingene vi har fått av våre informanter i forhold til hvordan de har opplevd omdømme fra studentenes side. Studentene har vi tidligere omtalt som organisasjonens «kunder» og det er helt klart at også de vil være påvirket av en fusjonsprosess som den vi studerer.

«Studentene våre sier det. Spesielt de utenlandske studentene våre. Det at det er blitt et universitet betyr for dem mer enn at det er en høgskole. (Kari).

«Ja, jeg tror at for helsefag, så tror jeg ikke vi skal undervurdere omdømme. Det er noe med at tradisjonelt sett så har universitetsfag av og til kanskje hatt et mer solid omdømme enn

høgskolefag, at universitetsutdannelse har telt mer enn høgskoleutdannelse, selv etter at bachelor og masterordningen kom inn (Elin).

Både Elin og Kari viser til at studentene opplever det som høyere status å studere ved et universitet kontra en høgskole. Det kan ha med at det rett og slett er ansett slik i samfunnet. Universitet har høyere status enn høgskole, men det behøver nødvendigvis ikke å bety at det alltid er høyere kvalitet i studiene. Som vi har vært inne på tidligere var HiN en sterk merkevare, og for noen ble det ansett som et kvalitetsstempel å ha studert der. Det kom ikke av universitetsstatus, det kom av kvalitet til tross for høgskolestatus.

Vi så også når vi gikk litt i dybden på analyseringen at om vi ser bort fra selve statusstempleet, så er det også en god del frustrasjon blant flere studenter, på bakgrunn av fusjonen. Også de har merket de store utfordringene administrasjonen har stått overfor.

«Jeg merker at de er fortvilte over hvor tungvint det er, hvor lang tid det tar før de får svar på ting, som jeg tidligere kunne svart dem på, sendt en melding direkte. Nå må de vente. Det strever de med, og særlig de som har vært med i overgangen, som har opplevd HiN og fått overgangen til UiT, de har vært fortvilt over det (Anne).

«I et rigid system som bare er basert på «Nei! Reglene sier at hvis du ikke har levert da, så må du vente et år!». Da får du et års forsinkelse i studieforløpet ditt, og det gjør nok at vi mister litt anseelse blant studentene, det betyr at vi gjør det vanskeligere for våre studenter å komme seg igjennom» (Anne).

Anne påpeker det vi har vært inne på tidligere også. De reglene og retningslinjene som er satt for organisasjonen skaper mye frustrasjon for de ansatte, men også for studentene. De opplever også systemene som tungvinte og at det gjør det vanskeligere for dem å fullføre sine studier. Om dette i det lange løp vil kunne påvirke omdømme til organisasjonen er vanskelig å si, men vi kan bare spekulere i at dersom det ikke gjøres noe med systemene slik at «kundene» er fornøyde, ja da vil organisasjonen i det lange løp tape omdømme, i hvert fall blant studentene.

Oppsummering studentenes oppfatning

Vi ser at studentenes oppfatning av omdømme, status og prestisje mye godt er den samme som de ansattes. Studentene føler på en høyere status ved det å kunne studere på et universitet kontra en høgskole. Kanskje føler de at det gir studiet deres høyere verdi? Omdømmet til organisasjonen UiT er nok fortsatt godt også blant studentene, men det er klare tilbakemeldinger på at det er en del ting som ikke fungerer optimalt og som dermed skaper

mye frustrasjon. Internasjonalt gir det nok høyere status å være universitet, og dette vil kanskje også medføre at i tiden fremover vil tidligere HiN, i ny drakt som universitet, nå bli mer attraktiv for utenlandske studenter. Det vil være viktig i tiden fremover å fokusere på de områdene som er viktig for studentene, nettopp for å ikke tape omdømme blant studentene.

4.5.4 Forskningssøknader

Rundt temaet omdømme og status som universitet var dette en underkategori som vi fant ekstra interessant. Det at HiN nå er fusjonert med UiT har hatt veldig mye å si for de som driver med forskning spesielt. Selv de som ikke driver med forskning ser verdien i dette og at det er positivt. På spørsmål om dette med prestisje og status som universitet var det mange av informantene våre som nevnte nettopp dette med forskning.

«Det vet jeg at det gjør, men ikke for meg personlig nei. Men at det har noe å si i forhold til søknader på forskningsmidler og den type ting, det har det sannsynligvis (Anne).

«Fakultetet har en sånn insentiv-ordning at hvis du søker til Forskningsrådet og får en veldig god bedømming men ikke får penger, så utløses det insentivmidler – at du får penger fra fakultetet for det videre forskningsarbeidet. Det er slike systemer som ville være utenkelig på tidligere HiN, så sånn sett har fusjonen på enkelte områder vært veldig stimulerende i forhold til at det er veldig mye kompetanse på UiT som man kan benytte seg av (Elin).

Anne og Elin påpeker det vi også tidligere under kategorien organisasjonskultur har vært inne på, nettopp dette med at det ikke var noen særlig forskningskultur på tidligere HiN. Det var liten respekt for de som drev med forskning som en del av sitt arbeid. Det at HiN nå har fusjonert med UiT har for de som driver med forskning påvirket deres arbeidshverdag positivt, og det er nå akseptert at de også bruker en del av sin tid på forskning, det oppfordres til det. Dette er nok for mange av de det gjelder med på å styrke følelsen av prestisje og ikke minst anerkjennelse. Omdømmemessig er det viktig å påpeke at fusjonen har nok ikke påvirket omdømmet til UiT i så stor grad når det kommer til dette med forskningssøknader, men den har nok påvirket HiN som en del av UiT.

«Til selve fagområdet så vet jeg ikke om omdømmet har endret seg, men som institusjon så tror jeg vi har fått mer innflytelse og får en del større prosjekter fra forskningsrådet og den type ting. Det virker som om det har blitt enklere siden vi har blitt større (Espen).

Espen mener at omdømmet til fagområdet ikke har endret seg noe særlig. Vi har tidligere sett at mange ikke har merket så stor forskjell i sitt daglige arbeid etter fusjonen, men spesielt er det at de som driver med forskning har merket stor forskjell etter fusjonen.

Oppsummering forskningssøknader

Når det kommer til at fusjonen har skapt endringer i organisasjonen er det ikke tvil. En av de største endringene vi ser er nettopp dette med forskningsdelen. De ansatte føler at omdømmet til deres fagområde er styrket etter fusjonen. De føler stor prestisje i det å ha en høyere anerkjennelse internasjonalt når det kommer til forskningsprosjekter. Det veier helt klart tyngre å ha universitetsstatus enn høgskolestatus i forskningssammenheng. Prestisje og omdømme henger tett sammen med kultur. Det at det finnes en kultur for å drive med forskning gjør også at de ansatte som driver med det føler større prestisje i sitt arbeid og de føler at omdømmet styrkes.

4.5.5 Oppsummering omdømme

Vi har gjennom våre fire underkategorier under hovedkategorien «omdømme» belyst flere viktige momenter som er blitt påvirket av endringsprosessen. HiN hadde et godt omdømme før fusjonen. De var ettertraktet som organisasjon og det å ha studert ved HiN ble ansett som et kvalitetsstempel. HiN ble for mange ansett for å være en merkevare. UiT som var den største organisasjonen før fusjonen har helt klart satt mange føringer for fusjonen og hvordan organisasjonen skulle se ut etter fusjonen. Fusjonen har nok ikke påvirket selve organisasjonen UiT i så stor grad når det kommer til omdømme, men det har hatt mye å si for «lillebror» HiN. De fleste av informantene våre var stolte av å jobbe på HiN. Noen er også stolte av å jobbe på UiT. Noen føler prestisje i det å nå ha fått universitetsstatus, men det handler i stor grad om status. Selv om noen føler at fusjonen ikke har påvirket omdømmet til fagområdet deres i stor grad, er det likevel andre, spesielt de som driver med forskning, som føler at fusjonen har hatt stor påvirkning. Merkevaren HiN er for noen blitt borte, og mangel på følelse av identitet og tilhørighet til den nye organisasjonen gjør for mange at endringen ikke oppleves som utelukkende positiv. UiT har fremdeles et godt omdømme, også i Narvik, og det er mange studenter som ønsker å studere på UiT. Studentene føler også på en høyere status ved å studere på universitet kontra høgskole, men det er også mye frustrasjon knyttet til at organisasjonen er så stor og tungrodd. Omdømmemessig vil dette på lang sikt ikke være gunstig for UiT dersom de ønsker at studentene skal velge UiT fremfor andre universitet.

