

OMSTILLING I OFFENTLIG SEKTOR

En kvalitativ studie om arbeidstakeres erfaringer med omstilling i høyere utdanning

Av
Anita Frelsøy
Olav Frigaard

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2016



Samtykkeerklæring

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Anita Freløy og Olav Frigaard _____

Norsk tittel: Omstilling i offentlig sektor _____

Engelsk tittel: _____

Studieprogram: Master i kunnskapledelse 2014-2016 _____

Emnekode og navn: MKL 301, Master i kunnskapledelse _____

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 31. august 2016

Anita Freløy
underskrift

Olav Frigaard
underskrift

Forord

”Det var ikke særlig godt sagt, Brumm, sa Nasse Nøff. Det var klokt da det var inni hodet mitt, men så skjedde det noe på veien ut, sa Ole Brumm”. Dette kjente sitatet kan illustrere den prosessen vi har vært gjennom de siste tre årene, men vi håper og tror lesere av denne lange teksten vår finner noen kloke ord om kunnskapsledelse, omstillingsprosesser og erfaringer av medvirkning. Det har i alle fall vært målet vårt.

Hvem er vi? Vi er to studenter som i perioden 2014-2016 har fulgt studiet Master i Kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag, nå Nord universitet. Vi har mange ganger følt oss som Ole Brumm, men gjennom refleksjon, diskusjon og hyppige samtaler har vi etter hver samtale kommet frem til noe klokt vi kunne bruke.

Dette har vært arbeidsmåten vår. Vi har reist til sjøs med usikkert fartøy, ikke sett land i lange perioder men vi har navigert oss trygt tilbake til datafunn, sentrale teorier og lagt oss med baugen mot været, sikret fartøy og mannskap og stått kloke og mer oppreiste tilbake, opplevd storm, stiv kuling og stille. Dette har gjort noe med oss. Faget kunnskapsledelse har gjort noe med oss. Vi står mer rustet til å takle folk og mellommenneskelige situasjoner som er en naturlig del av vår arbeidshverdag.

Derfor går det aller første takkekortet til oss selv som har holdt ut, stått han av, som de sier i nord. Vi er fornøyde med oss selv og samarbeidet. Det andre takkekortet går til vår veileder Hege Eggen Børve som har lest tekstene våre, notert i marg og bein, gitt råd og oppklart ville veier og lost oss tilbake til sikker havn. Det siste takkekortet går selvsagt, og ikke minst til, matrosene våre. Hadde det ikke vært for familiene våre hadde ikke dette gått. Tusen takk for alle omtanke og støtte! Skuta heime har ikke havarert. Det har alltid vært mat i byssa.

Myrbærholmen og Mære, 1.9.2016

Anita Frelsøy og Olav Frigaard

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er hvordan de ansatte ved Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) opplevde medvirkning i omstillingsprosessen som førte frem til fusjon med Universitetet i Nordland (UiN) fra og med 1. januar 2016.

Hensikten med oppgaven er å kople de utviklingsprosessene og de metodene som legger til rette for medvirkning opp mot organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse i en kunnskapsbedrift som HiNT. Den overordnede problemstillingen for avhandlingen er:

Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne ved HiNT med omstillingsprosessen i 2014-2015?

For å utforske problemstillingen nærmere velger vi å se spesielt på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan ble HiNTs omstillingsprosess organisert?
2. Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne i HiNTs omstillingsprosess, spesielt med hensyn til medvirkning?

Forskningsstudien ble gjennomført senhøsten 2015 og våren 2016. Studien er gjennomført ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign, og vårt datagrunnlag omfatter dybdeintervjuer med 8 ansatte fra ulike avdelinger og faglige enheter ved HiNT samt fylldig dokumentasjon som er gjort tilgjengelig for oss av organisasjonens ledelse.

Som forskere har vi inntatt et sosialkonstruktivistisk ståsted i vår forskningsprosess. I og med at vi ser nærmere på enkeltindividers erfaringer, har vi hatt en fenomenologisk tilnærming. Grunnlaget omfatter teorier omkring organisasjonsutvikling og ledelse av omstillingsprosesser.

Funnene viser at arbeidstakerne har en oppfatning av at omstillingsprosessen ved HiNT har vært preget av høyt tempo, toppstyring og derav liten grad av arbeidstakermedvirkning. Sett i sammenheng med kjennetegn med kunnskapsorganisasjoner synes omstillingsprosessen å bryte med prinsipper om delegering og medvirkning som kjennetegner kunnskapsledelse.

Den indirekte medvirkningen, som er hjemlet i lov- og avtaleverk, synes å være ivaretatt i prosessen. Likeledes kommer opplevelsen av at det har vært fylldig og god informasjon fra ledelsen til de ansatte gjennom hele prosessen relativt tydelig frem.

Abstract

This master's thesis investigates how the staff at Nord-Trøndelag University College (HiNT) experienced participation during the restructuring process that led to the merger between University of Nordland (UiN) and HiNT, which took effect on January 1 2016.

The thesis aims to investigate developmental processes and participatory measures in the context of organizational development and knowledge management in a knowledge-based enterprise like HiNT. The thesis seeks to answer the question:

How did employees at HiNT experience the restructuring process in the period between 2014 and 2015?

The following sub-questions were employed to illuminate the problem:

1. How was restructuring at HiNT organized?
2. What experiences did employees have of participation during HiNT's restructuring?

The study was conducted at HiNT in late autumn 2015, and in spring 2016 in cooperation with Nord University. The study was carried out according to a qualitative research design, and data was collected in the form of depth interviews with eight (8) staff members from different departments and academic units at HiNT, in addition to comprehensive documentation made available to us by the organization's management.

In our research, we have adopted a social constructivist standpoint. In order to look more closely at individual experiences, we have also adopted a phenomenological perspective. We include theories about organizational development and management of organizational processes.

The study found that all respondents had formed ideas about what participation is, and that the staff members at HiNT experienced a restructuring process characterized by a high tempo, high degree of top-down leadership, and a relatively low degree of participation. It is not evident that knowledge management, as defined in recent research, influenced management or implementation of the restructuring process.

However, according to respondents, the process did account for indirect participatory processes based on Norwegian law and agreement frameworks. The study also found that respondents experienced receiving good, comprehensive information from management throughout the process.

Innhold

Samtykkeerklæring	1
Forord	2
Sammendrag	3
Abstract.....	4
1. Innledning	7
1.1. Introduksjon	7
1.1.1. Endringspress i sektoren	9
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.3. Hensikt med studien.....	11
1.4. Oppbygging av oppgaven	11
1.5. Tidligere forskning	12
2. Teoretisk bakteppe	14
2.1. Organisasjonsutvikling.....	14
2.1.1. Strategier for omstillingsprosesser.....	21
2.2. Organisasjonsutvikling i norsk arbeidslivssammenheng	25
2.2.1. Arbeidstakeres rettigheter	27
2.2.2. Hva er medvirkning?	28
2.2.3. Dialog som medvirkende metode.....	30
2.2.4. Hvorfor medvirkning?	34
2.3. Kunnskapsledelse	36
2.3.1. Kunnskap, kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeid	38
2.3.2. Kunnskapsvirksomhet	39
2.3.3. Kunnskapspyramiden, modellmakt og kommunikasjon.....	39
2.4. Oppsummering, teoretisk bakteppe	40
3. Metode.....	42
3.1. Vitenskapsteoretisk forankring	42
3.1.1. Ontologi og epistemologi	42
3.1.2. Vårt vitenskapsteoretiske ståsted	43
3.2. Valg av metode.....	46
3.3. Forskningsdesign	46
3.3.1. Casestudium.....	46
3.3.2. Intervjuguide	47
3.3.3. Sekundærdata.....	49
3.3.4. Utvalg og rekruttering av informanter	50
3.3.5. Gjennomføring av dybdeintervju	52
3.3.6. Transkribering og kategorisering.....	52

3.3.7.	Induktiv og deduktiv metode	54
3.4.	Etiske avveininger.....	55
3.4.1.	Å forske i egen organisasjon.....	56
3.5.	Vurdering av forskningsprosjektets kvalitet.....	58
3.6.	Studiens metodiske kvalitet	62
4.	Presentasjon av caseorganisasjonen	64
4.1.	HiNT – et historisk perspektiv	64
4.2.	Omstilling i høyere utdanningsinstitusjoner	67
5.	Arbeidstakernes erfaringer i Sonderingsfasen - påkoplet.....	68
6.	Arbeidstakernes erfaringer i Forhandlingsfasen - frakoplet.....	82
7.	Arbeidstakernes erfaringer i Fusjoneringsfasen - påkoplet	89
8.	Diskusjon	97
8.1.	Organisering av omstillingsprosessen	97
8.2.	Arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen.....	102
8.3.	Omstillingsprosessen i lys av kunnskapsledelse.....	110
9.	Konklusjoner.....	115
9.1.	Hvordan ble HiNTs omstillingsprosess organisert?	115
9.2.	Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne i HiNTs omstillingsprosess, spesielt med hensyn til medvirkning?.....	116
9.3.	Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling.....	118
10.	Avslutning	119
10.1.	Bidrag til Nord universitet	119
10.2.	Områder for videre forskning.....	119
10.3.	Avsluttende kommentarer	120
11.	Litteraturliste.....	123
12.	Oversikt figurer og tabeller	131
13.	Vedlegg.....	132

1. Innledning

“A university training is the great ordinary means to a great but ordinary end; it aims at raising the intellectual tone of society...It is the education which gives a man a clear conscious view of his own opinions and judgements, a truth in developing them, an eloquence in expressing them and a force in urging them.”

John Henry Newman (1854)

1.1. Introduksjon

I januar 2014 møtte vi som ferske studenter på studiet Master i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) sin campus på Levanger. Allerede på den første samlingen fikk vi en gjennomgang av oppbyggingen av studiet og en forståelse for at vi så tidlig som mulig burde begynne å tenke på hvilke tema og problemstilling som kunne være aktuell for vår masteravhandling. I løpet av det første studieåret ble vi som studenter oppmerksomme på den prosessen som foregikk med tanke på strukturelle endringer for høyskolen, og etter hvert ble det klart at HiNT skulle fusjonere med Universitetet i Nordland (UiN) i løpet av vår studietid.

Den ene av oss satt i ledelsen ved HiNT i prosessen som ledet frem til vedtaket om fusjon med UiN, og satt også sentralt i forhandlingsdelegasjonen som fremforhandlet fusjonsplattformen som lå til grunn for fusjonen. Den andre av oss har lang erfaring fra utdanningssektoren gjennom å ha jobbet i videregående skole i en årrekke. Sammen fant vi ut at det ville være interessant å se på hvilke erfaringer de ansatte ved HiNT hadde med denne omstillingsprosessen, spesielt med tanke på erfaringer med medvirkning knyttet til utviklingsprosessen. Fordi vi i tillegg opplevde en god kjemi oss imellom, bestemte vi oss ganske tidlig for at vi ønsket å utforske denne casen sammen i vår masteravhandling.

I og med at en av oss er organisasjonsintern og den andre ikke, har vi vært svært bevisst på hvilke roller vi har hatt i arbeidet. Vi har utfordret hverandre på forforståelser og synspunkter gjennom hele prosessen, og masteravhandlingen har både vært et krevende og i høyeste grad et personlig utviklende arbeid for oss begge.

Vi håper denne masteravhandlingen vil være av interesse for flere målgrupper. Spesielt har vi et ønske om at nye Nord universitet vil se nytten av de funn vi viser til, og at arbeidet vårt kan bidra inn i det utviklingsarbeidet som må gjøres der de kommende årene. Videre håper vi at avhandlingen vil være av interesse for forskere som forsker på omstillingsprosesser både i offentlig sektor generelt og innenfor akademia spesielt.

Vi vil innledningsvis plassere HiNT og vår case inn i en kontekst slik at det blir lettere å se bakgrunn og hvilke rammebetingelser som lå til grunn for omstillingsprosessen vi forsker på i denne avhandlingen.

Statistisk sentralbyrå (2016) definerer offentlig forvaltning slik:

”Offentlig forvaltning består av offentlige virksomheter og ideelle organisasjoner som er kontrollert av myndighetene, og som ikke utøver sin virksomhet på et forretningsmessig grunnlag”.

Offentlig sektor består av tre ulike nivåer; statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor, og defineres av Forskningsrådet (2016) som ”Statlige, regionale eller lokale myndigheter, offentligrettslige organer og sammenslutninger dannet av én eller flere slike myndigheter eller offentligrettslige organer”.

Den tilnærmingen som har vært dominerende i utviklingen av offentlig sektor, er preget av sterk grad av styring og kontroll. Innføringen av målstyring som gjennomgående styringsform i utdanningssektoren (Stortingsmelding nr. 37, 1990-91), innføring av budsjetteringssystemer samt ulike styrings- og rapporteringsverktøy er tegn på en slik kunnskapstilnærming (Morgan, 2004). Også den nyere New Public Management legger samme tilnærming til grunn (Irgens, 2011), der styringen foregår gjennom kontrollsystemer og med vekt på lederrollen.

Universitetets historie strekker seg mange hundre år tilbake i tid. Som sitatet først i kapitlet illustrerer, er universitetsinstitusjonen en bærende bjelke i det moderne samfunn. I Norge fikk vi vårt første universitet i 1811, med navnet Det Kongelige Fredriks Universitet, nå kjent som Universitetet i Oslo.

Det filosofiske grunnlaget for akademisk frihet ble født i Hellas og ble gjenfødt i Europas renessanse. Enhver kunnskapsorganisasjon bør arbeide aktivt for å støtte opp under prinsippene for akademisk frihet. Dette støttes av de humboldtske universitetsidealene som mener at forskningen skal være fri og uavhengig, i en kontinuerlig prosess, og at undervisningen skal være forskningsbasert (Karran, 2009). Disse idealene finner vi igjen i § 1-5 a i Lov om universiteter og høyskoler (2005) som regulerer høyere utdanning i Norge:

”Universiteter og høyskoler skal fremme og verne akademisk frihet. Institusjonene har et ansvar for å sikre at undervisning, forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid holder et høyt faglig nivå, og utøves i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, kunstfaglige, pedagogiske og etiske prinsipper.”

I andre halvdel av 1900-tallet var det en betydelig økning av antall institusjoner som var tilbydere av utdanning på universitets- og høyskolenivå i Norge. Utdanning ble gradvis i denne perioden tilgjengelig for de fleste, etter å ha vært noe som bare noen få tidligere hadde hatt tilgang til. Dette har medført at det gjennomsnittlige utdanningsnivået har økt

betraktelig blant norske arbeidstakere, både i privat og offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2016).

Når Irgens (2011, s. 31) karakteriserer kunnskapsvirksomheter, er det arbeidstakerne han først og fremst trekker frem. I vår studie følger vi denne tankegangen og har mindre vekt på produksjonsprosesser og formelle prosedyrer. Vår inngang til problemstillingen er mer knyttet til arbeidstakernes kunnskap enn de formelle strukturene. Samtidig ser vi arbeidstakere og kontekst sammen, og i en kunnskapsvirksomhet foregår det kunnskapsarbeid av kunnskapsarbeidere (Irgens, 2011). Det blir naturlig i denne avhandlingen å se nærmere på begrepene kunnskapsarbeider og kunnskapsarbeid for ytterlig å redegjøre for hva som kjennetegner en kunnskapsvirksomhet som vi anser HiNT for å være.

1.1.1. Endringspress i sektoren

Tidlig på 1990-tallet var det i Norge 98 mindre og frittstående høyskoler i tillegg til de fire store universitetene (Oslo, Bergen, Trondheim og Tromsø). I Stortingsmelding nr. 40 (1990-91), "Fra visjon til virke", ble det trukket opp en del prinsipper for organisering av det nye landskapet innenfor UH-sektoren. Som et resultat av dette ble det gjennomført en stor reform der de 98 høyskolene ble slått sammen til 26 institusjoner, organisert etter faglige kriterier og geografi. Dette medførte at det i stor grad ble fylkesvise høyskoleinstitusjoner, samt noen mindre, mer spesialiserte høyskoler fra 1994.

I Stortingsmelding 18 (2014-2015) som kom i mai 2015, trekker Kunnskapsdepartementet frem ni parametre som sentrale for institusjonene i UH-sektoren, og parametre som vil bli fulgt opp tett fremover. Stortingsmeldingen formulerer følgende kriterier for "kvalitet og robusthet i UH-sektoren":

1. Årsverk i førstestillinger
2. Søkning
3. Gjennomføring
4. Studentenes tidsbruk
5. Publisering
6. Eksterne forskningsinntekter
7. Størrelse på doktorgradsutdanningene
8. Internasjonal orientering
9. Samspill og samarbeid

Med utgangspunkt i denne listen oppsummerte rektor ved HiNT i sin presentasjon for ansatte i mai 2015 (Nebb, 2015) at det vil bli meget krevende å stå alene som en liten aktør i denne sektoren i tiden fremover. Styret ved HiNT vedtok derfor aktivt å arbeide for å finne en mulig fusjonspartner, og vi ser på den påfølgende fusjonsprosessen som en omstillingsprosess for organisasjonen HiNT. Vi har valgt å dele omstillingsprosessen, definert av oss til å være fra

mai 2014 til september 2015, inn i tre ulike faser, basert både på vår forståelse av hele prosessen. Vi ønsker å se spesielt på hvordan arbeidet har vært organisert i de ulike fasene og hvordan de ansattes erfaringer med medvirkning har vært i omstillingsprosessen.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Innenfor akademiske institusjoner er det lange tradisjoner for demokratiske prosesser, medvirkning og stor grad av frihet i yrkesutøvelsen for den ansatte. Dette er også idealer som etter vår erfaring løftes høyt av ansatte innenfor sektoren. Samtidig er vår opplevelse av den offentlige debatten de senere årene at mange mener disse idealene er under et sterkt press. Som studenter og reflekterte praktikere var det av interesse for oss å se nærmere på de ansattes erfaringer med omstillingsprosessen ved HiNT i perioden 2014-2015.