Vi har nå gjort rede for de funnene som er gjort i studien og oppsummert de viktigste momentene for dette kapittelet. Videre i kapittel fem går vi inn i drøfting av våre funn sett i lys av teori.

Kapittel 5 Drøfting og konklusjon

I dette kapittelet vil vi ut fra det teoretiske rammeverket i kapittel to og funnene vi har presentert i kapittel fire gjøre koblinger mellom empiriske data og teori om de aktuelle temaene. Drøftingen som er gjort i dette kapittelet oppsummeres basert på de hovedkategoriene vi har presentert i kapittel fire.

Avslutningsvis vil vi presentere konklusjon og de teoretiske og praktiske implikasjoner ved oppgaven, samt videre forskning som vi mener er relevant sett i lys av resultatene våre.

5.1 Organisasjonskultur

Når det kommer til rammeverket for teori i oppgaven vår kommer vi ikke utenom Edgar Schein når vi snakker om organisasjonskultur. Fordelen med Scheins modeller er at de er utprøvde og anerkjente. Scheins dynamiske definisjon av kultur tar for seg hvordan en gruppes kultur kan defineres. Det vil være den oppsamlede felles læringen en gruppe har tilegnet seg over tid mens den har løst sine problemer med tilpasning til omgivelsene og intern integrering. Dette er veldig relevant i vår studie. Vi er bevisst på at vi studerer UiT som organisasjon kort tid etter fusjonen, og at det mest sannsynlig fremdeles vil være utfordringer når det kommer til både tilpasning til omgivelsene og intern integrering.

Som en del av det å studere organisasjonskultur ser vi gjennom vår analyse at det er flere relevante kategorier som er med på å både styrke og svekke en kultur i en slik endringsprosess. Vi har i kapittel fire dokumentert de funnene vi har gjort gjennom våre syv underkategorier og vi vil gjennom drøftingen vår forsøke å belyse alle underkategoriene.

Vi vil ta for oss de tre analysenivåene utarbeidet av Schein (2017, s. 17-25) som er artefakter, tilegnede verdier og grunnleggende underliggende antakelser. Når det kommer til artefakter, som enkelt fortalt er observerbare fenomener, som for eksempel prosesser og strukturer ser vi at vi kan knytte noen av funnene våre til dette. I den tidligere organisasjonen HiN var det etablerte artefakter som de ansatte var vant med. Etter fusjonen har det skapt en del utfordringer og frustrasjon rundt dette, spesielt knyttet til regler, retningslinjer og systemer. De etablerte prosessene og strukturene har blitt endret som følge av fusjonen og dette gir utslag spesielt når det kommer til det administrative i organisasjonen. Espen påpeker at det var større rom for fleksibilitet i tidligere HiN. Dette understøttes av Anne som også mener at de tidligere hadde systemer som var mer romslige overfor studentene. Det er satt føringer i den resulterende organisasjonen at de gjeldende regler og retningslinjer skal gjelde likt for alle studiestedene i organisasjonen, og dette fører til frustrasjon blant de ansatte.

I forhold til det å føle identitet til organisasjonen UiT er dette nærmest fraværende hos flere av våre informanter. Schein (2017) referer til de grunnleggende, underliggende antakelser. Dette kan vi tolke mot spørsmålet om identitet. Dersom de grunnleggende og underliggende antakelsene er livsanskuelse og oppfatning, som er ubevisste, og våre informanter hadde vært forenelig med dette i den resulterende organisasjonen, ville vi også kunne sagt at de mest sannsynlig ville følt identitet med organisasjonen. Et nivå av kultur er identitet og selvbilder, som ifølge Schein (2017, s. 4) er «hvordan organisasjonen ser på seg selv i kraft av hvem vi er, hva er hensikten med oss og hvordan vi gjør ting. Oss og vi betyr her selve organisasjonen, som jo er en gruppe av mennesker». Det er åpenbart gjennom våre funn at informantene våre ikke er enig i alle de endringene som følger av fusjonen. Flere av de ansatte føler nok at ting fungerte bedre før, og når det ikke virker som om det er rom for fleksibilitet skaper dette frustrasjon.

Becker (2018) sier at ansatte som tilhører profesjoner som trenger lang opplæring og utdanning, og som identifiserer seg sterkt med en profesjon, besitter egen kunnskap og derfor måter å handle på som vedvarer uansett hvilken organisasjon de jobber i. Dette bidrar til å forsterke vårt inntrykk av at det er ulike subkulturer hos de ulike fakultetene vi har studert, og at disse subkulturene påvirker de ansattes holdninger til fusjonen. Om man ser hele organisasjonen HiN under ett er det en etablert organisasjonskultur som nå skal sammenslås med en annen organisasjonskultur på UiT. Samtidig ser vi at det er subkulturer internt på HiN. Det er ulike kulturer på Helsefak og IVT, og vi ser at det er ulikheter i integreringen av disse subkulturene mot organisasjonskulturen på UiT. Dette gjelder spesielt når det kommer til forskningskultur, som vi har nevnt som en av våre underkategorier. På tidligere HiN var det ikke noen særlig kultur når det kom til forskning. Det ga ikke anerkjennelse å holde på med forskning, og det var heller ikke respekt for den tiden de ansatte ønsket å benytte til forskning. Etter fusjonen er det flere av de ansatte som nå føler en større tilhørighet, nettopp fordi det er en annen kultur i organisasjonen UiT når det kommer til forskning. Det snakkes til de ansatte med oppfordring om å drive med forskning. Schein (2017) omtaler tilegnede verdier som verdier en gruppe gjør en innsats for å opprettholde, for eksempel idealer og mål, ideologier og logiske slutninger. I forhold til dette med forskningskultur ser vi dette som relevant. Det er et klart mål i organisasjonen UiT når det kommer til det å drive med forskning. De ansatte oppfordres til å bruke tid på forskning, i tillegg til undervisning. På tidligere HiN hadde flere av de ansatte en 40/60 fordeling mellom forskning og undervisning, mens i den «nye» organisasjonen har flere nå en 50/50 fordeling. En teoretisk fordeling er en

ting, mens hva som skjer i praksis er en annen ting. Tidligere har ikke denne fordelingen fungert i praksis, men det er det flere som synes at den gjør nå, etter fusjonen.

I forhold til Scheins (2017) definisjon av organisasjonskultur om dette med felles læring, er også et relevant funn fra vår studie dette med samarbeid. Å fusjonere en forholdvis liten høgskole med et breddeuniversitet som UiT burde gi rom for større fagmiljø og større samarbeid på tvers i organisasjonen. Det har det for så vidt gjort, men i tilbakemeldingene vi har fått når det kommer til det med samarbeid viser det seg at det er tilretteleggingen for samarbeidet som ikke har fungert. Dersom en gruppe skal kunne tilegne seg felles læring er de også nødt å kunne samarbeide, og et mulig samarbeid må det tilrettelegges for. Det kan være mange faktorer som vil spille inn når det kommer til hvordan samarbeid kan gjennomføres. Et samarbeid i en organisasjon over et stort geografisk område vil være påvirket av blant annet økonomiske forhold, sågar som tidsmessige forhold. Vi mener at tilretteleggingen for samarbeid ikke har vært god nok, og at ledelsen ikke har vært tydelig i sin strategi og kommunikasjon når det kommer til hvordan organisasjonen skal samarbeide. Mange av de ansatte ser kanskje selv hvordan et samarbeid kan fungere, men de vet ikke om det er akseptert å samarbeide på denne måten fordi det ikke er kommunisert godt nok ut til de ansatte. Dermed er det fort at det ender opp med at Narvik er Narvik og Tromsø er Tromsø, til tross for at det skal være samme organisasjon.