Vår problemstilling er med bakgrunn i dette:

Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne ved HiNT med omstillingsprosessen i 2014-2015?

I problemstillingen vil vi gi svar på hva og hvem vi undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Oppleve og erfaringer er nøkkelord. I erfaringer legger vi et meningsinnhold knyttet til erfaringer og forventninger. Hvordan vi har operasjonalisert fenomenet erfaringer kommer frem i kategoriene i intervjuguiden (Vedlegg 1) og i hovedkategorier, funn (Vedlegg 3). Begrepet erfaringer ligger etter vår mening i fortidige og nåtidige hendelser. Begrepet forventninger ligger til fremtidige hendelser, og forstås av oss som erfaringer. Når vi etterspør arbeidstakernes erfaringer, ligger det hos oss en antakelse om at de snakker om både fortid, nåtid og fremtid.

For å tydeliggjøre problemstillingen vår har vi valgt å utforske følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvordan ble HiNTs omstillingsprosess organisert?
2. Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne i HiNTs omstillingsprosess, spesielt med hensyn til medvirkning?

I tillegg til dette er det interessant for oss som har studert kunnskapsledelse i snart tre år, å knytte kunnskapsledelsesfaget til prosessen. Slik får vi plassert medvirkning i en kontekst som for oss er en omstillingsprosess i en kunnskapsorganisasjon med kunnskapsarbeidere. Vi har derfor valgt å diskutere våre to forskningsspørsmål i lys av kunnskapsledelse mot slutten av oppgaven.

1.3. Hensikt med studien

Medbestemmelse i det norske arbeidslivet er regulert i avtaleverket, men som arbeidstakere og ledere i både i stat og kommune gjennom mange år, er våre erfaringer at manges forståelse av reell medvirkning innebærer mer enn det som er beskrevet i avtaleverket. Vi ønsker å belyse hva arbeidstakere ved en statlig utdannings- og forskningsinstitusjon forstår med medvirkning og deretter knytte dette opp mot en bestemt omstillingsprosess, en fusjon mellom to institusjoner i høyskole- og universitetssektoren. Vår hensikt er å kople de utviklingsprosessene og de metodene som legger til rette for medvirkning opp mot organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse.

Gjennom studiet Master i kunnskapsledelse har vi reflektert og lest mye teoristoff rundt ledelse og hva ledere er. Situasjonsbestemt ledelse legger vekt på kompetansen til de ansatte. Ny ledelse ser på karisma som en viktig lederegenskap og i enda nyere litteratur har vi lest om ledelse basert på kunst, estetikk og endring (Wennes, 2011). Det er mye fokus på ansatte som ressurs, men vi kan stille noen spørsmål til hvordan dette skjer i praksis. Hva som er kunnskapsledelse, kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjoner er relevante spørsmål som vi ser nærmere på i vårt arbeid.

1.4. Oppbygging av oppgaven

Opgaven er inndelt i 13 kapitler og starter med en introduksjon til temaet, den offentlige sektoren som kontekst og en presentasjon av problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål i kapittel 1. Vi avslutter kapittel 1 med en presentasjon av et utvalg tidligere forskning innenfor samme tema.

Kapittel 2 gir en presentasjon av valgt, relevant teoretisk rammeverk for vår problemstilling. Først tar vi for oss teori rundt organisasjonsutvikling og omstillingsprosesser. Vi tar også opp noen utfordringer knyttet til fusjoner som omstillingsprosesser. Deretter ser vi på kunnskap, kunnskapsarbeideren, kunnskapsarbeid, kunnskapsvirksomheter og kunnskapsledelse. Til slutt fokuserer vi på organisasjonsutvikling i norsk arbeidslivssammenheng og dialog som medvirkende metode.

Videre gir vi i kapittel 3 en oversikt over metodiske perspektiver for vårt arbeid der vi går gjennom hva vi studerer, hvordan og hvorfor vi har gjort det vi har gjort. Først plasserer vi oss som forskere i en vitenskapsteoretisk forankring. Deretter går vi gjennom forskningsdesign, datainnsamling og analyse. Til slutt diskuterer vi etiske spørsmål, kvaliteten på studien og kritikk av metode.

Kapittel 4 er en presentasjon av caseorganisasjonen. Her legger vi vekt på to tema. Det ene temaet er å beskrive kunnskapsorganisasjonen HiNT i et historisk perspektiv. Det andre temaet er å presentere omstilling i høyere utdanningsinstitusjoner.

Kapittel 5, 6 og 7 er presentasjon av empiriske funn og gir en oversikt over det sentrale analysegrunnlaget for oppgaven. Her analyserer vi informantenes erfaringer, og kapitlene er kronologisk presentert fra det vi definerer som omstillingsprosessens start og slutt. Kapittel 5 er en analyse av den første fasen av omstillingsprosessen, Sonderingsfasen. Kapittel 6 er en analyse av den andre fasen av omstillingsprosessen, Forhandlingsfasen. Kapittel 7 utgjør omstillingsprosessens siste fase, og den er benevnt som Fusjoneringsfasen. Hensikten med å dele prosessen inn i faser, er å vise mulige likheter og variasjoner knyttet til arbeidstakernes erfaringer og analysere om mulige funn i denne sammenheng kan knyttes til organisering av prosessen.

I kapittel 8 diskuterer vi våre funn og kapitlet er bygd opp rundt to forskningsspørsmål. Vi trekker linjer mellom relevant data og teori. Bakteppet vårt for kapittel 8 er hvorvidt vi har funn som stemmer overens med etablerte teorier eller ikke. Vi diskuterer derfor organisering og arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen. Som studenter ved Master i kunnskapsledelse vil vi til slutt i dette kapitlet diskutere omstillingsprosessen i lys av nyere teorier om kunnskapsledelse.

I kapittel 9 trekker vi frem våre konklusjoner knyttet til to forskningsspørsmål. Disse to spørsmålene er videre drøftet i forhold til kunnskapsledelse, og vi konkluderer her hvorvidt omstillingsprosessen er kunnskapsledet eller ikke.

Kapittel 10 er et avsluttende kapittel. Vi går gjennom bidrag vi mener vi har til kunnskapsorganisasjonen Nord universitet. Vi gir også eksempel på områder for eventuell videre forskning. Til slutt takker vi av som forfattere med å reflektere rundt egne lærings- og samarbeidsprosesser.

Kapittel 11 inneholder litteraturliste. Kapittel 12 er en oversikt over figurer og tabeller, mens kapittel 13 viser vedlegg.

Vi benytter en del forkortelser og akronymer i vår avhandling, og disse er forklart i vedlegg 4.

1.5. Tidligere forskning

I arbeidet med denne masteravhandlingen har vi fra en tidlig fase orientert oss om tidligere forskning innenfor organisasjonsutvikling og medvirkning innenfor kunnskapsintensive organisasjoner. Det har også vært naturlig for oss å se spesielt på forskning innenfor fusjoner i offentlig sektor og innenfor universitets- og høyskolesektoren.

Pateman (1970) var blant de første som lanserte teorier omkring demokratibegrepet som inkluderte kontroll over egen livs- og arbeidssituasjon. Hun lanserte verdien for organisasjoner ved en mer direkte form for medvirkning fra de ansattes side i utviklingsarbeid. Industrielt demokrati som et nytt perspektiv oppstod fra dette verdimessige grunnlaget.

Mye av det som vi omtaler som den norske modellen bygger i stor grad på de samme perspektivene, og Falkum, Hagen og Trygstad (Fafo, 2009) har sett nærmere på hvilke begreper og hvilket begrepsinnhold som er brukt i lov- og avtaleverk for å fastslå arbeidstakeres rettigheter i forhold til medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv.

Dialog ble trukket frem av våre informanter som sentralt i forhold til medvirkning. Bang og Midelfart viser i en studie (2015) ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, at det er en klar sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og kvalitet på en ledergruppes resultater (www.psykologitidsskriftet.no). Bang og Midelfart har sett på koblingen mellom dialog og effektivitet i en rekke ledergrupper, og fant en sterk positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet.

Elvekrok (2006) har i sin doktorgradsavhandling Medvirkning – mer enn medvirkning studert effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt. Elvekrok har i sin doktorgradsstudie vist at det å ta ansatte aktivt med i prosesser og gi muligheter for innflytelse, bidrar til å skape en mer fleksibel og endringsdyktig organisasjon.

Fusjoner i offentlig sektor er behandlet i Enehaug og Thune (AFI, 2007). De har i sin rapport gjort en analyse av relevante forskningsbidrag innenfor temaene organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser i offentlig sektor. De trekker frem at til tross for at fusjoner er et mye brukt verktøy for omstrukturering, viser erfaring at det er vanskelig å lykkes med fusjoner og at det er kompliserte, tidkrevende og kostbare prosesser. Videre viser de til funn som viser at det er spesielt vanskelig å lykkes med integrasjon i kjølvannet av fusjoner, spesielt med tanke på på integrasjon av organisasjonskultur og ivaretagelse av menneskelige ressurser.

Skodvin (2014) avgrensner forskningen omkring fusjoner ytterligere og ser spesielt på suksessfaktorer for fusjoner innenfor utdanningssektoren både i Norge og internasjonalt. Han trekker frem at den tydeligst uttalte målsetningen for fusjoner i denne sektoren er å skape bedre akademiske institusjoner, det vil si innenfor både utdanning og forskning. Skodvin påpeker i sin forskning omkring suksessfaktorer for fusjoner innenfor UH-sektoren på blant annet geografi, størrelse på institusjonene og på diversiviteten i studietilbud som krevende faktorer som må tilegnes oppmerksomhet. Øvrige suksessfaktorer for den enkelte institusjon vil etter hans mening være klare visjoner og mål som deles av alle, at man tar utgangspunkt i de akademiske ambisjonene og har en synlig og sterk ledelse og sterk kommunikasjon i hele prosessen.

Store fusjonsprosesser innenfor høyere utdanning, og spesielt arbeidstakernes erfaringer og opplevelser med medvirkning i slike fusjoner, er lite forsket på tidligere. Vi håper at vi med vår oppgave kan gi et bidrag til tematikken, og omtaler senere forslag til områder for videre forskning som etter vår mening kan være interessant.

”Praksis bør alltid bygge på god teori.” (Leonardo da Vinci)

2. Teoretisk bakteppe

Hensikten med dette kapittelet er å gi et teoretisk grunnlag for diskusjon rundt våre funn og vår problemstilling. De teoretiske perspektivene vi presenterer i dette kapittelet har som mål å knytte organisasjonsutvikling (OU), omstillingsprosesser, kunnskapsledelse og medvirkning sammen. Vi ser først på teoretiske perspektiver rundt organisasjonsutvikling (OU) og kunnskapsledelse. I denne oppgaven betrakter vi omstillingsprosesser som en form for OU, og vinkler kunnskap, kunnskapsvirksomheter, kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse mot omstillingsprosesser. I tillegg går vi gjennom ledelsesstrategier for organisasjoner i omstilling, og vi er også kort innom utfordringer med fusjoner som en form for omstilling. Fra kunnskapsledelse går vi over til å beskrive norske arbeidslivstradisjoner og arbeidstakeres rettigheter i forhold til medvirkning. Siste del av kapittelet er forbeholdt medvirkning og dialog som medvirkende metode.

2.1. Organisasjonsutvikling

Studiens tema er hvordan organisasjonsutvikling og omstillingsprosess kan ledes. I dette kapitlet ser vi først på begrepet OU da omstillingsprosessen i vår case må sies å ha typiske kjennetegn på å være en slik prosess. Vi ser spesielt på hva som kjennetegner OU-prosesser, og noen ulike perspektiver på begrepet organisasjonsutvikling.

Å gi en eksakt definisjon av begrepet organisasjonsutvikling (OU) innebærer at man må trekke inn sentrale spørsmål som hvordan OU kan skje eller skjer i en organisasjon, hvilke krav en kan stille til mennesker som jobber med OU og dette innebærer igjen å se OU på ulike nivå, som organisasjonsnivå, gruppenivå og på individnivå. Det er flere måter å beskrive OU på, og Berg (1995) mener OU betyr å stille tre enkle spørsmål som utgjør kjernen i OU. Disse spørsmålene dreier seg om hvordan organisasjonen fungerer i dag, hvordan den burde fungere og til sist hva som må til for komme fra dagens situasjon til ønsket situasjon. Berg trekker videre frem de ulike aktørene i en organisasjon, og vi følger hans poeng om at organisasjonens aktører, eller arbeidstakere, deltar i utvikling av en organisasjon. En kan forstå organisasjonsutvikling som prosesser som bringer en organisasjon fra eksisterende til ønskelig tilstand (Irgens, 2007).

Cummings og Worley (2009, s. 2) definerer OU slik:

”Organization development is a systemwide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.”

Denne definisjonen er vid og dekker kunnskap fra et åpent system- og handlingsperspektiv der planlagt endring skjer i form av igangsetting av strategier, strukturer og prosesser som sammen bidrar til en organisasjons utvikling der målet er effektivitet.

Rennemo (2006) viser til ulike strategier for organisasjonsutvikling. Han trekker frem tre forandingsprosesser som er henholdsvis trinnvis forandring, organisasjonsutvikling og re-engineering. Vi kan plassere Cummings og Worley sin definisjon innenfor det Rennemo kaller OU, det vil si en utvikling som gir middels grad av forandring. Det er prosesser som foregår over tid og som gir endring av mål og strategier. OU er planlagt endring som kan løse problem, hjelpe oss å lære fra erfaringer, omstille oss endringer i miljøet rundt organisasjonen, forbedre gjennomføringen av planlagt endring og OU kan påvirke fremtidige endringer (Cummings og Worley, 2009).

Cummings og Worley (2009) viser til tre teorier rundt planlagt endring, og disse er Lewins Change Model, Action Research Model og Positive Model. Disse teoriene er grunnlaget for en generell modell for planlagt endring. Lewins (1947), referert i Cummings og Worley (2009), modell av forandring har tre faser: opptining, bevegelse og tilfrysing. I den første fasen skjer det en form for opptining av de kreftene som vanskeliggjør endring. I denne fasen gis informasjon og det planlegges for endring. Den andre fasen kan karakteriseres som en tiltaksfase. Her initieres tiltak som tilfører organisasjonen nye verdier, nye holdninger og atferd (Irgens 2011, s. 34). I den tredje fasen, tilfrysing, skjer en form for stabilisering av organisasjonen. Lewins modell kan illustreres slik:



Figur 1: Modell for planlagt endring fritt etter Lewin (1947)

I forhold til normative retninger og arbeidslivsforskning på 1960- og 1970-tallet ble medvirkning, høy grad av involvering og deltakelse fra arbeidstakerne aktualisert av Rensis Likert (1967) etter Lewins død. Likert mente det var sammenheng mellom produktivitet, kvalitet og tilfredshet blant arbeidstakerne og medvirkende ledelse, og førte ifølge Irgens (2011, s. 28) til "(...) sterkere fokus på forskning rundt betydningen av holdninger, organisasjonseffektivitet og ulike ledelsesformer". I Europa ble OU som et eget fagfelt også påvirket av forskning på arbeidsliv (Irgens, s. 29) og i Norge kjenner vi samarbeidsforsøkene der målet var økt grad av ansatte-medvirkning og bruken av selvstyrte grupper. Irgens viser til flere forskningsstudier (Locke og Scheiweger 1979, Lawler og Hackman 1969, Jenkins og Lawler 1981 og Ivanchevich 1979) som viser en tydelig sammenheng mellom medvirkning og arbeidstakernes opplevelse av eierskap til prosessen. Videre vil dette igjen føre til jobbtifredshet og til slutt kan resultatet være en vellykket endring.

I vår studie fokuserer vi på OU i sammenheng med kunnskapsledelse og medvirkning. Vi finner inspirasjon i Morgans (2004) metaforperspektiv på organisasjoner. I organismemetaforen trekker Morgan veksler på det å være en levende organisme som skal eksistere, overleve og dekke sine behov i et bestemt miljø. Tenker en seg en organisasjon som en organisme i utvikling, blir individ, gruppe og organisasjon tre nivå slik en organisme i biologiens fagspråk består av molekyler, celler, sammensatte organismer, arter og økologi (Morgan, 2004, s. 45).

Morgan (s.67) trekker også i organismemetaforen frem en organisasjons helse og utvikling der han stiller noen av de samme spørsmålene som Berg (1995) gjør. Morgan trekker frem diagnostisering som sentral i utvikling av organisasjoner. Problemstillinger i diagnostisering av organisasjoner fokuserer på hvordan en organisasjon systematisk kan oppnå god tilpasning til sitt miljø, hvordan den kan tilpasse seg et miljø som er endret, hvordan den kan sikre seg at interne relasjoner er balansert og tilstrekkelig og hva dette til sist har å si for virkeligheten. I vår kontekst knytter vi organismemetaforen til spørsmålet rundt miljøtilpasning der vi kan trekke frem tre ulike typer press organisasjoner er utsatt for, og som de må forholde seg til om de skal overleve (Berg, 1995, s. 18). Press i denne sammenheng dreier seg om ytre og indre press. Jacobsen (2004) mener det ikke alltid er like enkelt å skille mellom indre og ytre press som driver frem en omstilling fordi det innebærer å skille mellom organisasjon og omgivelser (s. 28). For oss er det essensielt å se på det ytre presset som Berg (s. 18) beskriver som økonomisk, teknologisk, sosialt og politisk. I vårt fokus på organisasjonsutvikling ser vi at politisk og økonomisk press blir en ytre faktor som fører til at vår aktuelle organisasjon må omstille seg samtidig som aktører internt i organisasjonen også initierer endring.

Cummings og Worleys´ (2008) åpne systemiske tilnærming til OU fører oss tilbake til Gareth Morgans (2004) organismemetafor fordi Cummings og Worley vektlegger planlagt forandring og forbedring samt tilnæringsformer som strategi, strukturer og prosesser som til syvende og sist skal føre til økt effektivitet. OU handler om atferdsvitenskapelig kunnskap på planlagt utvikling, og det er da naturlig å bruke kunnskap om organisasjoner og om menneskene i organisasjonene i en planlagt utvikling, jevnført organismemetaforen. Cummings og Worley trekker også frem forsterkning av organisatoriske strategier, strukturer og prosesser. Den systemiske tilnærmingen til OU blir en parallell til å se på utviklingen i en organisasjon der effektivitet er målet. En motsetning til denne tankegangen finner vi i Morgans (2004, s. 25) maskinperspektiv der organisasjonen blir fremstilt som et fysisk og mekanisk system, en velfungerende og velsmurt maskin som for eksempel et tannhjul som slipper å tenke. I Cummings og Worleys definisjon over ser vi kontrasten til denne rasjonelle måten å tenke organisasjon og utvikling på som kom med industrialiseringen i andre halvdel av 1800-tallet.

Vårt perspektiv er å se på OU som prosessuelle, strategiske og strukturelle endringer i hele organisasjonen. OU kan være å lede planlagt endring, men ikke ut fra et ferdigspikret prosjekt som skal gjennomføres. OU blir en prosess der planlegging og implementering står i

fokus. I planleggingsfasen ligger blant annet diagnostisering av en organisasjons utfordringer eller problemer der ulike løsninger er fleksible og kan drøftes og endres etter hvert som prosessen skrider frem. OU for oss er en vei som blir til mens vi går. OU handler om å utforme, implementere og få til endring. Med det mener vi endringer som eksempelvis nye aktiviteter i organisasjonen som krever tid å utvikle.

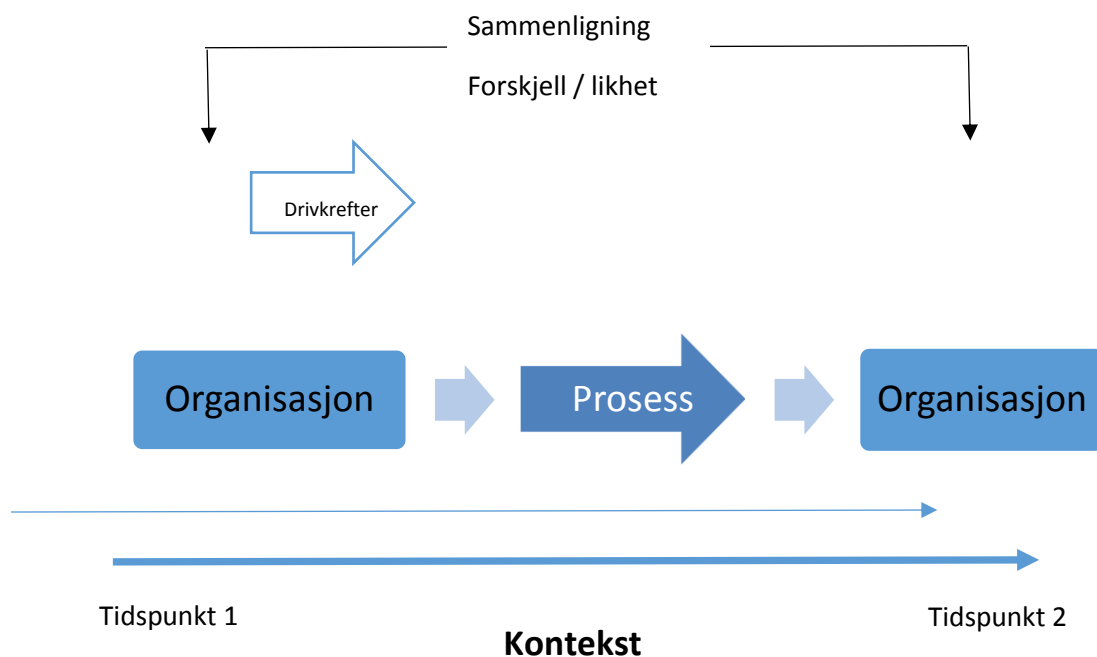
Målet med OU-prosesser er økt effektivitet (Jacobsen, 2004), og Cummings og Worley (2009) trekker frem tre måter å forstå effektivitet på. Den ene måten er at en organisasjon er tilpasningsdyktig i det den evner å løse sine egne problemer og nå sine mål. OU vil være et hjelpemiddel for en organisasjons medlemmer til å utvikle ferdigheter og kunnskap ved å involvere dem i utviklingsprosessen. Den andre måten å forstå effektivitet på er rent finansielt der salgstall og produktivitet står i sentrum. Den siste måten å se effektivitet på er at en effektiv organisasjon har engasjerte, motiverte og fornøyde kunder og ansatte.

Vi må se på OU som en arena for både sosialisering, det vil si ut fra et relasjonelt perspektiv, og som en arena for system og struktur, ut fra et substansielt perspektiv. Uten mennesker har vi ingen organisasjon, og uten mennesker skjer ingen utvikling. OU innebærer slik å betrakte organisasjonen som en organisme som må tilpasse seg miljøet den lever i. Irgens (2011) trekker frem tanker rundt organisasjonsutvikling som i hovedtrekk viser en praksis som hjelper organisasjoner å få innsikt i egne prosesser. En kan utvikle metoder for analyse og problemløsning, en kan forbedre mellommenneskelige forhold og en kan få drahjelp både internt og eksternt i organisasjonen.

Essensen i sosioteknisk tenkning, som også omtales som den sosiotekniske skolen (STS), er at en organisasjon består både av teknologi og organisasjon (Klev og Levin, 2002). Denne tankegangen kan også ses i sammenheng med Morgan (2004) og hans organismemetafor og som en motsetning til Taylors (Morgan, 2004) mekanistiske syn på organisasjoner som effektive maskiner. STS som forskning fikk en sterk posisjon i Norge, og fikk betydning for samarbeidsforsøkene som hadde som mål å utvikle demokratiske organisasjonsformer mer (Klev og Levin, 2002). Sosioteknisk tenkning innfører et valg. Det er ingen gitte løsninger som automatisk er de beste og mest foretrukne. Teknologi og organisasjon spiller sammen, og det menneskelige står i fokus. Det menneskelige arbeidet skulle ifølge STS skape medvirkning og demokrati (Klev og Levin, 2002).

Vår forståelse er å betrakte omstilling som en form for organisasjonsutviklingsprosess som innebærer endring. Skal vi utvikle og omstille oss, endrer vi oss også. Vi velger å se på denne omstillingen som en prosess, som innebærer bevegelse. Vi betrakter omstilling som en prosess der en strøm av hendelser og handlinger bringer organisasjonen fra et punkt til et annet (Poole med flere, 2000). Videre ser vi for oss at noe setter i gang denne prosessen, og at den også plasseres i en sammenheng.

Vi følger Jacobsens (2004, s. 28) modell han kaller endringsprosess:



Figur 2: Drivkrefter som starter endringsprosesser (Jacobsen, 2004)

Jacobsen (2004) skiller mellom indre og ytre drivkrefter. De indre drivkreftene kan vi forstå som forhold internt i organisasjonen, mens de ytre drivkreftene forstås som forhold i organisasjonens omgivelser.

I innledende faser av endringsprosesser er det vanlig å gjennomføre analyser både for å gjøre vurderinger omkring nødvendigheten av omstillinger samt vurderinger av hvilke tiltak som bør iverksettes (Jacobsen, 2004). Strategisk analyse i form av SWOT-analyse er en form for slik gjennomgang og er en egenvurdering av styrker, svakheter, muligheter og trusler for organisasjonen på et gitt tidspunkt. Her gjøres vurderinger av både egen organisasjon og forhold i organisasjonens kontekst, og av hvilke muligheter og potensielle trusler som kan tenkes fremover.

Fremveksten av ny teknologi, økende grad av globalisering og tilgjengeliggjøring av utdanning for stadig større andel av verdens befolkning gjør, sammen med en rekke andre faktorer for endring i det moderne samfunnet, at organisasjoner som skal tilpasse seg disse paradigmeskiftene, stadig må forsøke å være i forkant av utviklingen innenfor sine områder for å være konkurransedyktige (Jacobsen, 2004). Dette gjelder alle typer organisasjoner, og både innenfor privat og offentlig sektor. Også innenfor organisasjonsteori er det gått mer i retning av å fokusere på endring og omstilling enn tidligere da man var mer opptatt av å utforme byråkratiske strukturer og å skjerme produksjonen for ytre påvirkninger for å sikre stabil produksjon over tid.

Organisasjoner og institusjoner innenfor offentlig sektor, og statlige organisasjoner spesielt, omtales ofte som stabile og lite foranderlige (Jacobsen, 2004). Realiteten er at det innenfor

denne sektoren har vært betydelige og dyptgripende strukturelle endringer de siste 20-30 årene. Fusjonering av ulike institusjoner og organisasjoner er et mye brukt virkemiddel for endring også innenfor statlig sektor, som et forsøk på løse de utfordringene denne sektoren skal løse fremover.

Rapporten Erfaringer fra statlige fusjoner (Statskonsult, 2002) peker på en rekke faktorer det er viktig å ha fokus på dersom man skal oppnå gode resultater ved fusjoner innen statlig sektor. Tydelige målformuleringer er en sentral forutsetning for at aktørene skal ha mulighet til å se det rasjonelle i vedtaket om fusjonering, og for å sikre at alle involverte jobber mot samme mål. I og med at fusjoner i det offentlige ofte er komplekse, både i motivasjon for endring og i innhold, kan dette være krevende. Ofte er det overordnede målet effektivisering, men dette omformuleres til tider gjennom at det er fokus på økt kvalitet på tjenester.

I rapporten fra Statskonsult (2002) påpekes det at det for den enkelte er viktig at det er klart hvem som er ens nærmeste leder, og at det er en tydelig og forutsigbar organisering gjennom hele fusjonsprosessen. At ansattes rett til medbestemmelse og medvirkning blir ivaretatt, er også av avgjørende betydning for resultatet av fusjonen. Rapporten nevner også at følelser knyttet til endret tilhørighet og sorgprosesser knyttet til tap av det gamle, må tas på alvor i prosessen.

Skodvin (2014) påpeker i sin forskning omkring suksessfaktorer for fusjoner innenfor utdanningssektoren på blant annet geografi, størrelse på institusjonene og på diversiviteten i studietilbud som krevende faktorer som må tilegnes oppmerksomhet. Geografisk nærhet er en fordel. Fusjoner mellom institusjoner med relativt lik størrelse har vist seg å være mer krevende enn fusjoner mellom en stor og en liten institusjon. Tilbyr de fusjonerende institusjonene de samme utdanningsløpene, vil dette også føre til en uheldig konkurransesituasjon internt. Øvrige suksessfaktorer for den enkelte institusjon vil etter hans mening være klare visjoner og mål som deles av alle, at man tar utgangspunkt i de akademiske ambisjonene, en synlig og sterk ledelse og sterk kommunikasjon gjennom hele prosessen.

Enehaug og Thune (2007) går gjennom hovedtrekk i forskning på fusjoner. Det første perspektivet de viser til er strategiperspektivet, der mål for fusjonering er å skape konkurransefortrinn. Fra et økonomisk perspektiv har forskning fokusert på resultatoppnåelse. Det betyr at målet med fusjonering er høyere inntekter for eierne. Fra et organisatorisk perspektiv har forskning hatt fokus på den menneskelige faktoren. Sentral tematikk her er integrasjonsutfordringen, som ofte trekkes frem som årsak til at mange fusjoner mislykkes. Også organisasjonskultur har vært et populært forskningsområde fordi organisasjonskultur ses på som årsak til at integrasjon er så vanskelig å få til i praksis. Enehaug og Thune (s. Viii) aktualiserer dette når de skriver at

”Dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, økt forutsigbarhet med hensyn til fremtidig organisering og sosial støtte fra kolleger og ledelse er fremhevet som virkningsfulle faktorer som kan forhindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte”.

Galpin og Herndon (2000 i Enehaug og Thune, 2007) gir en del råd til hvordan fusjonsprosessen bør håndteres. De trekker frem enkelte fraser ledelsen bør unngå å benytte da de er basert på falske premisser. Disse er idéen om ”integrasjon av likeverdige parter”, at fusjonsprosessen kan bruke ”den tiden det tar” og ”vi skal fortelle dem noe når det er noe å fortelle”. Spesielt den første er interessant, da Galpin og Herndon er av den oppfatning at man i praksis aldri vil finne en fusjon som er preget av likeverdige parter, og slike uttalelser vil gi grobunn for misoppfattelsen at beslutninger vil bli tatt på en egalitær måte.

Enehaug og Thune (2007, s.47) oppsummerer sin forskning på fusjoner i følgende konklusjoner:

- ”- Integrasjonsprosesser er nøkkelen til vellykkede fusjonsprosesser, men de er situasjonsavhengige, langvarige og svært ressurskrevende.
- Organisasjonskultur er ikke løsningen på fusjonsparadokset. Men det er viktig å fokusere på de prosessene som skaper forestillinger om ulikhet og konflikt.
- Fusjoner oppfattes ofte som negativt av de ansatte, og har negative konsekvenser for virksomheten, ansatte og arbeidsmiljøet på kort sikt.”

Reaksjonene Enehaug og Thune (2007) viser til i fasen før fusjon dreier seg om spredning av rykter omkring fusjonen. Dette kan igjen føre til at arbeidstakerne opplever stress og usikkerhet. Disse følelsene er knyttet til tanker om å miste arbeidsplassen sin og miste kontroll. Reaksjonene knyttet til planleggingsfasen er også usikkerhet i forhold til hva fremtiden vil bringe. Arbeidstakerne kan kjenne på et tap av identitetsfølelse, på konflikter innad og mellom grupper og negative tanker som å føle seg urettferdig behandlet i personalsaker. I integrasjonsfasen trekker Thune frem reaksjoner som motstand mot endring og at en ikke har vilje til samarbeid. Kulturelle ulikheter, konflikter og utrygghet er andre reaksjoner. I tillegg kan arbeidstakerne oppleve høyt arbeidspress og sorg. I stabiliseringsfasen endrer de negative reaksjonene seg og mange forsvinner. Hovedpoenget i denne fasen er at integrasjon tar tid, både psykologisk og kulturelt. Relasjoner krever tillit, og det er tidkrevende å etablere tillit mellom ansatte.

Vi kan på bakgrunn av dette anta at ledelse av fusjonsprosesser handler om å se de menneskene en omgir seg med i prosessen. Schiefloe (2012) trekker frem fire erfaringer knyttet til endringer i organisasjoner. For det første er det svært krevende å gjennomføre

omfattende endringer, og dette fører igjen til at det er få endringsprosjekter som er vellykkede i forhold til de mål som er satt. For det andre er skepsis en reaksjon arbeidstakere har i forhold til endringer som er initiert ovenfra. For det tredje trekker Schiefloe (2012) frem kompetanse og mener at mange endringsprosesser bærer preg av svak endringskompetanse, svak planlegging, oppfølging og at kompleksiteten og kostnadene undervurderes. Den siste erfaringen er mer positivt rettet og konkluderer med at gjennom kunnskap, forståelse, tid og ressurser er omstillingsprosesser mulig.

2.1.1. Strategier for omstillingsprosesser

Jacobsen (2004) trekker frem to grunnleggende forutsetninger knyttet til planlagte endringsprosesser for at de skal være gjennomførbare. Han trekker for det første frem at planlagt endring er mulig å gjennomføre dersom man har valgt riktig endringsstrategi. Med dette menes at selve prosessen er tilpasset endringen som skal gjennomføres. Den andre forutsetningen som trekkes frem, er at ledelsen av endringsprosessen passer til endringsprosessen og til konteksten.

Johnson med flere (1993, s. 3) definerer strategi slik:

”Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration with the aim of fulfilling stakeholder expectations.”

I denne definisjonen ligger det implisitt at strategi har en retning, at strategi er tidkrevende og at strategi krever en ledelse som tar hensyn til en organisasjons endrede omgivelser. Vårt perspektiv på strategi følger Johnson med flere (1993) som ser ledelse og strategi sammen.

Elvekrok (2006, s. 35) definerer strategisk endringsprosess slik:

”Strategiske endringer som endringer som fører til viktige og betydningsfulle endringer i strategi eller organisasjonsforhold, og som har konsekvenser for organisasjonens konkurranseposisjon.”

Kompleksiteten ved beslutninger innenfor rammer med stor usikkerhet i strategiske endringsprosesser trekkes frem av Elvekrok (2006) som et karakteristisk trekk ved slike prosesser. Et annet karakteristisk trekk er at den må ses i sammenheng med den organisatoriske konteksten man befinner seg i, og de overordnede strategier som eksisterer. I vårt tilfelle er det blant annet krav fra Kunnskapsdepartementet.

Vi har tidligere vist at teorier omkring organisasjonsutvikling har blitt påvirket av fem ulike retninger der strategitenkningen er en retning. Innenfor OU-tradisjoner har en vært opptatt av de sosiale systemene og de relasjonelle aspektene ved mennesker i organisasjoner.