Når det kommer til organisasjonskultur er helt klart også arbeidsmiljø og stemning på arbeidsplassen en viktig faktor. En sammenslåing av to kulturer medfører endring, og en endring er ofte størst for den minste parten i sammenslåingen. I dette tilfellet er det Narvik, tidligere HiN, som føler seg som «lillebror» i denne fusjonen, og som kanskje merker endringen størst. Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver omstillingskurven i fire faser, hvorav vi tidligere har omtalt første og andre fase som de mest relevante fasene i vårt studium basert på tidsperspektivet i forhold til når fusjonen ble gjennomført. Vi ser at funnene våre ikke utelukkende samsvarer med fasene i Kaufmann og Kaufmanns (2015) modell. Mange har ønsket endringen velkommen og har vært fornøyd og opplevd både egen og andres stemning som god. Vi har ikke møtt noen direkte form for benektelse i våre funn, og dette kan kanskje skyldes at de ansatte på forhånd var klar over at det ikke fantes noe alternativ til fusjon. Riktignok har vi sett noen variasjoner i våre funn når det kommer til andre fase som er reaksjon. Noen er fremdeles negative og føler at endringene er så store og at de skaper så store negative konsekvenser for egen arbeidsplass at det går ut over arbeidsmiljøet. Andre ser at en del av utfordringene vil komme, men er likevel innstilt på å møte disse utfordringene

med et åpent sinn og positivitet. Vi ser at det er ulike oppfatninger hos de ansatte og vi tror dette avhenger av i hvor stor grad de blir påvirket av endringene.

Oppsummering organisasjonskultur

Ved å knytte teori om organisasjonskultur opp mot våre funn ser vi at mange av utfordringene som har oppstått i fusjonene mellom UiT og HiN kan gjenspeiles i teorien. Hvorvidt teorien kan sies å gjelde for hele endringsprosessen er vanskelig å si, i og med at vi studerer denne endringsprosessen i en forholdsvis tidlig fase. En endringsprosess som den vi studerer kan sies å være en stor endringsprosess som vil ta lang tid å gjennomføre, spesielt når det kommer til å få endringen integrert i organisasjonskulturen, ref. Kotters (1996) steg åtte: «integrér endringene i kulturen». Det er ikke bare to organisasjonskulturer som skal fusjoneres men også flere subkulturer blant de ulike fakultetene skal fusjoneres. Vi ser at det er ulik grad av suksess når det kommer til identitet og tilhørighet i det å skulle forene to kulturer. For de som driver med forskning har dette vært en såpass viktig del at forskningskulturen i den «nye» organisasjonen har gjort det enklere for enkelte å integrere seg. For de som i hovedsak driver med undervisning har forskningskultur ikke vært et så viktig tema, men derimot har de administrative strukturelle endringene, som igjen har påvirket organisasjonskulturen, vært et viktig tema. Dette er av flere opplevd som en stor hindring i arbeidshverdagen og har igjen derfor gjort det vanskeligere for enkelte å føle seg som en del av den nye organisasjonen. Vi ser at organisasjonskultur er vanskelig, at det er treg materie å endre og at hvordan en endring mottas i en organisasjon er helt nede på individnivå. For at en organisasjonskultur skal kunne sies å være endret må summen av individer som støtter endringen være størst. Dersom flertallet i organisasjonen ikke støtter endringene vil ikke organisasjonskulturen heller kunne endres. De individene som likevel ender opp med å være i undertall når det kommer til å ikke ville akseptere en endring må enten forholde seg til det eller ta konsekvensene av det og eventuelt skaffe seg annet arbeid.

5.2 Organisasjonsstruktur

I forhold til temaet organisasjonsstruktur og endring har vi også gjennom rammeverket for teori koblet våre funn mot teorien. Henry Mintzberg, gjengitt av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 94), presenterer en typologisering av organisasjoner, der de består av fem deler. Disse er omtalt i teorikapitlet, så vi gjengir dem ikke i sin helhet her. Vi plasserer våre informanter i den operative kjerne, de som utfører produksjonen, enten det være seg undervisning eller forskning. Dette betyr at de sitter ikke umiddelbart i posisjon til å kunne påvirke

endringsprosessen direkte. Det betyr at de er avhengige av å bli inkludert i endringsprosessen for å kunne være med å påvirke endringsprosessen.

Et av de viktigste forholdene vi ser i våre funn når det kommer til endringer i organisasjonsstrukturen er forholdet mot administrasjonen. Våre informanter er faglig ansatte, men de må likevel daglig forholde seg til administrasjonen i organisasjonen.

Administrasjonen vil regnes for å være en støttestruktur i henhold til Mintzberg typologisering presentert av Jacobsen og Thorsvik (2013).

Vi har i funnkapittelet belyst tre viktige underkategorier i forhold til organisasjonsstruktur, disse omhandler administrasjonen, strategisk innflytelse og økonomi. Vi skal gjennom vår drøfting belyse disse underkategoriene og hvordan disse har innvirket på organisasjonsstrukturen.

Et viktig moment i en endringsprosess som den vi har studert er i hvor stor grad en slik fusjon vil påvirke strukturen i organisasjonen. Elin uttrykte en klar misnøye med kommunikasjonen og organiseringen av den nye administrasjonen. De ansatte bruker mye mer av sin tid og energi på å samhandle med administrasjonen nå etter fusjonen i forhold til hva de gjorde før fusjonen. Gjennom å trekke inn Kotters (1996, s. 61) åtte steg for å lede endringer i organisasjoner kan vi se på flere momenter knyttet spesielt til endringene i forhold til organisasjonsstrukturen.

Når de ansatte føler på kaos og avmakt i forhold til å forholde seg til den nye administrasjonen er det noe som sier oss at Kotters (1996) steg tre ikke er gjennomført i stor nok grad i prosessen. Steg tre sier at man skal skape en endringsvisjon og strategi. En endringsvisjon er en beskrivelse av en retning man skal bevege seg i og en forklaring av hvor man skal og hvordan dette fører til en bedre situasjon. En visjon må i så måte være strategisk gjennomførbar, at visjonen er innenfor rekkevidde. Når det kommer til den strukturelle omorganiseringen som er gjort med tanke på administrasjonen er det åpenbart gjennom våre funn at endringsvisjonen ikke er tydelig overfor de ansatte. Om den er strategisk gjennomførbar er vi heller ikke sikre på. Tanken bak organiseringen av administrasjonen er nok at hele organisasjonen skal ha en felles administrasjon, men når den ikke tillegges høy nok prioritet slik at den har en sjans å bli vellykket skaper dette sterk frustrasjon hos mange av de ansatte. Dette flyter over i Kotters (1996) steg fire som handler om å kommunisere visjonen. Åpenbart har ikke den resulterende organisasjonen lyktes med å kommunisere en visjon, forutsatt at det foreligger en visjon, når de ansatte opplever strukturen som endelig,

«sånn skal det være og det må vi forholde oss til». Dersom en visjon hadde vært kommunisert slik at den når ut til flest mulig, velger vi å tro at også de ansatte da ville hatt større tålmodighet og innsett at «dette er en struktur under utvikling». For oss virker det ut fra våre funn som at de ansatte føler at strukturen er satt, «sånn er det».