Strategiperspektivet introduserte en bredere inngang til OU som tok hensyn til marked, struktur, kultur, bedriftspolitik og systemer (Irgens, 2011, s. 30). Vi skal videre se på to hovedtyper, eller tilnærminger, til endringsstrategi. Disse er strategi E og strategi O. Jacobsen (s.212) mener det ofte i en omstillingsprosess ikke dreier seg om enten strategi E eller strategi O, men at det ofte er hybridløsninger avhengig av kontekst. Det er ofte slik at en organisasjons omgivelser er såpass mangefasetterte og komplekse at enkle svar ikke er mulig. Jacobsen er av den oppfatning at det ofte er kombinasjoner av strategi E og strategi O som i en praktisk omstillingsprosess vil være mest hensiktsmessig, og gjerne rendyrke de ulike strategiene noe mer i de ulike fasene av en kompleks omstillingsprosess.

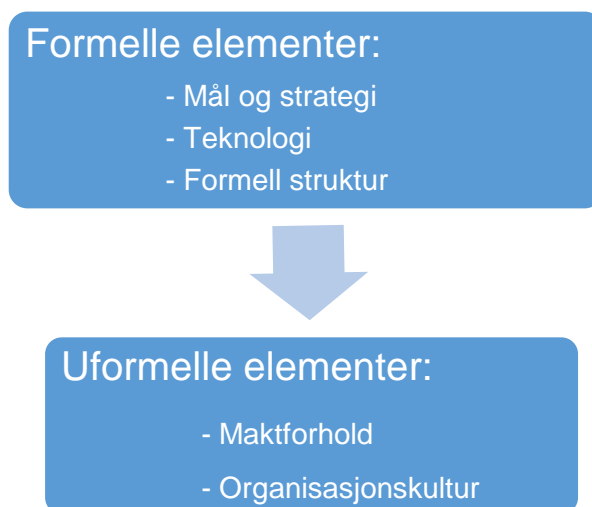
Jacobsen (2004) viser at vi kan se på Strategi E og Strategi O (Beer og Nohria, 2000) som svært ulike strategier for å organisere en endringsprosess. E står "economic" og O står for "organization". Hva gjør disse to strategiene så ulike?

Jacobsen (2004, s. 152) definerer Strategi E slik basert på Beer og Nohria (2000):

"Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk."

Strategi E og Strategi O tar for seg to svært ulike måter en kan se en beslutningsprosess på. Der Strategi E trekker frem en prosess som er styrt av toppledelsen, det vil si en top-down-modell, karakteriseres Strategi O som en bottom-up-modell, der de ansatte i stor grad styrer utviklingen i organisasjonen i kraft av sin kompetanse gjennom økende grad av medvirkning og innflytelse.

Vi kan beskrive hovedfokuset på formelle elementer i strategi E med følgende figur (Jacobsen, 2004):



Figur 3: Hovedfokus på formelle elementer i strategi E (Jacobsen, 2004)

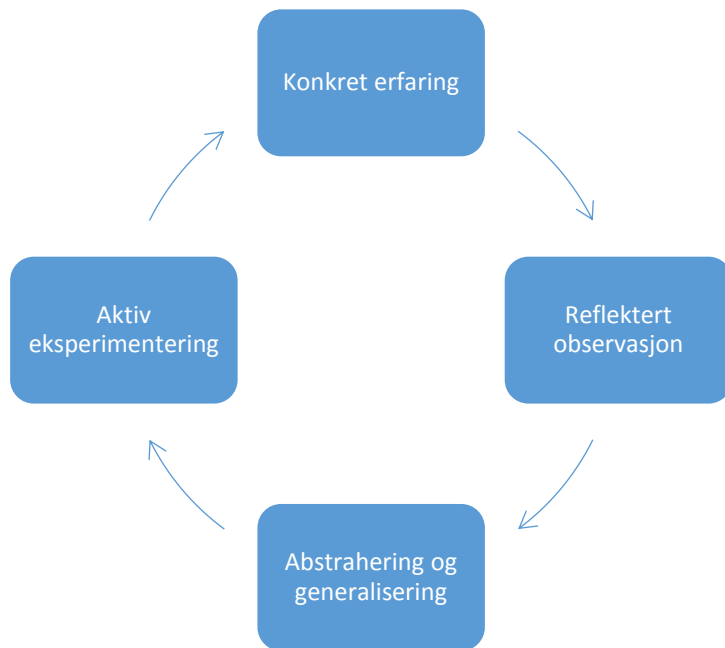
Strategi E har fokus på topplederens utvikling av formelle strukturer og systemer. Ledere kan søke hjelp hos konsulenter og bruke finansielle incentiver for å nå målene for endring (Jacobsen, 2004). Rasjonalitet er et nøkkelord i Strategi E fordi endringen er planlagt, programmatisk og kan sees på som en lineær prosess.

Strategi O definerer Jacobsen (2004, s. 153) på følgende måte og i tråd med Beer og Nohria (2000):

”Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.”

Nøkkelord i Strategi O er menneskelige ressurser. En skal lære av det utviklingsarbeidet en har gjort tidligere, og endringsprosessen er ikke ledet ovenfra og ned. Det er de ansatte som skal være strategiske igangsettere. Dette krever høy grad av medvirkning, eller ansattes deltakelse i prosessen. Morgan (2004) bruker organismemetaforen for å beskrive organisasjoner og sosiale systemer.

Endringsprosess etter Strategi O søker i liten grad bistand fra eksterne konsulenter og har sjelden finansielle incentiver. Beer og Nohria (2000) poengterer også at endringen i motsetning til Strategi E, sjelden er planlagt programmatisk. Endring ses i dette perspektivet som en kontinuerlig og interaktiv prosess, og kan beskrives med følgende figur (Jacobsen, 2004)



Figur 4: Endring som en kontinuerlig prosess ifølge strategi O (Jacobsen, 2004)

Kan vi trekke frem en av disse to strategiene for endring som en idealtipe for omstilling i form av fusjon? Det er vanskelig å gi et enkelt svar på det spørsmålet, og Enehaug og Thune (2007) hevder også at det erfaringsmessig er svært vanskelig å lykkes med fusjoner. Hele 80% av fusjonene når ikke sine økonomiske eller strategiske mål. De hevder videre at integrasjonsfasen er kritisk for å oppnå vellykkede fusjoner, samtidig som denne fasen er komplisert å håndtere. Videre indikerer forskningen på dette området at mangelfullt fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser kan forklare hvorfor mange fusjoner ikke greier å skape synergi og dermed betegnes som mislykket (Enehaug og Thune, 2007)

I tillegg poengterer Enehaug og Thune (s. viii) ledelsesproblemet i offentlige institusjoner fordi institusjonelle trekk gjør implementering i en ovenfra og ned måte vanskelig. Særlig gjelder dette universiteter.

Jensen (2008) beskriver i sin artikkel fremveksten av kunnskapsorganisasjoner de siste tiårene og hva som kjennetegner organisasjoner av denne typen. En viktig endring i mange organisasjoner har vært at man har gått fra organisasjoner med et stort antall ansatte med lav utdanning og noen få ledere med oversikt over hele produksjonslinjen, til en situasjon der stadig flere ansatte innehar høyere utdanning. De ansatte har i stadig større grad høy og spesialisert kompetanse, og det er umulig for leder å inneha en detaljert oversikt over alle prosesser og kompetanse nok til å kontrollere medarbeiderne. Dette innebærer ifølge Jensen (2008) at autoritetspyramiden i organisasjoner snus opp ned, og det blir de spesialiserte medarbeiderne som i stor grad leder utviklingsprosessene i organisasjonene.

Ledelsens rolle blir i dette perspektivet å fasilitere for at ansatte kan få drive disse prosessene, og leder må stole på medarbeidernes kompetanse som organisasjonens overlevelse avhenger av. Vi skal videre i kapitlet beskrive hovedtrekkene i moderne

kunnskapsledelse for å belyse sammenhengen mellom ledelse av kunnskapsarbeidere, strategi-O-tenkning og bottom-up-perspektiv.

2.2. Organisasjonsutvikling i norsk arbeidslivssammenheng

Dette underkapitlet har som hensikt å kople organisasjonsutvikling og arbeidstakernes rettigheter i forhold til medvirkning sammen. Vi starter med en kort historisk gjennomgang til det vi omtaler som den norske modellen for å vise at arbeidstakere i Norge har tradisjoner for medvirkning. Samtidig beskriver vi den norske modellen og videre det lov- og avtaleverket denne modellen er basert på. Deretter tar vi for oss medvirkning og dialog som medvirkende metode. Avslutningsvis i kapitlet ser vi på begrunnelser for hvorfor medvirkning er viktig for god organisasjonsutvikling.

Den skandinaviske modellen med Norge, Sverige og Danmark som aktører sidestilles ofte som en velferdsmodell på lik linje med den anglosaksiske og den kontinentaleuropeiske modellen i den vestlige verden (Rennemo i Irgens og Wennes 2011, s. 106). Videre omtaler vi denne modellen som den norske modellen og som det norske arbeidslivet. Børve (2008, s. 9) skriver at

”Det norske arbeidslivet kjennetegnes av å ha ulike reguleringsordninger som involverer staten, arbeidslivet og den enkelte arbeidstaker. Reguleringer i arbeidslivet har til hensikt å bidra til å sikre verdiskapning, og samtidig ivareta de ansatte og trygge deres arbeidsplasser”.

Det er vanlig å trekke frem Septemberforliget i København i 1899 som starten på fagforeningenes eksistens i Norden med en todelt ramme med arbeidsgivere og arbeidere som aktører. LO ble i Norge etablert i 1899, og 1907 ble et merkeår med den første nasjonale arbeidskonflikten som igjen førte frem den første tariffavtalen nevnt innledningsvis.

Etter hvert som Norge, i likhet med Europa ellers, opplevde nedgangstider i mellomkrigstida og i krigsårene under tysk okkupasjon, ligger ikke den norske modellen i dvale. I 1935 fikk vi Hovedavtalen mellom LO og N.A.F, som senere blir kjent som NHO. Avtale om produksjonsutvalg ble inngått i 1945, og i etterkrigsårene får ansatte mer og mer medinnflytelse med Samarbeidsforsøkene med LO og N.A.F. som prøvde ut selvstyrte arbeidsgrupper. Igjen kan en trekke frem Dataavtalen i 1975 og Arbeidsmiljøloven i 1977 som eksempel på at både ansatt og arbeidsgiver jobber sammen. Det vil si partssamarbeid.

Børve (2010, s. 92) skriver at begrepet den nordiske arbeidslivsmodellen blir brukt for å ”(...) betegne inntektsomfordeling, arbeidslivsrettigheter og organisering av universelle velferdstilbud”. Videre trekker hun frem de tre partene arbeidsgiver, arbeidstaker og myndighetene som sentrale i modellen. I vår studie har vi fokus på arbeidstakerne og deres individuelle rettigheter som er nedfelt i lover og forankret i avtaler og fagforeningenes

innflytelse i organisatoriske hendelser som ledelse av organisasjonen og utviklende praksiser (Børve, 2010).

I dag er det ikke enkelt å definere eksakt hva den norske modellen er (NOU 2009:10, 2010, s. 271) men det er enighet rundt flere viktige momenter, deriblant samarbeid mellom partene, ledelsesmodell basert på relasjonsbygging og respekt for enkeltmennesket. Man ser på den norske modellen som "(...) en velfungerende og demokratisk styrt velferdsstat med sterk medvirkning fra godt organiserte parter i arbeidslivet." (Hernes 2007, s. 43). I beskrivelsen av den norske modellen vektlegges den sosiale kapitalen, og Hernes (s. 13) ser videre på den som "(...) et velorganisert demokratisk fellesskap der partene i arbeids- og samfunnsliv er forpliktet overfor hverandre og bidrar til hevet velferd for alle".

Kjernen i den norske modellen er samarbeidet mellom arbeidsgivere, fagforeninger og stat (Klev og Levin, 2002). I dette samarbeidet ligger det en unik verdi i at det åpner opp for det legitime rundt både konflikt og samarbeid. Dette fører igjen til at innenfor rammene av trepartsmodellen, er det områder der en samarbeider, og det er områder der det er både konflikter og kamp mellom partene. Slik blir samarbeidet avhengig av en god porsjon tillit, og det er vanlig å trekke frem denne tilliten som unik i arbeidslivet i Norge fordi samspillet mellom arbeidsgivere, fagforeninger og stat fører til at

"(...) konflikt og samarbeid er legitimt, og at det er mulig å skille mellom felter for samarbeid og områder hvor det er konflikt og kamp. Staten har gjennom sitt engasjement legitimert og støttet opp under dette samspillet" (Klev og Levin, 2002, s. 144).

I den norske modellen trekker Hernes frem lønnsforhandlinger på den ene siden og lovverk om medbestemmelse og bedriftsutvikling der samarbeid er sentralt på den andre siden. Hernes kaller dette for fordeling av inntjening og samarbeid om utvikling (Hernes, 2007, s. 24). Et sentralt poeng Hernes tar opp er hvilket syn ledelsen har på de ansatte. Ser en på dem som ren arbeidskraft, som en innsatsfaktor, eller ser en på dem som sosial kapital. Det er i moderne arbeidsliv forventninger om ansattes medvirkning på arbeidsplassen (Ingebrigtsen, 1993), og gjennom den norske modellen har vi en solid tradisjon for medvirkning, og ansatte stiller krav om å få være med å bestemme, og videre vil da informasjon og medvirkning være to nøkkelbegrep en organisasjons ledelse må ta stilling til i en endringsprosess. Irgens (2011) skriver at "Medvirkning forutsetter kommunikasjon, og kommunikasjon kan igjen skape medvirkning" (s. 39).

Børve (2010) viser til Lawrence, Schramm-Nielsen og Sivesind (2004) som poengterer at solidaritet er en styrke og et kjennetegn for den norske modellen. Med solidaritet mener de at en diskuterer før en treffer en beslutning, og ansatte og fagforeningene er lojale i forhold til avgjørelsene. Solidaritet til beslutningsprosessen fører igjen til at samarbeid og dialog mellom ansatte på alle nivå, mellom fagforeninger og faggrupper, faller lettere. Samtidig

trekker Lawrence, Schramm-Nielsen og Sivesind (2004) også frem negative aspekt ved modellen. Tidsperspektivet er en svakhet. En beslutningsprosess kan bli langdryg, og årsakene til dette er at en kan se en manglende vilje til å møte konflikter og å bruke makt.

Roller, ansvar og rettigheter knyttet til omstilling og utvikling er hjemlet i både Arbeidsmiljøloven og i Hovedavtalen for staten. Tiltak som ivaretar arbeidstakernes rettigheter i forhold til muligheter for iverksetting av endring og omstilling, bygger på samarbeid (Klev og Levin 2002, s. 22). Vi skal videre gå nærmere inn i den representative og kollektive medvirkningen nedfelt i lov- og avtaleverket der alle ansatte blir involvert i drift av organisasjonen i prosesser som skal være lærende og utviklende. Lov- og avtaleverket ligger til grunn for den norske modellen.

2.2.1. Arbeidstakeres rettigheter

Arbeidstakernes rettigheter i forhold til medvirkning er hjemlet i lov- og avtaleverket. I denne forbindelse trekker vi frem Arbeidsmiljøloven (2005) og Hovedavtalen (2015) for arbeidstakere i staten.

I Arbeidsmiljølovens kapittel 1 om innledende bestemmelser skal lovens formål bidra til et inkluderende arbeidsliv. I kapittel 2, §2-3. om arbeidstakers medvirkningsplikt trekkes det frem at i arbeid som har med helse, miljø og sikkerhet å gjøre, skal arbeidstakere medvirke i å utforme, gjennomføre og følge opp dette arbeidet. Arbeidstakerne skal medvirke i den hensikt å skape et sikkert og godt arbeidsmiljø.

I Arbeidsmiljølovens kapittel 4, Krav til arbeidsmiljøet, §4-2, Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling er kravet om informasjon knyttet til planlegging og gjennomføring av arbeid som utføres, hjemlet. Det skal også gis tilstrekkelig informasjon og opplæring til arbeidstakerne hvis det skjer endringer på arbeidsplassen som berører arbeidstaker. I eget punkt (3) trekkes omstillingsprosesser frem. Her gjentas kravet om å informere og sørge for at arbeidstaker medvirker når endringer skjer i den hensikt å ivareta forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven hjemler slik medvirkning, og vi kan av loven se at både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden gis ansvar for samarbeid og det å bidra til medvirkning. Klev og Levin (2002) poengterer at "Partene i norsk arbeidsliv er i særlig grad orientert mot samarbeid om omstilling og utvikling." og trekker frem arbeidsmiljøutvalgene som et verktøy til å drive med organisasjonsutvikling (2002, s. 23-24).

Del 1 i Hovedavtalen for arbeidstakere i staten handler om medbestemmelse. I §1, formål og intensjoner, står det at

”Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og at den nyttes på en slik måte at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde”.

I kapittel 4 i Hovedavtalen er former og områder for medbestemmelse nedfelt. Eksempel her er arbeidsgivers og organisasjonenes informasjonsplikt.

Medvirkning er festet i dette lov- og avtaleverket og er grunnpilaren i den norske modellen. Videre problematiserer vi forståelsen av hva medvirkning er og konkluderer med hva medvirkning betyr i vår studie.