Fusjonen vi studerer er som nevnt en stor endringsprosess som tar tid, og i slike prosesser vil kommunikasjon være svært viktig. En naturlig del av en slik endringsprosess er at kommunikasjonen oppleves som dårligere. Kommandolinjene blir lengre, toppledelsen sitter lengre unna og avgjørelsene tas på et høyere nivå. Dette er også tilbakemeldinger vi ser i våre funn. Elin har påpekt viktigheten av mellomledelsen, de har vært prisgitt sin mellomleder i den pågående endringsprosessen. Mellomledere er som vi vet fra teorien viktige endringsagenter i endringsprosesser og de er kanskje den viktigste linken ned til de ansatte hvis det skal gis rom for å oppfylle Kotters (1996) steg fem som handler om å gi myndighet til de som ønsker å handle. En av de viktigste hindringene for den ansatte kan nemlig være strukturer. Formelle strukturer, som administrasjonen i dette tilfellet kan gjøre de ansattes arbeid vanskelig. Det virker ikke for oss som om dette fungerer spesielt godt i den «nye» organisasjonen. De ansatte uttrykker som nevnt stor frustrasjon rundt den nye administrasjonen, men ingen synes å ha noen særlig innvirkning på prosessen i forhold til å få gjennomført endringer.

Vi har i forrige kapittel omtalt organisasjonskultur og hvilken påvirkning endringen har på organisasjonskulturen. Vi mener at dersom man skal kunne endre en organisasjonskultur må man først klare å endre strukturen. I følge Kotter (1996) vil endringene integreres i kulturen etter at man har endret folks måte å handle på, etter at denne handlemåten har gitt positive resultater og når folk ser sammenhengen mellom den nye måten å handle på og resultatene som kommer organisasjonen til gode. I vårt tilfelle er dette viktig når det kommer til både organisasjonskultur- og struktur. Skal man lykkes med å endre kulturen til noe bedre må også endringene i strukturen prioriteres og selvsagt aksepteres og implementeres av de ansatte. Vi tolker det dit hen at dersom fokuset ikke rettes på å lykkes med de strukturelle endringene vil organisasjonene heller ikke lykkes i å endre organisasjonskulturen.

Et annet viktig moment i funnene våre er om de ansatte ved tidligere HiN føler at de har noen strategisk innflytelse i den resulterende organisasjonen. Funnene våre viser at de ansatte føler de har innflytelse i organisasjonen. Dette er noe ulikt oppfattet blant informantene, men generelt føler de fleste at de blir hørt, dog ikke uten å måtte kjempe en kamp hver gang. Dette

er kanskje et resultat av den følelsen flere sitter med i forhold til at HiN er «lillebror» i denne fusjonen, og at alle endringer som skal gjennomføres må det kjempes om. Igjen oppleves dette som noe ulikt blant våre informanter. Når vi snakker om endring snakker vi også om individets håndtering av endring. Individer er forskjellige med tanke på personlighet og evne til å se løsninger. Her vil vi igjen trekke inn Kaufmann og Kaufmanns (2015)

omstillingskurve. Som vi tidligere har nevnt har vi ikke gjennom våre funn kunnet bekrefte at noen av våre informanter har vært i benektelse når det kommer til fusjonen. Riktignok har alle befunnet seg i andre fase som er reaksjon, og vi ser at reaksjonene er ulike. Hvis vi tenker spesifikt på dette med organisasjonsstruktur er reaksjonene veldig ulike. Noen har reagert veldig negativt når det kommer til det administrative, mens andre har reagert positivt i det at de har fokusert på administrasjonen som en verktøykasse med mange nye verktøy, systemer og muligheter. Dette viser igjen at individer er forskjellige og at hvordan de velger å imøtekomme en endring har mye å si for utfallet av endringen.

Oppsummering organisasjonsstruktur

Vi ser gjennom våre funn i oppgaven at mange av disse kan knyttes til teorien. I forhold til organisasjonsstruktur har det vært viktig å belyse Mintzbergs typologier for å få en strukturell oversikt over organisasjonen. Videre er Kotters (1996) åtte steg for å lede endringer i organisasjoner svært relevant når det kommer til å skulle gjennomføre endringer som påvirker strukturen i organisasjonen. Stegene i Kotters (1996) modell er viktige fordi de tar opp i seg kommunikasjon i alle ledd og synliggjør viktigheten av at kommunikasjonen fungerer når endringer skal gjennomføres. Morais-Storz (2017) understreker viktigheten av at organisasjoner er proaktive, og jobber med å se faresignaler og utføre tilpasninger, heller enn å reagere på kriser. De som skal lede en endring må være innflytelsesrike og ha evne til både ledelse og administrasjon. Visjon og strategi må være tydelig og kommunikasjonen rundt dette må fungere i alle ledd. Individer håndterer endringer ulikt med bakgrunn i hvor stor grad de blir påvirket av endringene. Inkludering av de ansatte er derfor svært viktig og i en organisasjon som UiT blir derfor mellomlederne et viktig ledd når det kommer til å kunne påvirke endringsprosessen. Vi ser av våre funn at endringene som er innført ikke i stor nok grad har vært ledet godt nok. Endringer er implementert uten en tydelig visjon og strategi. Om en visjon og strategi eksisterer er den i hvert fall ikke kommunisert godt nok til de ansatte. Store strukturelle endringer har skapt mye frustrasjon for mange, frustrasjon vi tror kunne vært redusert hadde ledelsen hatt en tydeligere strategi rundt implementeringen av endringene.

5.3 Kommunikasjon

Basert på våre funn viser det seg at kommunikasjonen fra toppledelsen og ut til de ansatte foregår i stor grad som enveiskommunikasjon gjennom et utvalg av kommunikasjonskanaler: taler, uttalelser i massemedia og dokumenter som publiseres digitalt. Som vi oppsummerte i funnene våre om kommunikasjon, oppfattet informantene tildels mye av kommunikasjonen fra toppledelsen som retorikk uten direkte relevans for deres egen arbeidssituasjon. Per omtalte kommunikasjonen fra toppledelsen som tom retorikk, og at han selv føler seg som tilskuer til dette styringsteateret. Vi tolker det dit hen at mye av informasjonen oppfattes som irrelevant for den enkelte ansatte. Manglende relevans kan innebære at meningsinnholdet i kommunikasjonen formidler generelle forhold i organisasjonen som de ansatte ikke kan påvirke selv. De ansatte vet at toppledelsens beslutninger handler om å styre organisasjonen fra et overordnet perspektiv, og forventer ikke at toppledelsen utfører beslutninger som gir direkte inngripen i deres hverdag. Det de derimot vet, er at ledelsen kan beslutte å slå sammen eller legge ned institutter og fakultet, noe som kan få store konsekvenser for de ansatte. I slike saker er de ansatte avhengige av å ha representanter som kan tale deres sak og kjempe for deres interesser. Elin omtalte her hvor prisgitt de var sine mellomledere, som evnet å kjempe for deres sak og være den nødvendige linken til kommunikasjon oppover i organisasjonen.

På grunn av størrelsen på Universitetet i Tromsø er det ikke noen direkte kontakt mellom den gjengse ansatte og toppledelsen, og kommunikasjon og påvirkning må gå fra den ansatte via flere lag med mellomledere før det når toppledelsen. Den ansatte har dermed i hovedsak sin nærmeste leder som fungerende representant oppover i kommandostrukturen. Naturlig nok kan ikke en mellomleder formidle alle detaljer fra alle sine ansatte oppover i hierarkiet, men må gjøre både prioriteringer og generaliseringer. Mellomleders rolle er avgrenset til å lede en gruppe innenfor organisasjonen, og han eller hun har også egne meninger om hvordan denne gruppen bør ledes, og disse meningene vil også brukes til å prioritere saker som leder oppfatter som viktige, og filtrere bort saker som leder mener ikke bidrar til gruppen på ønsket måte.

Kotters (1996) steg fire, «Kommuniser visjonen», innebærer at ledelsen må forsøke å nå ut med visjonen for endringen, altså en beskrivelse av hvor man ender opp etter endringen. Han understreker viktigheten av å unngå skyggeleggende begreper, av å forklare ting som virker inkonsistente, og at toveiskommunikasjon er kraftigere enn enveiskommunikasjon.