2.2.2. Hva er medvirkning?

Falkum, Hagen og Trygstad (2009) skiller mellom direkte og indirekte medvirkning. Det er vanlig å bruke begrepet representativ medvirkning for indirekte medvirkning (Elvekrok, 2006), og den ivaretar arbeidstakernes rettigheter i forhold til lov- og avtaleverket. Medbestemmelse er også et annet ofte brukt begrep. Avtaleverket er omfattende, og det er Hovedavtalens formål å legge til rette for samarbeidsgrunnlag mellom partene. I Norge og i Norden har fagorganisasjonene hatt en relativ stabil oppslutning de siste tiårene (Børve, 2008, s. 10).

Falkum, Hagen og Trygstad (Fafo, 2009) skriver at det ikke er en fast eller omforent definisjon av hva en kan forstå som indirekte medvirkning og trekker frem begrep som bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning som det samme. De viser også til lov- og avtaleverket som bruker disse begrepene om hverandre. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) viser til Brubakken-utvalgets innstilling (NOU 1985:1, 1985) som konkluderer med at begrepene bedriftsdemokrati og medbestemmelse forstås som alle tiltak som gir ansatte innflytelse. Dette gjelder alle avgjørelsesprosesser uavhengig av organisasjonsstruktur. Eksempel er prosesser som å fastsette mål for virksomheten og daglig arbeid. Fafo-rapporten (2009) poengterer at verken medbestemmelse eller bedriftsdemokrati inngår som begrep når tiltak som gir ansatte innflytelse blir beskrevet hos Brubakken-utvalget (1985). Det er derimot begrep som forhandlingsrett, medvirkning og medeierskap som er ordvalget.

I en rapport publisert av Norges offentlige utredninger (2010) om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet blir det gjort til et poeng at begrepene medvirkning og medbestemmelse har hatt ulik forståelse etter hvilken kontekst de er satt inn i. Det samarbeidet som i det norske arbeidslivet har foregått mellom de ulike partene har vært beskrevet på ulike måter, og vi kan trekke frem deltakelse, medbestemmelse, selvbestemmelse og medinnflytelse. I tillegg kan vi trekke inn andre begrep igjen som informasjon, drøfting og forhandling. Videre kan vi også i lov- eller avtaleverket se at det ikke finnes noen eksakte definisjoner av begrepene medvirkning og medbestemmelse. NOUs

rapport (2010:1, 2010, s. 15) går tilbake til 1985 og Brubakkenutvalgets innstilling som definerer medbestemmelse slik:

”Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.”

Her ser vi at utvalget ikke har en klar distinksjon mellom bedriftsdemokratibegrepet og medbestemmelsesbegrepet, men de ”omfatter alle tiltak som gir innflytelse”. Falkum, Hagen og Trygstad (2009, s. 8) viser til Brubakkenutvalgets liste over tiltak som er:

- forhandlingsrett gjennom valgte tillitsmenn på ulike nivåer og områder
- medvirkning (informasjon, konsultasjon, rådgivning) for grupper av ansatte gjennom representanter i spesielle organer (avdelingsutvalg, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og lignende)
- medvirkning gjennom representanter i selskapenes styrende organer
- tiltak for å bedre mulighetene for medvirkning i den ansattes egen jobb
- ”Økonomisk demokrati”, dvs en eller annen form for medeierskap i bedriftene for fagforening og/eller ansatte (NOU 1985:1, 1985, s. 66)

I de to definisjonene over kan en oppsummere medbestemmelse ut fra på hvilken måte deltakelse skjer og i hvilken form den skjer. Det som ikke kommer tydelig frem, er begrepet sett fra de ansattes handlingsperspektiv. Bedriftsdemokratinevnda (Fafo, 2009, s. 9) under Arbeids- og sosialdepartementet trekker inn handlingsperspektivet og definerer medbestemmelse slik:

”Medbestemmelse innebærer at arbeidstakerne skal ha rett til å øve innflytelse på virksomheten, i form av en rett til å få informasjon og drøfting, slik at deres synspunkter kan utgjøre en del av beslutningsgrunnlaget for arbeidsgiver. Medbestemmelsesretten gjelder både for den enkelte arbeidstaker med hensyn til egen arbeidssituasjon, og for verneombud og arbeidsmiljøutvalg i forhold til arbeidsmiljøet generelt i virksomheten”.

Vi ser at begrep som medvirkning, medbestemmelse, innflytelse, deltakelse og bedriftsdemokrati blir brukt om hverandre i lov- og avtaleverket. I vår studie bruker vi begrepet medvirkning som en fellesbetegnelse på medbestemmelse, innflytelse, deltakelse og bedriftsdemokrati. I vår studie forstår vi indirekte medvirkning som den formen for deltakelse som arbeidstakerorganisasjonene har gjennom det representative systemet som er beskrevet i lov- og avtaleverket.

Videre forstår vi direkte medvirkning som en individuell form for medvirkning som ifølge Hovedavtalen i staten skal gi

”(...) arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan dere arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles (...)”

og som skal

”(...) gi den enkelte arbeidstaker mulighet for faglig og personlig utvikling. Arbeidet må derfor organiseres og tilrettelegges slik at man drar nytte av arbeidstakernes kunnskaper (...)”.

Falkum, Hagen og Trygstad (2009, s. 10) problematiserer omkring hvordan ledelsen kan tilrettelegge for medvirkning i praksis gjennom indirekte eller direkte deltakelse fra de ansatte. I forhold til vår problemstilling er det interessant for oss å gå nærmere inn i hvilke metoder for medvirkning som fungerer best.

Klev og Levin (2002) poengterer at reell medvirkning kan sees på som helt essensielt når en driver omstillingsarbeid. De trekker også frem hvor fruktbar dialog som verktøy er når synspunkter kan fremmes og ”brytes mot hverandre” (s. 76). Det er i dialogen der ulike synspunkter kommer frem det kan legges til rette for påvirkning og for nye forståelsesrammer, og dette er blant annet viktig i tidlig fase i en OU-prosess, mener Klev og Levin.

2.2.3. Dialog som medvirkende metode

De fleste har et forhold til begrepet dialog og knytter det til kommunikasjon og det å snakke sammen. Ordet kommer fra den greske betydningen av samtale, og er sammensatt av prefikset dia- og suffikset -log og ifølge Bokmålsordboka (www.nob-ordbok.uio.no) har det i det norske språket fire ulike betydninger: samtale mellom to eller flere personer (1), litterært verk i samtaleform (2), talt eller sunget tekst i et stykke (3) eller løpende kontakt og meningsutveksling (4). I denne studien betyr dialog for oss betydning 1 og 4.

Bohm (1996) definerer dialog som ”en strøm av mening som beveger seg gjennom oss og blant oss, og dette muliggjør en strøm av mening i hele gruppen, som også kan resultere i fremveksten av ny forståelse. Det blir noe nytt, noe som trolig ikke var der fra starten av. Det er noe kreativt. Og dette meningsinnholdet, felles for gruppen, er limet som holder mennesker og samfunn sammen” (Hannevig og Parker, 2012, s. 18).

Bang og Midelfart (2015, s. 4) mener

”(...) dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i gruppen, fordi dialog stimulerer til utforskning av gruppemedlemmenes ulike synspunkter”.

Dysthe (1997) viser til den russiske forfatteren Bakhtin (1981) og hans teori rundt dialogen. Vi velger å trekke frem Bakhtins dialogisme (i Dysthe i Fuglestad og Lillejord, 1997) som et teoretisk utgangspunkt for å se sammenhengen mellom ledelse og dialog. Yukl (1981) beskriver ifølge Wadel (i Fuglestad og Lillejord, 1997) den administrative ledelsen som planlegging, koordinering og strukturering av belønningssystemer. Dette er kjent som Yukls taksonomi av lederatferd. Yukls forståelse av pedagogisk ledelse heller mer mot relasjonell ledelse og Yukl trekker frem handlinger som å inspirere, trene og veilede, og hos Bakhtin og hans teorier rundt dialogen, og i det hele tatt språk og tenking, kan vi knytte til Yukls tanker om lederatferd. Vi skal videre vise at Bakhtin har fokus på både menneske, kunnskap og språk i sin dialogisme, og at man i dialogen kan inspirere, trene og veilede hverandre.

Dysthe (1997) skriver at Bakhtin har tre perspektiv på dialogen. Det første er fra et makroperspektiv der dialog er grunnelementet for all menneskelig eksistens. Det andre er fra et mikroperspektiv som betyr at mening blir skapt i samspill mellom mennesker. Det tredje ligger i motsetningene mellom monolog og dialog. Vi skal videre se på hvilken betydning disse tre tilnæringsmåtene til dialogen har i et ledelsesperspektiv.

Bakhtins syn på dialog fra et makroperspektiv er at ”(...) sjølvet berre eksisterer gjennom forholdet til andre og at å leve betyr å vere i en uavslutta dialog med andre menneske (...)” (Dysthe, 1997, s. 82). Det å være menneske blir definert gjennom andre, det å kommunisere og være i dialog. Hovedformålet til språket er ifølge Bakhtin ikke det å uttrykke seg selv, men å kommunisere. Filosofien til Bakhtins dialogisme ligger i at det å være betyr å kommunisere. Det er ikke bare Bakhtin som er opptatt av forholdet mellom meg selv og den andre. Heidegger (1959) og Gadamer (1983) trekker også frem dialogen som en form for basis for all menneskelig eksistens og forståelse (Dysthe, 1997). Fra et ledelsesperspektivet kan det da være viktig ikke bare å trekke frem egenskapene til leder, men faktisk se leder og lederegenskaper i sammenheng med andre.

Dette fører oss til Bakhtins forståelse av dialog i et mikroperspektiv som betyr at kommunikasjon med andre skaper mening og forståelse. Det blir som å si at hvis jeg prater med deg og gir uttrykk for min mening, ønsker jeg respons tilbake, eller en reaksjon i en eller annen form, på det jeg har sagt. Først når jeg har fått tilbakemelding på det jeg har sagt, vet jeg selv hva jeg har sagt. Det samme gjelder i motsatt fall. Når du har fått respons på mitt svar igjen, da vet du selv hva du i utgangspunktet har svart. Slik skapes mening gjennom dialog.

Dysthe (1997, s. 81) mener det kan være nyttig ”(...) for ein leiar å innsjå at alle ytringar blir til i samspel med andre ytringar”. En kan se på dialogformen som en muntlig tekst, og med

intertekstualitet menes det at alle tekster, både muntlige og skriftlige, skapes i dialog med tidligere tekster. Fra dette perspektivet betyr dialogen her og nå og den dialogen som ligger i fortida, selve forforståelsen, noe for hvordan en skaper mening og forståelse. Den tradisjonelle kommunikasjonsmodellen illustrerer også dette gjennom forholdet mellom sender, mottaker, sak, situasjon og språk. Kommunikasjonssituasjonen får betydning for hvordan en sak blir oppfattet av mottaker. Da er vi tilbake til det poenget at vi alle sannsynligvis har blitt misforstått eller sagt ting på en måte som ikke var ment.

Bakhtin mente at mening og forståelse oppstår gjennom dialogen, og det betyr også at ny kunnskap og ny læring skjer i samspill med andre (Dysthe, 1997). Fra et lederperspektiv kan det da være relevant å stille seg selv spørsmålene: Hvem sitter på sannheten nå? Er det jeg som leder som skaper mening, og du som arbeidstaker som skal ta imot den? Er det slik læring og ny kunnskap oppstår? Hvis dette er tilfellet, kan dine arbeidstakere kun bli mottakere og aldri sendere i kommunikasjonssituasjonen.

Bakhtins tredje perspektiv på dialog ligger i å se dialog som en motsetning til monolog. Dysthe (1997) skriver at en må forstå motsetningsforholdet mellom monolog og dialog hos Bakhtin som forholdet mellom det autoritative ordet og det indre overbevisende ordet. Med autoritativ ligger det en forståelse av at det som blir sagt, får autoritet gjennom eksempelvis tradisjoner eller fra personer som en oppfatter som autoriteter. Det er vanlig å bruke forholdet lærer-elev som eksempel her, men det kan også være leder-arbeidstaker. Vi kan se for oss situasjoner vi som ledere har vært oppe i som vi i utgangspunktet hadde tenkt skulle være dialogiske situasjoner men som faktisk endte opp i å være monologiske situasjoner. Sannsynligvis har vi uttrykt oss på en måte som ikke innbyr til samtale, til dialog, refleksjon og innspill fra andre. Nøkkelen her ligger ifølge Bakhtin til det indre overbevisende ordet. Hvis vi som ledere greier å gi våre samtalepartnere eller diskusjonspartnere et eierforhold, en indre overbevisning til den saken eller det temaet som blir diskutert, greier man å finne frem til det indre overbevisende ordet. Det å samhandle og være i dialog krever at det på en arbeidsplass eller i et arbeidsmiljø er kultur for nettopp dette (Irgens, 2011). Det er nok liten tvil om at leder har et ansvar for å legge til rette for nettopp refleksjon gjennom dialog. Utgangspunktet er i hvert fall lagt om leder ser dette behovet, men samtidig må arbeidstakerne også være åpne for en slik arbeidsform.

Dysthe (1997, s. 85) tar opp maktforholdet som er mellom leder og arbeidstaker og kaller dette asymmetri. Den relasjonelle lederen, den lederen som har et bakhtinsk syn på dialogen, vil lettere kunne legge til rette for en kultur der det indre overbevisende ordet vinner frem foran det autoritative ordet. Asymmetri trenger ikke nødvendigvis ha utgangspunkt i hvilken type stilling en har i en organisasjon, men også til kunnskap og ikke minst informasjon. Makt kan ligge i det å sitte med informasjon som andre ikke har, og det samme gjelder kunnskap. En sperre for kommunikasjon er nettopp dette med å kontrollere, sitte på kunnskap og avgjøre hva som er relevant og ikke relevant, hva som er viktig og ikke viktig. Dialogformen krever at en føler en viss symmetri, en viss balanse mellom de som er med i

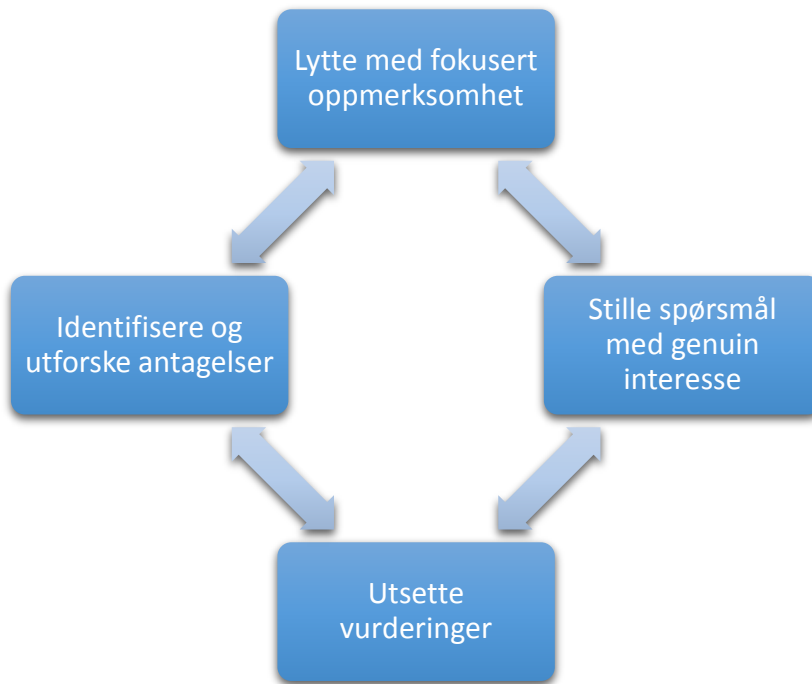
dialogen. Makt kan hindre dialog, og føre til at det en i utgangspunktet hadde tenkt å være dialog, blir en monolog.

Bråten (2004) bruker begrepet modellmakt for å beskrive hvordan ledere har mulighet for å styre diskusjoner og temaer for dialog for å fremme eget syn. Begrep som skinndialog brukes i denne sammenhengen, i og med at det i slike tilfeller der spørsmålene er ensidige definert ikke er mulig for de ansatte å slippe til med sine kunnskaper. For kunnskapsledere kan det derfor være viktig fra et slikt perspektiv å oppheve modellmakt i størst mulig grad for å åpne for dialog, og dermed få utnyttet et bredest mulig spekter av kunnskapen hos den enkelte ansatte på en god måte. Prinsippet om modellmakt bygger på en tanke om at modellmonopol oppheves ved hjelp av dialog, og det må dreie seg om reell dialog og ikke det Bråten kaller skinndialog. Ifølge Bråten (2004) oppheves denne formen for modellmakt gjennom å flytte grensene for det Bråten omtaler som saksområdet, og det er i det åpne samtalerommet (s.115) flere perspektiver kan slippe til.

Vi vil nå se nærmere på hva som kan bidra til å fremme dialog i en gruppe eller i en organisasjonsmessig sammenheng, og tar utgangspunkt i Hannevig og Parker (2012) sin praktiske veileder for dialog som utgangspunkt.

Hvis vi først ser på hvilke grunnleggende holdninger som bør være til stede hos alle deltakerne for å fremme dialog, er tanken om likeverdighet sentralt (Hannevig og Parker, 2012). God dialog forutsetter at alle som deltar, ser hverandre som likeverdige bidragsytere og viser respekt for hverandres synspunkter. Andre grunnleggende holdninger for å sikre god dialog er åpenhet og nysgjerrighet. I dette ligger blant annet en genuin interesse for å lære av andres innspill og synspunkter.