Basert på utsagnene til informantene, om at ledelsens taler og medieopptredener oppleves som lite relevante, og kanskje mest som retorikk, vil vi råde ledelsen til å gjøre følgende justeringer i sin kommunikasjon rettet mot de ansatte: I stedet for å formidle utelukkende positive ting, burde de i større grad fokusere på realistiske vurderinger av situasjonen. En ledelse som forteller både hva som går bra og hva som ikke går bra vil være mer troverdig, og dette vil kunne gi en opplevelse av at det ikke er like stor avstand mellom ansatte og toppledelsen. Toppledelsen må bruke fremdriften som er skapt i endringsprosessen, og hvis de fremhever det som er utelukkende positivt med valgene som er gjort, risikerer de å utsette seg for faren som er beskrevet av Kotter (1996) i hans steg syv: «Styrk forbedringer og fortsett å produsere endring». Hvis jobben omtales som ferdig, vil man risikere at de ansatte avslutter den ekstraordinære innsatsen som kreves i en endringsprosess, og går tilbake til vante arbeidsvaner. På den andre siden har vi ikke kartlagt hvordan eksterne interessenter kan reagere dersom universitetsledelsen fremstiller en serie problemer, og om dette kan føre til reduksjon av finansiering eller lignende konsekvenser.

Vi mener at i denne fusjonsprosessen er mellomleder en svært sentral person i kommunikasjonsflyten mellom de øverste og nederste lagene i organisasjonen. Informantene våre fremhevet kommunikasjon med sin mellomleder som relevant og viktig. Uavhengig av den enkelte leders anseelse hos den enkelte ansatte, erkjente alle at de var prisgitt sin nærmeste leders arbeid med å representere deres interesser oppover i organisasjonshierarkiet. Flere av informantene våre opplevde at mellomleder hjalp dem å redusere informasjonsmengden ved å presentere informasjon som var spesielt relevant for deres egen avdeling, og at mellomleder således motvirket problemet med overveldende mengder informasjon. Angwin et al. (2016) sier at innholdsrik og relevant kommunikasjon gjennom personlige møter, e-poster og konferanser har større effekt på mottakeren enn upersonlig kommunikasjon. De sier videre at innholdsrik kommunikasjon hjelper til å bygge opp de ansattes engasjement og dedikasjon til organisasjonen.

I skjæringspunktet mellom disse problemene, at toppledelsen virker for retoriske og lite konkrete, og at informasjonsmengden i dokumentene som detaljert skal presentere konkrete saker oppleves som for stor, fremheves nærmeste leder av de ansatte som en uvurderlig ressurs: nærmeste leder viderekommuniserer den relevante informasjonen til sine ansatte, slik at de kan ha et bedre grunnlag for å komme med innspill og når de skal delta i demokratiske prosesser.

Oppsummering kommunikasjon

Ved å knytte våre funn i denne kategorien opp mot relevant teori på området ser vi at det er flere sammenhenger mellom teori og empiri. Utfordringene når det kommer til å kommunisere en endring virker typiske også for denne fusjonsprosessen. Mellomlederne har som kjent fra teorien en viktig rolle i en slik endringsprosess, dette viser seg også å være sentralt i dette tilfellet. Vi gir ikke her en vurdering av prestasjonene til de nærmeste lederne til informantene, men vi konkluderer med at de ansatte ser på lederens prestasjon som veldig viktig for deres egen hverdag i fusjonsprosessen. Vi kan påpeke at på Universitetet i Tromsø er disse mellomlederne viktige ressurser som toppledelsen må være bevisste på, og utnytte styrken i disse ressursene for å kommunisere strategi og konkrete tiltak til de ansatte. I tillegg bør mellomledelsen brukes som kilder for viktige tilbakemeldinger fra de ansatte om driftsmessige utfordringer og mulige forbedringer, siden mellomledelsen er i direkte kontakt med de ansatte og dermed i direkte kontakt med de som sitter på erfaringene om hvordan det er å utføre undervisning og forskning. Vi har her belyst essensen i toveisrollen mellomlederne har i kommunikasjonen mellom de ansatte og toppledelsen: hvordan de fokuserer toppledelsens kommunikasjon nedover, og hvordan de kan bringe tilbakemelding fra de ansatte til toppledelsen.

5.4 Endring

Fusjonen mellom Høgskolen i Narvik og Universitetet i Tromsø var en fusjon mellom to parter som var av veldig forskjellig størrelse. Dette tegnet seg i hva informantene våre mente var kriteriene for en vellykket fusjon, hvilke holdninger de hadde i forkant, og hva de hadde opplevd etter at institusjonene var fusjonerte. Forutsetningene for en vellykket fusjon som informantene la frem kan vi se på som en del av deres egen visjon for fusjonen, altså hvilken situasjon de ser for seg at de befinner seg i etter endringen, som Kotter (1996) beskriver endringsvisjonen.

Den sentrale forutsetningen for en vellykket fusjon som ble trukket frem av informantene er at den minste av de fusjonerende ikke blir overkjørt av den største. Et veldig beskrivende begrep som fremkom i funnene våre om dette er *lillebror*: De ansatte var bekymret for at Narvik ville miste påvirkningskraft i møtet med det større Tromsø.

De tre fra Helsefak som var positive til fusjonen i forkant begrunnet det med at de ønsket seg inn i et fakultet som fokuserte på helse. Ansatte ved sykepleiestudiet i HiN følte at de var i mindretall tidligere, og at fokus var på teknologistudiene. De opplevde at hensynene som ble tatt i hovedsak ble gjort i favør til teknologisiden av skolen, og at representanter for helsefag

dermed ikke hadde den innflytelsen de ønsket seg før fusjonen, og så frem til at fusjonen ville bringe økt innflytelse.

Da vi kom til spørsmål om hvordan de ansatte oppfattet egen gruppes medvirkning i fusjonsprosessen, så vi at de ansatte ikke opplevde ønsket resultat av sine forsøk på medvirkning, at engasjementet og den forhøyede innsatsen de viste i starten etterhvert ble for utmattende i forhold til det de kunne se av resultater, og at de derfor i større eller mindre grad la engasjementet til side.

En generell anbefaling vi kan gjøre er at toppledelsen burde fulgt Kotters (1996) steg seks: «Planlegg og skap synlige seire på kort sikt». Dette ville kunne hindret at engasjementet til de ansatte dabbet av, siden de dermed ville sett at deres engasjement nådde frem til synlige resultater, og at de hadde mulighet til å påvirke fusjonsprosessen. Dette ville gjort at de ansatte opplevde at den ekstra innsatsen deres var verdifull, og dermed stimulert til mer engasjement. Løsningen på utfordringen med at det fra et topplerperspektiv vil være mange enheter som trenger synliggjøring av sine egne resultater og seire, vil være å bruke mellomledere som redskap for å formidle disse suksessene til sine egne enheter. Dette mener vi basert på hvordan vi tidligere omtalte mellomleders sentrale rolle i kommunikasjonen mellom toppledelsen og de ansatte.

Engasjementet fra de ansatte i en endringsprosess blir av Kotter (1996) ansett som en viktig drivkraft. Hvis de ansatte ikke ser at deres forsøk på medvirkning gir resultater, vil de sannsynligvis slutte å bruke energi på dette. Kotter (1996), under steg syv: «Styrk forbedringer og fortsett å produsere endring», gir råd om at toppledelsen bør fokusere på lederskap, mens de delegerer administrativ myndighet så langt ned i hierarkiet som mulig. Schneider et al. (2017, s. 477, vår oversettelse) understøtter dette ved å si at «*med hensyn til planlagte endringer, basert på arbeidet til forgjengere innen klima og kultur har vi noen innsikter som indikerer at inngrep som prøver å forandre klima og kultur må fokusere på lederskap. Det faktum at lederskap fremkommer som en viktig forgjenger på tvers av en rekke klimatyper indikerer at det har en fundamental viktighet fremfor å være spesifikk for et aspekt*». I UiT kunne denne delegeringen ført med seg at administrative beslutninger burde tas så nært de ansatte som mulig, og ville potensielt sett føre til at de ansatte så at de hadde større mulighet til medvirkning. En kritikk til denne slutningen er at den ikke tar høyde for hvilke vurderinger som er gjort av dette allerede, og utfordringer med å implementere dette i en stor

organisasjon som UiT der administrative prosesser bør gjøres universelle og sentraliserte for å oppnå stordriftsfordeler.

Oppsummering endring

Vi fant ut at medvirkning var det sentrale begrepet da vi snakket med informantene våre om endringen fusjonen innebærer. Dette begrepet er koblet til forutsetninger for en vellykket fusjon ved at flere påpekte at Narvik ikke måtte bli overkjørt av Tromsø og dermed miste sin innflytelse, altså sin mulighet til å påvirke overordnede avgjørelser i organisasjonen. Vi kan her sette et likhetstegn mellom innflytelse og medvirkning, bare at dette er på et høyere nivå i organisasjonen. Begrepet lillebror, som fremkom i intervjuene, understreker dette ytterligere.

Medvirkning er også underforstått i holdningen til fusjonen uttrykket av de tre på Helsefak som ønsket seg inn i et større fagmiljø: de ønsket at helsefagenes representanter skulle få økt innflytelse over overordnede avgjørelser.

For å sikre de ansattes varige engasjement gjennom hele fusjonsprosessen er deres syn på medvirkning essensielt. Vi konkluderer i dette kapitlet med, at å synliggjøre suksesser som er relevante for de ansatte, er vesentlig for å beholde engasjementet oppe, og at toppledelsen burde benytte seg av mellomlederne for å få målrettet og synliggjort de riktige resultatene til de riktige ansatte. I tillegg mener vi at administrativ myndighet burde delegeres så langt ned i hierarkiet som det lar seg gjøre, slik at de ansatte opplever en faktisk, synlig medvirkning. Den viktigste drivkraften i endringsprosessen er de ansattes engasjement, og det ivaretas av at de ser resultater av sitt engasjement.

5.5 Omdømme

Da vi spurte våre informanter om de hadde merket noen endringer i omdømmet til fagområdet deres, fikk vi svar som avdekket at begrepet omdømme kan være komplekst. Vi ser da verdien av analysemetoden Sencitizing Concepts (Madsbu 2011), der vi bruker informantenes egen fortolkning av begreper som retningsanvisning for videre analyse.

Når vi snakker om temaet omdømme er det synspunkter fra ulike vinkler som igjen har utpekt seg som underkategorier i vår studie. Som Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015 s. 116) sier kan omdømme beskrives som summen av flere interessenter forestilling av organisasjonen. Vi har i funnkapitlet dristet oss til å si at følelsen av prestisje er informantenes egen oppfatning av organisasjonen. I dette legger vi at det å føle prestisje av å jobbe i en organisasjon baserer seg på at den ansatte har en positiv oppfatning av organisasjonen og at den ansatte gjerne er stolt av å jobbe i organisasjonen. Det kan være flere og ulike forhold som gjør at en ansatt

føler prestisje, og det er derfor vi tør påstå at informantenes tolkning av prestisje handler deres egen oppfatning av organisasjonen.

Betydningen av omdømme kan derimot bety summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen, og i dette er også de ansatte interessenter (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2015). Vi har ikke studert omdømmet til organisasjonen UiT eller HiN i stor skala, og konklusjonene rundt omdømme baserer seg på de funnene vi har gjort når det kommer til egen opplevelse av prestisje, stolthet og omdømme, samt studentenes oppfatning, igjen basert på våre informanters tilbakemelding om studentenes oppfatning. Ingen studenter er intervjuet om dette temaet.

De fleste av våre informanter føler likevel i ulik grad en viss prestisje i det å nå jobbe på et universitet kontra en høgskole, men dette ser vi at i stor grad handler om deres oppfatning av status og anerkjennelse utenfra. Enten det er generell anerkjennelse i samfunnet, større anerkjennelse blant studentene eller større anerkjennelse i forhold til forskningsprosjekter, føler de ansatte større prestisje. Dermed vil vi også tolke det dit hen at den fusjonerte organisasjonen har fått et styrket omdømme, som gjør det gunstig for de som jobber med forskning i Universitetet i Tromsø i Narvik ved at det blir lettere å knytte kontakter internasjonalt og få på plass samarbeidsavtaler med andre universitet.

For flere av informantene våre ble tidligere HiN ansett som en merkevare. De fikk anerkjennelse for det arbeidet de leverte og det å ha vært student ved HiN ble ansett som et kvalitetsstempel. Etter fusjonen føler flere av informantene at merkevaren er borte, og på grunn av mangel på identitet og tilhørighet med den nye organisasjonen føler våre informanter ikke at en ny merkevare er tilstede. Likevel, sett i lys av Barnett et al. (2006), kan vi si at informantenes tolkning av begrepet omdømme i stor grad dreier seg om omdømme som hvilken oppfatning de tror andre har av UiT fremfor HiN. Vi vil anta at bedrifter som skal rekruttere, studenter som skal søke, og universiteter som ønsker å samarbeide vil tendere mer mot å se på omdømme som vurdering av organisasjonen. Som Nils sa: «Vi er jo de samme folkene, mer eller mindre, vi holder på med de samme fagene, og vi gjør vår greie uansett». Dette kan man se på som en stabiliserende faktor, at selv om organisasjonen nå heter Universitetet i Tromsø - i Narvik, så er store deler av forsknings- og studieproduksjonen godt etablert, og det vil ikke være merkbart store endringer for bedriftene som skal rekruttere ferdige studenter. Man kan regne med at alle bedriftene som tidligere ønsket å rekruttere uteksaminerte studenter fra Høgskolen i Narvik, etter kort tid vil finne ut om fusjonen, og

fortsette å søke studenter derfra. Vi regner videre med at bedriftene ikke bedømmer UiT – Narvik negativt uten å først ha sett gjentatte negative resultater.

Oppsummering omdømme

Til tross for at flere av de ansatte føler at fusjonsprosessen har medført en god del frustrasjon og merarbeid, spesielt når det kommer til det administrative er det likevel slik at de fleste av våre informanter føler prestisje i det å være ansatt på UiT, altså at de opplever at andres oppfatning av det å være ansatt på universitet fremfor høgskole medfører et bedre inntrykk. Dette til tross for at flere ikke føler identitet eller tilhørighet til organisasjonen. Dette synes vi er litt merkelig, men vi tror at det dreier seg om opplevelse av status. De fleste mennesker er på en eller annen måte opptatt av status i en eller annen grad, og om en fusjonsprosess som den vi studerer kan gi de ansatte en høyere status, tror vi at det er noe de færreste vil synes er negativt.

Hvis vi bruker Erichsen, Solberg og Stiklestads (2015) beskrivelse av omdømme som summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen, ser vi at vi kan anta at omdømmet til organisasjonen likevel totalt sett er blitt styrket, selv om informantene våre påpeker at det er en god del utfordringer fremdeles. For at omdømmet til organisasjonen skal kunne bli enda sterkere er det likevel viktig å se på de fagansattes tilbakemeldinger om identitet og inkludering i den nye, fusjonerte organisasjonen. Dette kan ledelsen gjøre ved å tilrettelegge for samarbeid og ved at de ansatte gjennom god kommunikasjon blir inkludert i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til styrket identitet med UiT, og vil kunne bidra til at de ansatte som er skeptiske til fusjonen vil i større grad involvere seg i det gjenstående av endringsprosessen. Gjennom god inkludering og medvirkning vil de ansatte med tiden også kunne føle større identitet til organisasjonen og deres egen følelse av det å være en merkevare kan igjen bygges opp. Merkevaren HiN føles kanskje for mange som borte, men den er i utgangspunktet ikke det, fordi merkevaren forbindes kanskje bare med navnet, mens den i virkeligheten er organisasjonen i seg selv, og organisasjonen består av menneskene. Mange av de samme menneskene er fremdeles der, så jobben blir i så måte bare å videreføre og bevisstgjøre alle interessentene om merkevaren under et nytt navn.