Når det kommer til hvilke handlemåter som fremmer dialog, har Hannevig og Parker (2012) utviklet følgende figur for å beskrive disse:



Figur 5: Handlemåter som fremmer dialog (Hannevig og Parker, 2012)

Disse handlemåtene kan virke selvsagte og selvforklarende. Men i praksis har vi vel alle erfart at for eksempel det å lytte til det som sies av andre med det som formål å virkelig forstå hva den andre mener, krever konsentrasjon og fokus. Likeledes er det ikke å gjøre seg opp en mening på et tidlig tidspunkt i en dialog, men heller gå inn i dialogen med et åpent sinn, ofte noe krevende i praksis.

I tillegg til at dialog krever noe av deltakerne, både i form av holdninger og handlinger, vil også rammene rundt dialogen være av betydning (Hannevig og Parker, 2012). Blant annet vil det være fremmede for god dialog at deltakerne opplever en inviterende og behagelig atmosfære, at deltagerne har en felles forståelse av hvilke(t) tema dialogen skal omhandle samt at de innledende spørsmålene for dialogen er åpne og engasjerende nok.

2.2.4. Hvorfor medvirkning?

En kan problematisere hvilke begrunnelser som ligger til grunn for medvirkning, og Ingebrigtsen (1993) trekker frem tre typiske begrunnelser som er medvirkning basert på rettighet, nytte og rimelighet.

Den første begrunnelsen ligger i å se på medvirkning som en rettighet. Vi har tidligere vist til Arbeidsmiljøloven som hjemler medvirkning, og den er slik en rettighet i norsk arbeidsliv. Avtaleverket har forandret seg fra loven ble iverksatt i 1977, og en sentral utviklingstendens ifølge Ingebrigtsen (1993, s. 7-8) ligger i å se de ansatte som underordnede med indirekte medvirkning, mens tilleggsavtalene ser ansatte mer i forhold til direkte medvirkning. Den

indirekte, eller representative medvirkningen som er rettighetsbasert, er sentral i den norske modellen (Ingebrigtsen, 1993).

Den andre begrunnelsen ligger i at medvirkning er nyttemotivert, og den er knyttet til organisasjonen. Fra ledelsens perspektiv vil nytte her ligge i om medvirkning vurderes i forhold til blant annet den verdien de ansatte har, eksempelvis ansatte som en ressurs. Mens medvirkning basert på rettighet mer er knyttet til interesser, er nyttebasert medvirkning knyttet til Human Resource Management (HRM). Vi kan anta at hvis ledelsen ser på de ansatte som en ressurs for organisasjonen, vil det igjen føre til at ansatte føler høyere grad av trivsel, og det igjen kan gi mer motivasjon og innsats, men forskning viser at HRM i den anglosaksiske organisasjonsmodellen "(...) betrakter gjerne ledelse som noe isolert, løsrevet fra institusjonelle strukturer og kultur (...) ansattes medbestemmelse og bedriftsdemokratiske ordninger anses som bremseklosser (...)" (Trygstad 2013, s. 74).

Irgens (2011, s. 122) stiller spørsmål rundt hva det er som gir en organisasjon verdi. Han skiller først mellom finansiell og intellektuell kapital for å karakterisere en organisasjons totale verdi. Irgens skiller videre mellom organisasjonskapital, humankapital og relasjonskapital som til sammen utgjør den intellektuelle kapitalen. Han viser at blant annet samarbeidsformer inngår i organisasjonskapitalen og at humankapitalen er arbeidstakernes individuelle kunnskaper. Verdien til en organisasjon knyttes ikke bare til økonomi, men også til samarbeid. Når ledelsen planlegger omstilling, øker arbeidstakernes behov for informasjon. Hvilke mål og hvilken retning endringene skal ta er kunnskap som er viktig for ledelsen å formidle til arbeidstakerne. Videre forsterkes dette behovet i perioder som kan karakteriseres som turbulente. Arbeidstakerne forventer at ledelsen informerer rundt både mål og retning i omstillingsfaser. Både medvirkning og informasjon er viktig og påvirker hverandre. "Medvirkning forutsetter kommunikasjon, og kommunikasjon kan igjen skape medvirkning" (Irgens 2011, s. 39). Hva som blir uttalt av ledelsen, hva ledelsen gjør, påvirker arbeidstakernes muligheter for medvirkning.

Den tredje begrunnelsen for medvirkning er rimelighet (Ingebrigtsen, 1993). En kan i denne begrunnelsen trekke inn moral og etikk som nøkkelord fordi en kan sette medvirkning opp mot det som er passende. I motsatt fall vil det være urimelig av eksempelvis en ledelse å benytte sin posisjon på å fatte avgjørelser uten hensyn til hva de andre ansatte måtte mene. Pateman (1970) hevder at tilfredsheten til ansatte øker om de opplever arbeidet som utviklende.

Et annet perspektiv på rimelighet som en begrunnelse for medvirkning, er den kontrasten denne begrunnelsen har i forhold til den forpliktelsen som spesielt ligger i avtaleverket. En kan anta at ut fra et rimelighetshensyn kan også ansatte velge ikke å medvirke (Ingebrigtsen 1993, s. 10).

2.3. Kunnskapsledelse

”Det viktigste produksjonsmiddelet for en kunnskapsarbeider er lite og grått og veier rundt 1,3 kilo. Og det er ikke en bærbar PC vi da snakker om, men arbeiderens hjerne.”

(Irgens, 2007, s. 31)

Universiteter og høyskoler er typiske eksempler på det vi kaller kunnskapsvirksomheter. I dette kapitlet ønsker vi spesielt å belyse hva som kjennetegner kunnskapsledelse i henhold til nyere forskning. For å kunne gjøre dette velger vi først å belyse noen ulike, grunnleggende kunnskapssyn som er grunnleggende for både lederes og ansattes holdninger og forventninger til kunnskapsledelse.

Gjennom studiet Master i kunnskapsledelse har vi reflektert og lest mye teoristoff rundt ledelse og hva ledere er. Situasjonsbestemt ledelse legger vekt på kompetansen til de ansatte. Ny ledelse ser på karisma som en viktig lederegenskap og i enda nyere litteratur har vi lest om ledelse basert på kunst, estetikk og endring. Det er mye fokus på ansatte som ressurs, men vi kan stille noen spørsmål til hvordan dette skjer i praksis. Hva som er kunnskapsledelse, kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjoner er relevante spørsmål. Irgens (Irgens og Wennes, 2011) skriver at

”Kunnskapsledelse innebærer en avstandstaken fra tendensene i klassisk organisasjonsteori til å skille tenkning og planlegging fra arbeidsutførelse.”

Kunnskapsledelse i dag betyr nettopp å se tenkning, planlegging og arbeidsutførelse sammen. Vår hensikt er å knytte medvirkning til organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse, og innfallsvinkelen fra et lederperspektiv er å se på arbeidstakerne som en ressurs for utviklingen av en organisasjon. Irgens (2011), påpeker at organisasjonsfaget hviler på vitenskapsfilosofi. Det betyr at filosofiske spørsmål som hvilket syn en har på verden, og hvordan en skal forstå verden, får konsekvenser for hvordan en tenker organisasjon og ledelse. Vi starter med å vise ulike perspektiv på kunnskapsledelse før vi klargjør vårt eget.

Børve (i Irgens og Wennes, 2011, s. 91) viser til Scarborough med flere (1999) som hevder kunnskapsledelse betegner hvordan en kan lede og styre kunnskapsarbeidere, og hun viser til Drucker (1959) som definerer at ”Kunnskapsledelse handler om å lede medarbeidere som utfører arbeid basert på egen kunnskap”.

Irgens (2011, s. 124) definerer kunnskapsledelse som ”(...) ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap”.

Hislop (2013, s. 56) definerer kunnskapsledelse slik:

“Kunnskapsledelse er en samlebetegnelse som refererer til alle forsøk på å lede kunnskapen i en organisasjons arbeidsstokk, som kan oppnås gjennom en rekke ulike metoder inklusive direkte ved bruk av ulike IT-hjelpemidler, eller mer indirekte gjennom ledelse av sosiale prosesser, strukturering av organisasjoner på ulike måter eller ved hjelp av spesielle kulturer og ledelsespraksiser” (vår oversettelse).

Hva er felles for definisjonene over? Kunnskap er selvsagt et nøkkelbegrep. I Irgens sin definisjon ligger også de fire handlingene å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskapen. I dette perspektivet er det viktig å ha fokus ikke bare på ledelse, men på en mer helhetlig dimensjon der kunnskap skal utvikles, deles og anvendes. Noe av det samme kan vi også finne i Drucker sin definisjon, men samtidig er den noe mer avgrenset til begrepet kunnskapsarbeid. Utover det å utføre arbeid som vi finner i Drucker sin definisjon, gir utvikle, lagre, dele og anvende en mer pragmatisk beskrivelse (Irgens, 2011, s. 124).

Von Krogh med flere (2011) viser at begrepet kunnskapsledelse oppstod tidlig i 1990-årene, som et svar på behovet for mer dynamisk organisering. Kunnskap ble gradvis sett på som den viktigste innsatsfaktoren i mange virksomheter, og som en mulighet for å skaffe seg konkurransefortrinn (Hislop, 2013).

Von Krogh med flere (2001) bruker ikke ordet kunnskapsledelse. Her handler det mer om å skape kunnskap. Organisasjonsprosesser som støtter utviklingen av organisasjonenes kunnskapssamfunn kan ledes, men ikke kunnskapen i seg selv. Det er viktigere at ledelse er støttende enn kontrollerende. Vellykket kunnskapsutvikling er avhengig av relasjoner. Det vil si hvordan mennesker forholder seg til hverandre, og dette forutsetter at ledere setter omsorg øverst.

Synet på ledelse har tradisjonelt vært preget av perspektiver vi finner igjen i maskinmetaforen hos Morgan (2004). Grunnleggende for dette synet er ” (...) troen på ledelse som en prosess bestående av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll” (Morgan, 2004, s. 30). Også i offentlig sektor har deler av dette vært det dominerende synet på hva ledelse bør være i de senere år, tydeliggjort gjennom at offentlig sektor i stor utstrekning har tatt i bruk prinsippene fra New Public Management (Busch, 2011). Fokuset i en slik tenkning er måling av resultater på enkeltområder eller avgrensede ansvarsområder, og oppfølging av måloppnåelsen sett opp mot mål. Busch trekker frem paradokset med ledelsesprinsipper fra NPM i organisasjoner med ansatte med høy kompetanse knyttet til velferdsproduksjon, og der profesjonelle verdier sikrer faglige standarder og god kvalitet i yrkesutøvelsen. Høyt kompetente medarbeidere innenfor mange offentlige organisasjoner utøver sine oppgaver med en høy grad av autonomi, noe som har medført økende problemer med å gjennomføre gode resultatmålinger som grunnlag for NPM.

Kunnskap er selvsagt et nøkkelbegrep, og Irgens (2011, s. 123) viser i en modell som illustrerer grad av kunnskapsintensivitet, at høyere undervisningsinstitusjoner og forskningsinstitusjoner har høy grad av kunnskapsintensivitet. Alle kunnskapsarbeidere, både ledere og arbeidstakere, er en del av kunnskapsorganisasjonen. Å være kunnskapsleder og å se på arbeidstakerne, kunnskapsarbeiderne, som en ressurs som medvirker i utviklingsarbeid, som tenker, planlegger og utfører sammen, er et kraftig steg bort fra maskinmetaforen og mot organismemetaforen hos Morgan (2004).

Av dette ser vi at det eksisterer mange ulike definisjoner på begrepet kunnskapsledelse. Men uansett hvilken definisjon vi velger, er det sentralt å se på hvilke konsekvenser et slikt perspektiv på ledelse får for virksomheter, ledere og medarbeidere. Sammenlignet med tradisjonelle ledelsesperspektiver, ofte påvirket av den strengt hierarkiske taylorismen, snus autoritetspyramiden i en kunnskapsvirksomhet opp ned, og det blir de spesialiserte medarbeiderne som i stor grad leder utviklingsprosessene i kunnskapsvirksomhetene (Jensen, 2008). Drucker (1959) mener også kunnskapsledelse handler om å lede mennesker som bruker sin egen kunnskap i sitt arbeid.

Karakteristiske trekk som blant annet struktur, antall ansatte, geografisk spredning og kulturelle ulikheter vil naturlig påvirke og utfordre kunnskapsledelse (Hislop, 2013). Likeledes vil faktorer som tilgang til arbeidskraft, markedskrefter og grad av konkurranse, grad av standardisering og om virksomheten er privat eller offentlig spille inn på kunnskapsprosessene.

Ledelse av kunnskapsarbeid handler om overføring av kunnskap gjennom overlappende praksiser og det å overkomme hindringer i praksisene når det overføres. Kunnskapsdeling er nødvendig for virksomheters konkurransekraft over tid, og bør ikke forbeholdes enkeltpersoner eller grupper. Det er viktig å anvende kunnskap for å unngå at kunnskapen blir statisk, og kunnskap som ikke kan forbedre praksis har liten eller ingen nytteverdi (Irgens, 2011). I en endringsprosess er det viktig å skape motivasjon for endring. Det kan skje gjennom deltakelse og indre drivkrefter (Jacobsen, 2004; Irgens, 2011). Ledelse handler om å legge til rette for dialog som utfordrer og utvikler måten en tenker og jobber på, og å stille spørsmål ved om denne måten å jobbe på er hensiktsmessig i forhold til å nå de satte målene (Klev og Levin, 2002, s. 150).

2.3.1. Kunnskap, kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeid

Hislop (2013) beskriver to ulike perspektiver på kunnskap, det objektivistiske og det praksisbaserte kunnskapsperspektivet. Det objektivistiske perspektivet ser på kunnskap som noe som er personuavhengig, og som kan kodifiseres og lagres i systemer, planverk, rutiner og retningslinjer. Det praksisbaserte perspektivet ser på kunnskap som noe som kontinuerlig skapes og deles i tett samarbeid mellom personer. Tenkning, planlegging og handling henger sammen, og det innebærer at kunnskap utvikles gjennom praksis når man utfører aktiviteter og gjør seg erfaringer. Kunnskapen består i et slikt perspektiv av individuelle og

subjektive elementer, er innvevd i mennesket og kulturen og umulig å skille fra menneskelig aktivitet og sosiale relasjoner.

Den tredje vei (Elkjær, 2014) er et relativt nytt begrep som er brukt om perspektiver på kunnskap. Et slikt perspektiv kombinerer det objektivistiske og det praksisbaserte perspektivet, og kan sies å utfylle de to andre og gir bredere innsikt i kunnskapsbegrepet. Her trekkes det inn begreper som kropp, følelser, teft, intuisjon, sanser og forpliktende engasjement når man snakker om kunnskap og kunnskapsutvikling.

Irgens og Wennes (2011) viser til Drucker (1959), som ofte krediteres for å være den første til å ta i bruk begrepet kunnskapsarbeider. Begrepet ble tatt i bruk for å beskrive en type arbeidstakere som ble mer vanlig i arbeidslivet fra den tidsperioden. Disse arbeidstakerne var mindre avhengig av ordrer, styring og instruksjoner for arbeidet, og har en større frihet enn arbeidstakerne tidligere har opplevd. Dette gir en betydelig større mulighet for nytenkning og nyskaping blant arbeidstakerne, samtidig som det utfordrer lederne som i mindre grad enn tidligere kan kontrollere og styre arbeidet i organisasjoner.

Irgens og Wennes (2011, s. 15) definerer videre kunnskapsarbeid som

”Arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis”.

2.3.2. Kunnskapsvirksomhet

Virksomheter som i stor grad har ansatte som kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere, kalles gjerne kunnskapsvirksomheter. I og med at utviklingen går i retning av stadig høyere kompetanse hos ansatte i virksomheter innenfor stadig flere bransjer og fagområder, er det nesten vanskelig å tenke seg virksomheter som ikke har elementer av kunnskapsarbeid.

Kunnskapsvirksomheter har en del spesielle kjennetegn (Irgens, 2007). For det første er kunnskapen om selve arbeidsutførelsen knyttet til medarbeiderne, og i mindre grad til maskiner, prosesser eller prosedyrer. For det andre sitter kunnskapen i en kunnskapsvirksomhet i liten grad i den formelle delen av organisasjonen, men er individ- og gruppebasert i stor grad. Det tredje kjennetegnet som Irgens trekker frem ved kunnskapsvirksomheter, er at arbeidet som utføres gjerne er intellektuelt og sterkt personlig preget av den ansatte. De ansatte i kunnskapsvirksomheter opplever å ha en betydelig verdi for virksomheten de jobber for og det samme gjelder høy status i form av sin ekspertise.

2.3.3. Kunnskapspyramiden, modellmakt og kommunikasjon

Det har vært en betydelig utvikling i begrepet kunnskap de siste tiårene, fra de teknisk-naturvitenskapelige til dagens virkelighet. Dette gjelder spesielt innenfor

informasjonsteknologien (Westeren, 2013). På 1970-80-tallet arbeidet man med etableringen av logiske slutninger i dataprogrammer, og man hadde en tro på "(...) at kunnskap basert på logisk slutning var tilstrekkelig til å stimulere ekspertise og bygge ekspertsystemer" (s.43). Dette medførte en økt interesse for kunnskapsbegrepet og for kunnskapsutviklingens betydning for velfungerende organisasjoner. Det ble også i økende grad satt fokus på organisatorisk læring i denne perioden (Westeren, 2013).

Kunnskapspyramiden brukes for å forklare skillet mellom begrepene data, informasjon og kunnskap. Data (Gottschalk, 2004) kan sees som en "(...) formell representasjon av et saksforhold" (Westeren, 2013, s.43). Først når data er oppfattet og behandlet av en bevissthet, kan vi ifølge Westeren snakke om informasjon. For å gå fra informasjon til kunnskap kreves en form for vurdering og at man gjør seg opp en mening i tillegg. Westeren (2013, s. 45) viser at kunnskapspyramiden ofte har et fjerde trinn, kalt visdom.

Informasjonsmengden, kvaliteten på den og til hvilket tidspunkt informasjon gis, er en faktor som kan føre til både suksess og fiasko i en organisasjon i omstilling (Irgens 2011, s. 40). Farace, Monge og Russell (1977) har ifølge Irgens (2011) påvist lavere selvfølelse, forvirring og stress som negative konsekvenser av informasjonsunderskudd. Arbeidstakerne kan også utsettes for informasjonsoverflod, og for mye informasjon kan også gi noen av de samme konsekvensene. Selv om arbeidstakere får mye informasjon, kan de oppleve at de ikke får nok fordi de ikke greier å absorbere og ta inn over seg all informasjonen som blir gitt (Irgens, 2011, s. 42).

Vår antakelse er med dette som utgangspunkt at skal en organisasjon nyttiggjøre seg IKT-verktøy og andre styringsverktøy, vil organisasjonen være avhengig av medarbeidere som reflekterer, som gjør data om til informasjon, informasjon om til kunnskap og som igjen reflekterer rundt denne kunnskapen. (Westeren, 2013).

2.4. Oppsummering, teoretisk bakteppe

Hensikten med dette kapitlet har vært å belyse teorier rundt organisasjonsutvikling, organisasjonsutvikling i norsk arbeidslivssammenheng og kunnskapsledelse. I vår studie er innfallsvinkelen at omstilling i en organisasjon kan betraktes som OU. Vi har derfor presentert teoretiske perspektiv knyttet til organisering av omstillingsprosesser. I tillegg til å vise drivkrefter som ligger bak omstilling, har vi vektlagt strategier som kan beskrive ledelse av slike omstillingsprosesser. Fordi denne prosessen er en fusjon mellom to statlige utdanningsinstitusjoner, har vi også valgt å trekke frem noen utfordringer slike fusjoner i følge forskning har.

Vi har spisset teorikapitlet mot kjennetegn ved norske arbeidslivstradisjoner, kjennetegn ved den norske modellen og medvirkning. I andre del av teorikapitlet beskriver vi den norske

modellen, presenterer arbeidstakeres rettigheter knyttet til medvirkning og vektlagt dialog som medvirkende metode. Vi problematiserer til slutt hvorfor medvirkning er viktig.

Medvirkning i teorikapitlet er knyttet til kunnskapsledelse i den forstand at vi presenterer et top-down- og bottom-up-perspektiv på ledelse der sistnevnte perspektiv beskriver medvirkning som et kjennetegn ved kunnskapsledelse. Vi beskriver også kort hva som karakteriserer kunnskapsvirksomheter og kunnskapsarbeidere. Fordi dialog er trukket spesielt frem som en medvirkende metode, presenterer vi også etablert teori rundt kunnskap, modellmakt og kommunikasjon.

”Brumm så på de to forlabbene sine. Han visste at den ene var den høyre, og han visste at hvis han bare kunne finne ut hvilken som var den høyre, så var den andre den venstre. Men han kunne aldri huske hvordan han skulle begynne.” (Ole Brumm)

3. Metode

I dette kapitlet reflekterer vi rundt metodiske problemstillinger og begrunner valg av metode for å belyse vår problemstilling. Vi redegjør for hva vi har gjort, hvordan vi har gjort det og hvorfor vi har tatt de metodiske valgene vi har gjort.

Først setter vi forskningsprosessen vår inn i en vitenskapsteoretisk ramme og redegjør for vårt vitenskapsteoretiske ståsted for å gi en mulighet for å forstå bedre hvilket fundament vi bygger våre vurderinger og metodiske grep på. Deretter gjennomgår vi valg av metode, vårt valg av forskningsdesign og følger opp med beskrivelser av datainnsamling og analysemetode. Videre reflekterer vi rundt etiske avveininger før vi avslutter kapitlet med kvalitetsmessige vurderinger og metodekritikk.

3.1. Vitenskapsteoretisk forankring

Ifølge Kuhn (1962) vil de valgene vi som forskere tar i forhold til problemstilling, design og forskningsmetode være påvirket av vår vitenskapsteoretiske forankring. Guba og Lincoln (1994) viser til et vitenskapelig paradigme der ontologiske, epistemologiske og metodologiske spørsmål henger sammen.

Nyeng (2004) definerer ontologi som hvordan virkeligheten ser ut. Epistemologien dreier seg om hva vi kan vite om denne virkeligheten og metode er fremgangsmåten for å skaffe data om det vi studerer. Den vitenskapsteoretiske forankringen viser til hvordan verden ser ut, hva vi kan vite om denne verdenen og hvordan vi har skaffet oss informasjon om denne verdenen.

3.1.1. Ontologi og epistemologi

Jacobsen (2015) skriver at begrepet ontologi har sin opprinnelse i gresk og betyr hvordan ting faktisk er, og definerer det som ”(...) læren om hvordan virkeligheten ser ut”. Ontologiske teorier er grunnleggende antagelser om hvordan den sosiale verden ser ut (Johannessen med flere, 2010). Vårt ontologiske perspektiv bygger på antakelsen om at vi forstår verden rundt oss som en sosial virkelighet. Ontologiske teorier kan i følge Johannessen med flere (2010) ses på som de forutsetningene om menneske og samfunn som vi tar for gitt i en undersøkelse.

Hvordan en ser på virkeligheten, vil få betydning for hvordan og i hvilken grad en kan skaffe seg kunnskap om virkeligheten. Vi snakker da om epistemologi. Nyeng (2004, s. 209)

påpeker at "Enhver forskning har, som regel implisitt som en del av forskerens forståelseshorisont, innebygd en bestemt epistemologi (...)". Det betyr at det finnes forskjellige innfallsvinkler til hva som er relevant kunnskap og i det hele tatt hva vi kan ha kunnskap om. Det betyr at det ikke er et bestemt svar på hvordan verden ser ut (Nyeng, 2004).

De to motpolene, positivisme og hermeneutikk (Jacobsen, 2015), har ulikt syn på subjekt og objekt. Der positivismen ser på verden som noe som kan forstås gjennom fakta, og beskrives gjennom lover og regelmessigheter der subjektet er atskilt fra objektet, ser vi derimot fortolkende på virkeligheten og skiller ikke mellom subjekt og objekt. Vi ser på virkeligheten som dynamisk og skapt av mennesket (Jacobsen, 2015).

3.1.2. Vårt vitenskapsteoretiske ståsted

Vi har hatt mange runder med oss selv i forhold til vårt vitenskapelige ståsted. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en prosess med mye refleksjon og læring. Dette har blant annet dreid seg om forskerrollen vår og hvor vi er i relasjon til det vi forsker på, det vil si forholdet subjekt og objekt. For oss er det vanskelig å skille mellom subjekt og objekt, og hvordan vi ser på verden og hvilke verdier vi har eksisterer selvsagt ikke uavhengig av hva vi interesserer oss for, hva vi ønsker å forske på og hvordan vi gjør det. Studiet kunnskapsledelse har utvidet vår horisont her.

I vår oppgave har vi en epistemologisk tilnærming for å skaffe oss kunnskap om det vi forsker på gjennom å erkjenne at vi står overfor en verden utenfor individet. Samtidig er en av oss forsker i egen organisasjon, og dette er relevant i forhold til nærhet og distanse til forskningsmaterialet. Guba og Lincoln (1994) påpeker at forsker må selv delta der mening blir skapt for å forstå fenomener som lokale og kontekstuelle sannheter. For oss som forskere blir det derfor viktig å beskrive den konteksten slike sannheter, eller mening, oppstår i, og vi må også reflektere rundt vår nærhet til fenomenet vi forsker på og den subjektiviteten som vi har når vi analyserer og prøver å forstå den.

Metodisk trekker vi veksler på tre vitenskapsteoretiske perspektiv. For det første ser vi på mening som skapt i samhandling mellom oss forskere og de vi forsker på. Slik inntar vi et sosialkonstruktivistisk ståsted. For det andre er det enkeltindividers opplevelser vi er interesserte i, og derfor inntar vi et perspektiv innenfor fenomenologien. For det tredje fortolker vi disse opplevelsene i forståelsen, analysen og tolkningen av datafunn. Dette betyr at vi også forsker innenfor hermeneutikken. Vi skal videre se nærmere på sosialkonstruktivismen, fenomenologien og hermeneutikken.

3.1.2.1. Sosialkonstruktivisme

Thagaard (2009, s. 223) skriver at forskere som inntar sosialkonstruktivistiske perspektiver må diskutere grunnlaget for produksjon av kunnskap og at denne kunnskapen er et resultat av forholdet mellom forsker og informanter. Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv har sosiale prosesser betydning for hva en kan si er gyldig kunnskap fordi både forsker og informant har innflytelse på forskningsprosessen og videre det som kommer ut av den.

Vi har vel alle vært oppe i situasjoner der vi blir stilt overfor etiske og moralske dilemmaer som forskjellen på hva som er rett og galt, hvem som sitter på sannheten og hvem som ikke gjør det. Vi har kanskje også kjent på utfordringen ved å innta et annet perspektiv enn ens eget. En av mange diskusjoner rundt ledelse av kunnskap er nettopp den egenskapen å kunne se andre perspektiver enn sitt eget. Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil verken den ene eller den andre sitte på sannheten, men det er i samhandling og i de sosiale prosessene som skjer mellom leder og medarbeider, kunnskap blir til. Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv er man ikke ute etter å finne sannheten, men i samhandling kan mennesker komme nærmere en sannhet. Dette er utgangspunktet for vårt perspektiv i forhold til forskningsprosessen. Dette bryter med den tradisjonelle tilnærmingen der vitenskapelige fakta er å betrakte som objektive, og fakta blir sett på som uavhengig av sosiale prosesser (Jacobsen, 2015).

Legitimiteten av datafunnene blir forsterket når forskere gjør greie for de refleksjoner og de valg som er tatt i forhold til hvordan funn har blitt til og hvilken rolle forskeren har hatt under dybdeintervjuene. Det er gjennom tett samarbeid, hyppige samtaler og refleksjon rundt funn vi har jobbet i den hensikt å være kritiske. Vi er ikke ute etter generelle lovmessigheter (Jacobsen, 2015) men heller det som er spesielt og særegent for de opplevelsene våre informanter har hatt i forhold til medvirkning. Vi forsker på mennesker, hvilke tanker de har og hvilke handlinger de gjør, og dette ser vi i sammenheng med en spesiell kontekst innenfor et bestemt tidsforløp. Vi har derfor et sosialkonstruktivistisk syn på den virkeligheten vi står overfor i casen vår. Vi presenterer våre tilnærminger til arbeidstakernes opplevelser av medvirkning i en bestemt prosess. Det er vi som presenterer deres konstruksjoner, og dette fører oss til fenomenologien.

3.1.2.2. Fenomenologi

Hegel (1807) betraktet fenomenologi som læren om bevissthetens, erkjennelsens former og utvikling frem til absolutt erkjennelse, men det er Husserl vi i dag knytter til moderne fenomenologi som en filosofisk vitenskap som skiller seg ut fra vitenskaper som ønsker å forklare årsaksforhold ut fra fakta (Thagaard, 2009). I den fenomenologiske tilnærmingen ser en på den subjektive opplevelsen som viktig. Det er gjennom den en vil finne frem til en utvidet og dypere forståelse av de opplevelsene mennesker har. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) må forskere med et fenomenologisk vitenskapssyn anta at verden virkelig er slik

menneskene som blir forsket på, beskriver den. I definisjonen av fenomenologi ligger det en todelt forståelse. Den kan betraktes både som filosofi og kvalitativ forskningsdesign.

Hos oss er det fenomenet opplevelser av omstillingsprosessen og spesielt medvirkning vi studerer. For å gjøre dette må vi forsøke å forstå, analysere og tolke de erfaringene menneskene har i forhold til sin arbeidshverdag. Vi skiller ikke mellom subjekt og objekt fordi fenomenet, som kan betraktes som objektet, og de menneskene som opplever det, det vil si subjektet, er tett sammenvevd. Vi fortolker også opplevelsene arbeidstakerne har, og det fører oss til hermeneutikken.

3.1.2.3. Hermeneutikk

Vi inntar en hermeneutisk innfallsvinkel til å analysere de data vi har samlet inn. Det vil si at vi legger vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Samtidig med at vi ønsker å innta en fortolkende holdning til de transkriberte tekstene, kom vi stadig inn i diskusjoner med oss selv om forholdet mellom subjektivitet og objektivitet i forhold til metoden vår. Om vi kunne studere virkeligheten med en viss grad av objektivitet var et spørsmål som dukket opp og som brøt med hermeneutikken som vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Et annet spørsmål var om vi kunne stole på vår subjektivitet fordi vi kan være påvirket av våre forforståelser, hva vi har en spesiell interesse i, hva vi gjennom vår kultur er lært opp til å se og ikke minst lært opp til ikke å se.

Jacobsen (2015, s. 61) presenterer begrepet intersubjektivitet, som menes at mennesker kan oppfatte fenomen og situasjoner på samme vis. Videre kan en se på denne intersubjektiviteten der flere mener det samme om samme fenomen, som en form for sannsynlighet for at det de oppfatter som virkeligheten, kan kalles sant. Slik kan en se på intersubjektiviteten som en form for enighet om noe som er sant. Til tross for denne konklusjonen, kan en gruble videre på om den virkeligheten vi da skal beskrive som sann også kan være objektiv? Det er her vår fortolkende tilnærming rundt hva en kan oppfatte som objektivitet og hva en kan oppfatte som subjektivitet kommer inn. Eksempel kan være hvordan informantene karakteriserer en omstillingsprosess. Det vil nødvendigvis være en subjektiv oppfatning. Dette krever da en fortolkning av de transkriberte tekstene av oss som gjennomfører analysen. I hermeneutikken er det viktig å fortolke de erfaringene mennesker har, og det skjer gjennom utforsking av et dypere meningsinnhold enn det en umiddelbart oppfatter som innlysende (Thagaard, 2013, s. 41). Refleksjoner rundt objektivitet og subjektivitet har vært en gjenganger i samtalene våre i løpet av arbeidet, og det er viktig for oss å få frem at det er arbeidstakernes, intervjuobjektene, virkelighetsforståelse vi er opptatt av, ikke objektivitet. Fordi en av oss forsker i egen organisasjon er slike refleksjoner også viktig, og det kommer vi inn på i punktet under.

3.2. Valg av metode

Jacobsen (2015, s. 62) viser til begrepet eksplorerende problemstilling. Eksplorerende, eller utforskende, problemstillinger har som mål å avdekke ny kunnskap om et fenomen, samt finne ut hva fenomenet består av. Det vil si å konkretisere innholdet i fenomenet.

Eksplorerende problemstillinger har også ofte som målsetning å utvikle en teori om fenomenet som kan munne ut i et sett av hypoteser, årsakssammenhenger, som kan testes. En eksplorerende problemstilling stiller ofte slike spørsmål: Hva er dette fenomenet? Hvilke faktorer, variabler og verdier er viktige? På forhånd visste vi lite om arbeidstakernes tanker rundt medvirkning i HiNTs omstillingsprosess, og vår problemstilling søker å utdype dette, og vi kan slik kalle den eksplorerende. Jacobsen (2015) beskriver at en eksplorerende problemstilling ofte vil kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed også er åpen for endringer i omgivelsene. Fordelen med kvalitative tilnærminger og datainnsamlinger er at de gir en slik åpenhet og fleksibilitet som kvantitative metoder ikke gir (Johannessen med flere, 2010, s. 364).

Vi ønsket å forstå de sosiale fenomenene og hvordan individene oppfatter og tolker den sosiale virkeligheten, og valgte derfor en kvalitativ metode for vår datainnsamling. I kvalitativ forskning har vi flere tilnærminger til datainnsamling, og Johannessen med flere (2010) trekker frem fire. Disse er intervjuer med åpne spørsmål, direkte observasjon, skrevne dokumenter og lyd- og bildemateriale.

3.3. Forskningsdesign

Thagaard (2013) poengterer at problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, men det betyr ikke at den er ferdig definert. Problemstillingen ga tidlig i forskningsprosessen en retning for hvordan vi hadde tenkt å designe prosjektet. I dette underkapittelet beskriver vi vårt design for forskningsprosjektet, og det innebærer at vi viser hva undersøkelsen har fokus på, hvem som er deltakere, hvor og hvordan vi har utført undersøkelsen (Thagaard, 2013).

3.3.1. Casestudium

Yin (1989) karakteriserer utarbeidelsen av forskningsspørsmålet som den viktigste fasen i en forskningsprosess, da dette vil ha avgjørende betydning for valg av forskningsstrategi.

Casestudier er preget av samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, og det betyr at slike studier kan åpne for å nyansere begreper og sammenhenger som kommer frem underveis (Børve, 2008). Vi mener casestudium er relevant for oss som forskningsstrategi fordi vi ville forske på og forstå opplevelser av medvirkning knyttet til endringer, og videre mente vi det var interessant å kunne informere eller utvikle ny kunnskap om dette fenomenet (Simons, 2009).

Vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål etterspør hvordan omstillingsprosessen var organisert, hvilke opplevelser arbeidstakerne hadde av prosessen spesielt med hensyn til medvirkning og om ledelse av prosessen var basert på kunnskapsledelse. Stake (1995), som er referert hos Simons (2009) påpeker at et godt casestudium også skal fange kompleksiteten til casen, og samspillet mellom casen og dens kontekst. For å fange kompleksiteten Stake omtaler har vi plassert opplevelsene arbeidstakerne har inn i en organisatorisk kontekst og inn i faget kunnskapsledelse.