5.6 Konklusjon

Fusjonsprosessen mellom HiN og UiT er i en tidlig fase. En endringsprosess av denne typen anses som stor og tidkrevende, og den vil ta tid å implementere i alle deler av organisasjonen. Likevel er det en del forhold vi ser som kan bidra til å fjerne hindringer for denne endringsprosessen. Vi har gjennom våre funn og drøfting belyst fem hovedkategorier som er

sentrale. Begrepene kommunikasjon, medvirkning og identitet ser vi knytter hovedkategoriene våre sammen. De ansatte ser på sine nærmeste ledere som sentrale ressurser i kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å kunne tilrettelegge for medvirkning blant de ansatte. De ansatte ser også på sine nærmeste ledere som «talerør» når det kommer til å representere deres interesser. Vi ser dermed at mellomleder som kommunikasjonskanal bidrar til å understøtte de ansattes opplevelse av medvirkning i prosessen og organisasjonen. Åpen og god kommunikasjon med toppledelsen via mellomleder skaper selve fundamentet for de ansattes medvirkning.

Videre ser vi at god kommunikasjon som fundament for de ansattes medvirkning er med på å styrke følelsen av identitet og tilhørighet til organisasjonen. I dette ser vi at medvirkning er vesentlig i forhold til at de ansatte skal føle at de er med på å bygge den fusjonerte organisasjonen. Det å være med å bygge opp noe styrker følelsen av eierskap, tilhørighet, og stolthet over egen arbeidsplass.

De ansatte står midt i en pågående fusjonsprosess og opplevelsen av prosessen og påvirkningen på hverdagen oppleves forskjellig for de enkelte. Vi kan likevel trekke noen hovedpunkter ut av resultatene når det kommer til påvirkning av organisasjonskulturen. Ny administrasjon påpekes som en av de største hindringene som skaper frustrasjon i hverdagen. Strukturelle endringer og liten grad av opplevd medvirkning medfører at de ansatte sitter med en følelse av å være ansatt i en organisasjon de ikke føler identitet til. Følelse av identitet og stolthet tolker vi til å være en individuell følelse som igjen medfører at den opplevde interne integreringen av organisasjonskulturen viser seg som sprikende hos våre informanter. Hvis UiTs ledelse får gjennomført tiltak som bidrar til å styrke identitetsfølelsen til de ansatte ved tidligere HiN, vil denne identitetsfølelsen kunne påvirke de ansattes holdning til organisasjonen, som igjen vil kunne forankre seg i organisasjonskulturen. I tillegg til dette ser vi at det kun to år etter fusjonsprosessen fremdeles er mye felles læring som må oppleves over tid for at organisasjonskulturene skal kunne fusjoneres og gjenspeile den nye organisasjonsstrukturen. Innsatsen og engasjementet til de ansatte i endringsprosessen påvirker organisasjonskulturen, og vi ser også den etablerte organisasjonskulturen påvirker de ansatte.

5.7 Praktiske implikasjoner

Ut fra omfanget til denne oppgaven ser vi at vi har innhentet helt konkrete resultater fra fusjonen mellom HiN og UiT. I praksis mener vi at resultatene fra oppgaven vår kan bidra til

å belyse stegene videre i fusjonsprosessen mellom disse organisasjonene, og ved eventuelle fremtidige endringsprosesser av samme type. Vi har forsket på en fusjon mellom en stor organisasjon og en liten organisasjon, med fokus på perspektivet til «lillebror». Vi har derfor sett at resultatene våre peker i retning av at ansatte ved tidligere HiN har følt liten grad av medvirkning i endringsprosessen og fravær av identitetsfølelse med den nye organisasjonen som har sitt hovedsete i Tromsø.

Vi kan ut fra dette gi helt konkrete råd til ledelsen på Universitetet i Tromsø, og også råd som bør vurderes av andre som skal gjennomføre en lignende prosess. I hovedsak handler disse rådene om at den største parten må være villig til å gi den minste parten innflytelse basert på andre prinsipper enn at flertallet bestemmer. Det bør være fokus på mellomledere som ressurser for kommunikasjonsprosesser som kan understøtte de ansattes medvirkning. Det bør i tillegg unngås å kommunisere fra den sentrale organisasjonen på en måte som ekskluderer delene av organisasjonen som har en annen geografisk plassering. Dette siste punktet er vesentlig for å bygge en felles identitet, som også vil bidra til å styrke og implementere endringene i organisasjonskulturen.

5.8 Teoretiske implikasjoner

I starten av arbeidet med oppgaven satt vi med en forforståelse av teori om organisasjonskultur, kommunikasjon og endringsprosesser i organisasjoner. Ut fra teoretiske og empiriske antakelser har vi satt et analytisk rammeverk for oppgaven som igjen har bidratt til en avgrensning og videre ledet oss til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har tatt utgangspunkt i informantenes fortolkning av deres nåværende arbeidssituasjon i vår bearbeiding av resultatene. Dette har latt oss skape et bilde av situasjonen som vi har fortolket i lys av vårt teoretiske rammeverk og de begrepene eller konseptene som har fremkommet gjennom analysen av funn i dataene.

Vi har gjennom casestudiet og bruk av Sensitizing Concepts som analyseteknikk gått induktivt til verks i vår analyse. Vi ser at vi kan knytte mye eksisterende teori til våre empiriske resultater, uten at vi har funnet noen oppsiktsvekkende avvik som bryter med teorien. Det vi derimot kan påpeke er at vi ser at flere punkter som i teorien forstås som viktig for vellykkede endringer av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur tilsynelatende ikke har blitt vektlagt i stor nok grad i fusjonsprosessen mellom HiN og UiT.

Vi mener at vårt teoretiske bidrag har belyst relevant teori, spesifikk for denne fusjonen, som det med fordel kunne vært fokusert på i større grad ved selve gjennomføringen av prosessen. I

tillegg kan vårt teoretiske bidrag brukes som utgangspunkt for videre forskning på denne og lignende fusjonsprosesser.

5.9 Videre forskning

Resultatene våre har vist oss at det vil være mulig å gjøre ytterligere forskning i form av dypdykk i de enkelte hovedkategoriene som fremkommer i vår oppgave. Vi har fokusert på alle fem hovedkategoriene, og i så måte ville det vært interessant å spisse forskningen ytterligere mot en eller to av hovedkategoriene gjennom en kvalitativ undersøkelse. Man vil også kunne gjøre studier som sammenligner andre deler av organisasjonen og påvirkningen fusjonen har på organisasjonskulturen.

Vi ser også at en kvantitativ undersøkelse vil kunne være interessant for å avdekke om oppfatningene til våre informanter er representative for et større utvalg av de ansatte, og dermed kunne gi mulighet for generalisering av resultater.

Til slutt vil vi understreke at i en fusjonsprosess av denne størrelsen vil endringer trenge lengre tid på å integreres i organisasjonskulturen, og således ville det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende studie om eksempelvis fem år.

Litteraturliste

Bøker

- Farquhar, J. D. (2012) *Case Study Research for Business*. SAGE Publications. ProQuest Ebook Central. Tilgjengelig fra <<https://ebookcentral.proquest.com/>> [Lest 4. April 2017].
- Jacobsen D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen L., Tuft, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Schein, E.H. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. 5. utg. New Jersey, John Wiley & Sons.

Artikler og nettsider

- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370-2397. Tilgjengelig fra <<https://www.tandfonline.com/>> [Lest 22. Mai 2018].
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38. Tilgjengelig fra <<http://www.mv.helsinki.fi>> [Lest 20. Mai 2018].
- Becker, K. (2018). Organizational unlearning: time to expand our horizons?. *The Learning Organization*, 25(3), 180-189. Tilgjengelig fra <<https://www.emeraldinsight.com/>> [Lest 22. Mai 2018].
- Braut, G. S. (2014, 27. oktober). Bias I Forskning. I Store norske leksikon. Tilgjengelig fra <https://snl.no/bias_i_forskning>. [Lest 17. april 2017].
- Dahlum, S. (2015, 4. september). Validitet. I Store norske leksikon. Tilgjengelig fra <<https://snl.no/validitet>>. [Lest 17. april 2017].
- Kotter, J. P. (1995) *Leading change: Why transformation efforts fail*. (1995): 59-67.

- Madsbu, J. P. (2011) *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?* Vallset: Oplandske Bokforlag. Tilgjengelig fra <<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/134364>> [Lest 16. Mai 2018].
- Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93-106. Tilgjengelig fra <<https://www.emeraldinsight.com/>> [Lest 22. Mai 2018].
- Oxford English Dictionary (u.å.) Reputation. Tilgjengelig fra <<http://www.oed.com.eazy.uin.no:2048/view/Entry/163228?redirectedFrom=reputation&>> [Lest 20. Mai 2018].
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., West, M.A. (2017) Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology* 102(3) (2017): s. 468-482. Tilgjengelig fra <<https://www.annualreviews.org>> [Lest 21. Mai 2018].
- Schuler, R. og Jackson, S. (2001) HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, s. 239-253. Tilgjengelig fra <<https://www.sciencedirect.com>> [Lest 13. April 2017].
- Whalen, P.T. (2011) Communication for a Merger or an Acquisition. I: Gillis, T.I. red. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, s. 241-256. Tilgjengelig fra <<https://ebookcentral.proquest.com/>> [Lest 19 April 2017].

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Generell del

Navn:

Utdanningbakgrunn:

Stilling:

Alder:

Fakultet:

- 1) Hva er hovedoppgaven i jobben din?
- 2) Har du fått nye arbeidsoppgaver etter fusjonen?
- 3) Opplever du arbeidsmengden som endret som følge av fusjonen?

Kommunikasjon i fusjonsprosessen

- 4) Hva var din holdning til at HiN skulle fusjoneres inn i UiT?
- 5) Hva mener du er den viktigste forutsetningen for å lykkes med en fusjon,
 1. Synes du denne forutsetningen er oppnådd?
- 6) Hvordan har du opplevd kommunikasjonen i fusjonsprosessen?
 1. Fra ledelsen sentralt
 2. Fra nærmeste leder
 3. Mellom deg og dine kolleger

Ledelse og medvirkning

- 7) Hvordan opplever du at de ansatte har vært involvert i prosessen?
- 8) Hvordan føler du nå at den administrative støtten har blitt etter fusjonen?
- 9) Hvordan opplever du stemningen blant de ansatte etter fusjonen?

Kulturell identitet

- 10) Opplever du noen konkrete endringer i kulturen før og etter fusjonen?
 1. Hva vil du trekke frem som den største endringen?
- 11) Føler du at omdømmet til fagområdet ditt har endret seg?
- 12) Er du stolt av å være ansatt i UiT?

Avslutning

- 13) Gitt det vi nå har snakket om, har du noe annet du ønsker å tilføye?

Ekstraspørsmål (hvis tid)

- 14) Kultur: Føler du at det ligger prestisje i å ha universitetsstatus?
- 15) Ledelse: Føler du at ledelsen i Narvik har strategisk innflytelse i den nye organisasjonen?

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva personopplysninger er. NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	yrke, arbeidssted	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .

Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	Masteroppgave om fusjonen mellom UiT og HiN.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon.
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen	
Institutt	Marked, organisasjon og ledelse	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Jan-Oddvar	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig
Etternavn	Sørnes	
Stilling	Professor Organizational Communication	

Telefon		<p>ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Mobil	+47 908 39 821	
E-post	Jan-Oddvar.sornes@nord.no	
Alternativ e-post	Jan-Oddvar.sornes@nord.no	

Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Postboks 1490	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Eirik Frode	
Etternavn	Mikalsen	
Telefon		
Mobil	48299399	
E-post	eirik.mikalsen@gmail.com	
Alternativ e-post	eirik.mikalsen@gmail.com	
Privatadresse	Bekkevollvegen 28A	
Postnr./sted (privatadr.)	9012 Tromsø	

Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Hensikten med vår studie er å belyse hvordan fusjonen mellom UiT og HiN har påvirket kulturen forskjellig i ingeniørvitenskapelig fakultet og helsevitenskapelig fakultet.</p> <p>Problemstilling Hvordan har fusjonen mellom UiT og HiN påvirket kulturen i ingeniørvitenskapelig fakultet (IVT) og helsevitenskapelig fakultet? Hvilke likhetstrekk og forskjeller kan ses i de ulike delene av samme organisasjon?</p> <p>Forskningsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har kommunikasjonen på ulike nivåer i organisasjonen påvirket kulturen? - Hvordan har fusjonen påvirket den kulturelle identiteten hos de ansatte i ulike deler av organisasjonen? 	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg.
Beskriv utvalg/deltakere	Fagpersoner, ikke administrativt ansatte, ved fakultetene IVT og Helsefak. i Narvik.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Ledelsen ved UiT.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Vi kontakter aktuelle intervju kandidater.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende</p>

		registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder .
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		

<p>Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten ■ Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi ■ Lydopptak ■ Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p>
<p>Annen registreringsmetode beskriv</p>		<p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
<p>Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?</p>	<p>PC: brukernavn og passord. Lydopptak, notater og papirer i låsbart rom</p>	<p>Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?</p>
<p>Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?</p>	<p>Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/></p>	<p>Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres.</p>
<p>Hvis ja, hvilken</p>		
<p>Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?</p>	<p>Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/></p>	<p>F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.</p>

Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?	Rune Dehghan, medforfatter	
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten .
Hvis ja, hvilke		Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		

Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	03.11.2017 31.05.2018	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) ■ <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering av data .
---	--	---

13. Finansiering

Hvordan finansieres prosjektet?	egenfinansiert	Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
------------------------------------	----------------	--

14. Tilleggsopplysninger

Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på
----------------------	--	---

		prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> • intervjuguide.docx • informasjonsskriv_masteroppgave.docx 	

Vedlegg 3 Svar fra NSD



Jan Oddvar Sørnes
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 23.11.2017
ref:

Vår ref: 57006 / 3 / OOS

Deres dato:

Deres

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 09.11.2017 for prosjektet:

57006	Fusjonen mellom UiT og HiN.
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jan Oddvar Sørnes
Student	Eirik Frode Mikalsen

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne H øgetveit Myhren

Øyvind Straume

Kontaktperson: Øyvind Straume tlf: 55 58 21 88 / Oyvind.Straume@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Eirik Frode Mikalsen, eirik.mikalsen@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 57006

INFORMASJON

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men personvernombudet ber om at det også informeres om hvem som er behandlingsansvarlig institusjon (Nord universitet).

DATASIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord universitet sine interne rutiner for datasikkerhet.

Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT

Forventet prosjektslutt er 31.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Personvernombudet gjør oppmerksom på at anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. arbeidssted og yrke) - slette digitale lydopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Masteroppgave om fusjonen mellom UiT og HiN"

Bakgrunn og formål

Hensikten med vår studie er å belyse hvordan fusjonen mellom UiT og HiN har påvirket kulturen forskjellig i ingeniørvitenskapelig fakultet og helsevitenskapelig fakultet.

Du har blitt invitert til å delta i denne undersøkelsen siden du er faglig ansatt ved en av de aktuelle fakultetene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien innebærer i at du deltar i et intervju, der vi stiller spørsmål om din opplevelse av fusjonen, og din arbeidshverdag. Vi tar opp intervjuet på lydopptaker, slik at vi kan transkribere disse i ettertid.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studentene som skriver oppgaven og veileder vil ha tilgang til personopplysninger om deg. Disse lagres på passordbeskyttet PC så lenge masteroppgaven skrives.

Deltakere i studiet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2018. Alle personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet. Data som benyttes fra intervjuene vil være anonymisert

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Eirik Frode Mikalsen på tlf. 48 299 399, Rune Dehghan på tlf. 481 05 816, eller veileder Jan-Oddvar Sørnes på tlf. 908 39 821.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)