Yin (1994) definerer et casestudium som "(...) et empirisk studium som undersøker et samtidig fenomen innenfor dets virkelige kontekst, særlig når grensene mellom fenomen og kontekst ikke alltid er åpenbare". Jacobsen (2015) påpeker også at casestudier skiller seg ut fra andre typer forskningsstudier på den måten at fenomenet studeres i en virkelig sammenheng. Simons (2009) viser til casestudier som dyptgående studier av det ene, det spesielle eller det unike tilfellet. Casen kan også avgrenses til et bestemt tidsrom og en bestemt hendelse. Vår case vil da bli en empirisk undersøkelse der vi har fokus på ansattes opplevelser av medvirkning i HiNTs omstillingsprosess. Vi har avgrenset vår case i tid til perioden juni 2014 til januar 2016. Starten markeres med oppdraget kunnskapsminister Røe Isaksen kom med overfor UH-sektoren og slutter med vedtak om fusjon mellom HiNT og UiN til det vi fra januar 2016 kjenner som Nord universitet. Vår case er videre avgrenset i den forstand at det er arbeidstakernes perspektiv vi er ute etter å finne mer ut av.

Simons (2009) trekker også frem case som relevant tilnærming for å få svar på spørsmål som blant annet begynner med spørreordet hvordan. Hun trekker videre frem case som en tilnæringsmåte for å få frem inngående eller tykke beskrivelser. Geertz (1973) er ofte brukt som eksempel på hermeneutiske tilnærminger der han har fokus på tykke beskrivelser kontra tynne beskrivelser. For å gi tykke beskrivelser bør en forsker ikke bare gjengi det han observerer, men han bør også stille spørsmål ved det han observerer.

Datamaterialet vårt er 8 dybdeintervju av ansatte ved HiNT. Disse 8 dybdeintervjuene utgjør våre primærdata. Vi ønsket å kople omstillingsprosess og kunnskapsledelse til medvirkning. Vi valgte dybdeintervju som metode for å få rik, fyldig og omfattende informasjon rundt opplevelsene til arbeidstakerne. Ifølge Thagaard (2013) er intervju godt egnet til nettopp å få innsikt i hva mennesker opplever, hvilke følelser de har, hvilke tanker de gir uttrykk for og de erfaringene de gjør seg.

3.3.2. Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1). Vi hadde ikke en ferdig struktur der spørsmålene alene skulle være bestemmende for intervjuets fremdrift, men vi kan karakterisere intervjuet som semi-strukturert fordi vi i intervjuguiden hadde nedfelt hovedspørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål. Det som skulle bestemme fremdriften i intervjuet, var det som kom

frem i interaksjonen mellom intervjuer og informant. Vi følger Thagaard (2013) i ønsket om at intervjuet skulle falle naturlig i den forstand at vi kunne føre samtaler med informantene samtidig som vi sørget for at de temaer som var viktig i forhold til vår problemstilling ble diskutert i løpet av intervjusamtalen. Vi mente dette ville gi oss flere, fyldigere og rikere beskrivelser av opplevelsene til informantene.

Vi følger et eksplorerende opplegg, og en sentral målsetting med kvalitative intervjuer er å utforske de temaene vi ønsker informasjon om (Thagaard, 2013, s. 100). Da vi begynte arbeidet med intervjuguiden, reflekterte vi mye over hvordan vi skulle utforme den i forhold til først tematikk, og så selve spørsmålsstillingen. Vi valgte å følge Rubin og Rubin (2005, s. 116) med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden er vedlagt (Vedlegg 1).

Våre hovedspørsmål er en introduksjon til de temaene vi hadde fokus på. Aller først hadde vi innledningsrunde, en form for bli kjent-runde der alle i intervjusituasjonen introduserte seg. Deretter viser intervjuguiden at vi hadde temaet personalia der vi ville vite alder, utdanning, jobberfaring og så videre. Thagaard (2013) viser til kunnskap om konteksten som viktig for en vellykket intervjusituasjon, og vi hadde på forhånd satt oss inn i intervjupersonens situasjon slik at spørsmålene skulle oppfattes som relevant. Vi brukte noe tid på den innledende runden for å etablere relasjoner med håp om at dette skulle gjøre intervjusituasjonen lettere. Etter innledende runde stilte vi hovedspørsmålene.

Disse hovedspørsmålene er sentrert rundt syv tema som er listet i intervjuguiden. De syv hovedspørsmålenes inngang var "Hva er din opplevelse av...?", med påfølgende tema. Eksempel er "Hva er din opplevelse av prosessen som har ført frem til vedtak om fusjon med UiN?", og vi gjorde det på denne måten for å sikre oss at vi berørte alle temaene. Vi hadde i tillegg oppfølgingsspørsmål. Våre hovedspørsmål har en karakter av å være åpne fordi vi ønsket de skulle invitere til refleksjon, og dette er også vanlig i overordnede intervjuguider i dybdeintervju (Johannessen med flere, 2010).

En intervjuguide er bare det den utgir seg for å være, nemlig en guide. Det er klart at den ikke dekker alle de spørsmålene en faktisk stiller i løpet av et dybdeintervju. Utfordringen til intervjueren er å følge godt med i samtalen og å stille oppfølgingsspørsmål som er naturlig, men kanskje også overraskende for om mulig å oppnå mer informasjon.

Oppfølgingsspørsmålene skulle gi oss mer informasjon, mer detaljkunnskap og flere nyanser knyttet til de syv temaene. Oppfølgingsspørsmålene finnes også i vedlagte intervjuguide (Vedlegg 1). Våre oppfølgingsspørsmål hadde ulik utforming. Noen oppfordret direkte om mer informasjon slik som i "Kan du fortelle mer om...?" eller ved "Hva mener du når du sier at...?".

Andre eksempel på oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden kan være å rette seg mer mot patos. Eksempel er "Hvordan opplever du...?" og "Hvorfor er ... viktig for deg?". Da kan

reaksjoner, følelser og opplevelser være med på å gi mer informasjon rundt tematikken. Vi var ute etter mer nyansert informasjon i denne typen spørsmål (Thagaard, 2013, s. 101).

Vi hadde også oppfølgingsspørsmål som var mer utdypende. Eksempel er "Forstår jeg deg rett når du sier at ... ?" eller "Mener du at...". Det var sjelden vi stilte denne typen spørsmål fordi vi ikke ville tolke for informanten. Dette kan være problematisk i forhold til vår sosialkonstruktivistiske forankring vitenskapsteoretisk. Vi ville gi våre informanter stort rom for deres egne historier. Denne typen spørsmål hadde en hermeneutisk karakter i den hensikt å klargjøre hva som ble sagt.

Intervjuguiden var nyttig å ha for å sikre at alle informantene ble stilt spørsmål om de samme temaene. Vi mener også at guiden var mer til hjelp i forberedelsene til intervjuene enn under selve intervjuene. Vi var bevisste på at intervjuene skulle ha preg av naturlig samtale. Etter hvert som det ene intervjuet ble fulgt av et annet, ble vi også bedre og bedre på intervjusituasjonen.

3.3.3. Sekundærdata

For å få informasjon knyttet til både organisatorisk kontekst og organisering av prosessen har vi i tillegg til dokumenter fra lov- og avtaleverket, stortingsmeldinger, presseklipp og forskningsrapporter også hatt tilgang til HiNTs elektroniske rom som ble opprettet av ledelsen. Her ble dokument som eksempelvis presentasjoner rektor holdt i allmøter, møtereferat, styrevedtak og innspill til diskusjoner lagt ut fortløpende. Dette elektroniske rommet hadde alle arbeidstakerne tilgang til. Tjora (2010) påpeker at det er vanlig å innhente mer data enn det en får ut av egen datagenerering.

I tillegg til opplevelser av medvirkning ønsket vi å knytte dette til en bestemt hendelse, omstillingsprosessen. Derfor måtte vi også skaffe oss data rundt organisering av denne prosessen. Vi mente det ville være utfyllende for å forstå arbeidstakernes opplevelser og erfaringer. Disse sekundærdataene beskriver hvordan omstillingsprosessen var organisert.

Jacobsen (2015, s. 29) trekker frem metodiske utfordringer rundt "(...) hvordan sosiale fenomener skal forstås". Jacobsen poengterer videre at individualistiske tilnærminger er knyttet til positivismen, mens den helhetlige tilnærmingen er mer knyttet til sosiale situasjoner, til samspillet mellom enkeltpersoner og konteksten de opptrer i. Vår tilnærming er helhetlig fordi vår analytiske tilnærming til datamaterialet vårt gjennom dybdeintervjuene først har vært å sortere og forstå hva våre informanter forteller oss, samt se på samspillet mellom hva de sier og i hvilke sammenhenger dette skjer i. Vår helhetlige tilnærming dreier seg om vår forståelse av arbeidstakernes opplevelser i en gitt sammenheng, en omstillingsprosess. Vår helhetstenkning ligger i å forstå dem, hvordan de opptrer og fungerer i sosiale sammenhenger.

3.3.4. Utvalg og rekruttering av informanter

Forsker må vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, og det må tas stilling til utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi. Det vil si hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for utvelgelsesprosessen, og rekruttering (Johannessen med flere, 2011 s.33). Det er ulike måter å finne frem til hvem som skal delta. Thagaard (2013) skiller mellom ulike metoder som en kan benytte; strategiske utvalg, tilgjengelighetsutvalg, kategoribaserte utvalg og typiske eller spesielle utvalg.

Patton (1990) viser til «purposeful sampling», såkalt «strategisk utvelgelse». Vårt utgangspunkt har vært at vi ønsket å få et strategisk utvalg av informanter. Vi har ikke trukket utvalget vårt tilfeldig, fordi vi ønsket helt bevisst å få dype beskrivelser av ansattes opplevelse av medvirkning i en omstillingsprosess, og vi ønsket ikke på noen måte å generalisere ut fra statistikk. Målet vårt med å rekruttere informanter til studien vår er basert på maksimal variasjon. Ifølge Johannessen med flere (2010) oppnås maksimal variasjon best gjennom at man velger ut neste informant etter hvert som forrige informant har gitt informasjon og etter at data fra dette intervjuet er analysert. I vår studie valgte vi å plukke ut informantene i forkant, ikke minst med tanke på at vi hadde begrenset med tid i forskningsprosessen. Valg av utvalgskriterier for informanter er knyttet til problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 180), og i vår kvalitative metode var vi slik styrt av formålet med vår undersøkelse. Vi ønsket bredde og variasjon innenfor en bestemt målgruppe fordi vi i problemstillingen etterspør opplevelser til en bestemt gruppe arbeidstakere. Vi har et bredt utvalg i forhold til målgruppen, som er arbeidstakere. De har variasjon i kjønn, i alder, i lokalisering, i hvorvidt de har deltatt i utredningsgrupper eller ikke, i fagtilhørighet, i erfaring og i forhold til hvilken avdeling de er tilknyttet.

Utvalget skal gjenspeile arbeidsstokken, og når det gjelder fagtilhørighet, har vi informanter fra både administrasjonen og fra de faglige avdelingene. Informantene er hentet fra seks ulike organisatoriske avdelinger, og disse er anonymisert med bokstavene A-F i tabellen under. Tre av våre informanter har førstekompetanse. En fjerde er i gang med en doktorgrad. De øvrige fagansatte har utdanning på mastergradsnivå, og de administrativt ansatte har utdanning på bachelorgradsnivå. Informantene er lokalisert ved fire ulike studiesteder. Dette er markert og anonymisert med stjernetegn i tabellen under. Her valgte vi å forsøke med en mest mulig spredning på ansatte fra de ulike studiestedene, men har måttet ta noen praktiske hensyn for å få gjennomført intervjuene på en god måte. I og med at HiNT i 2014 bestod av tre store avdelinger og en liten avdeling målt i antall ansatte, har vi valgt å velge ut noen flere ansatte fra de store avdelingene på bekostning av den mindre avdelingen. I tillegg har vi valgt å intervju også administrativt ansatte for å få en best mulig spredning av informantene.

I forhold til kjønn var det etter vår mening optimalt å ha lik fordeling mellom kjønnene i undersøkelsen, igjen basert på prinsippet om at vi ønsker en bredest mulig variasjon blant det begrensede utvalget av informanter vi tross alt må velge ut. Vi har derfor fire kvinner og

fire menn i utvalget vårt. Så langt det lot seg gjøre har vi også i forhold til alder forsøkt å få til en god spredning blant informantene. Den yngste var 36 år, mens den eldste var 56 år.

Figuren under viser en oversikt over de åtte informanter som inngår i utvalget.

Kjønn og alder	Lokalitet	I arbeidsgruppe 2014	Fagtilhørighet	Erfaring ved HiNT	Avdeling
Kvinne, 36 år	*	Nei	Fag	1 år	A
Kvinne, 51 år	**	Nei	Fag	3 år	B
Kvinne, 48 år	***	Nei	Fag	3 år	C
Mann, 41 år	***	Nei	Adm	4 år	F
Kvinne, 44 år	*	Nei	Adm	5 år	E
Mann, 56 år	****	Ja	Fag	10 år	D
Mann, 51 år	**	Ja	Fag	16 år	B
Mann, 53 år	***	Ja	Fag	22 år	C

Tabell 1: Oversikt over informanter som inngår i utvalget

Vi spurte åtte arbeidstakere ved HiNT om å delta i vårt forskningsprosjekt. Vi tok personlig og muntlig kontakt med alle informantene der vi beskrev forskningsprosjektet. De ble bedt om å bekrefte samtykket muntlig, noe samtlige gjorde. Informasjon som ble gitt kommer frem av vedlegg 2. Da dette ble klart, ba vi dem om å oppgi passende tidspunkt for dybdeintervju. Vi var tydelige på at hvert intervju kunne ta tid, men at vi hadde en tidsramme på 1,5 time. Informantene var løsningsorienterte i å finne tidspunkt i en travel hverdag, og det vi på forhånd trodde kunne ta tid med hensyn til å rekruttere informanter og finne passende tidspunkt, gikk svært greit.

Vi hadde en klar fordel i denne innledende prosessen i og med at en av oss har en lederstilling i HiNT og på grunn av god kjennskap til organisasjonens oppbygging enkelt kunne finne mulige informanter og kryssjekke kriterier som alder, stilling og geografisk tilhørighet. HiNTs organisatoriske spredning på fire campus krevde at vi planla tidspunkt for de ulike intervjuene godt for å spare tid og for å imøtekomme arbeidshverdagen til våre informanter. Vi valgte av praktiske hensyn å intervju informantene på møterom nært der de var geografisk plassert. For den av oss som ikke kjente organisasjonen godt, var det slik mulig å bli bedre kjent med de ulike campusene og avdelingene i tillegg til det å møte informantene på deres egen jobbarena. Ett unntak var at en av våre informanter på avtaletidspunkt måtte være hjemme grunnet sykt barn. Dette intervjuet ble gjennomført i hjemmet til informanten.

Da det praktiske omkring intervjuene var på plass, stilte vi oss selv spørsmålet om vi hadde nok informanter (Jacobsen, 2015). Vi kunne ikke på forhånd vite hvor mye datamateriale vi ville sitte igjen med etter gjennomføringen av intervjuene, og vi var åpne for at vi kanskje måtte utvide utvalgsstørrelsen. Seidman (1998) beskriver poenget med ny informasjon. Det vil si at en på et punkt i det analytiske arbeidet med de transkriberte intervjuene vil nå et såkalt metningspunkt, en grenseverdi, for når det ikke lenger er formålstjenlig å intervju flere da det ikke lenger fremkommer ny informasjon.

3.3.5. Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på tre uker. Vi brukte to digitale lydopptakere, og opptak skjedde i enighet med informantene som var informert om at alle lydfiler ville bli slettet etter fullført masteroppgave i september 2016. Vi var nøye med å overføre lydfilene til våre private og passordbelagte datamaskiner umiddelbart etter intervjuene. Lydfilene på opptaker ble også slettet umiddelbart etter overføring til maskin.

Under intervjuene tok vi lite notater. Informantene var interesserte og villige til å fortelle om sine opplevelser, og vi følte det var unaturlig å ta notater da vi satt og samtalte. Thagaard (2013, s. 109) trekker også frem det å ha regi over intervjusituasjonen som et overordnet mål. Både verbalt og non-verbalt ville vi skape tillit og fortrolighet i intervjusituasjonen. Å få og gi respons er en viktig del av samtalen, og dette må til for å skape en dialog. Vi var derfor i intervjusituasjonen opptatt av å være deltakende samtalepartnere.

En kan godt si mange var svært taletrengte, hadde høyt refleksjonsnivå og i selve intervjusituasjonen var selvsagt dette en gavepakke for oss forskere. Thagaard (2013) mener en kan se på selve intervjusituasjonen "(...) som en sosial interaksjon mellom forsker og intervjuperson". Når en er i samspill med personer en kan identifisere seg med, noe en kan kjenne seg igjen i, vil også dette være et godt grunnlag å bygge på i en intervjusituasjon. I relasjonen mellom intervjuer og informant skjer det en form for legitimering.

Den organisasjonseksterne hadde rollen som intervjuer. Den andre som ikke intervjuet, var bisitter og kunne fange opp tema og problemstillinger intervjuer ikke greide å fokusere på. Den av oss som forsker i egen organisasjon hadde ikke rollen som intervjuer. Vi ville unngå unødvendige diskusjoner som kanskje ville oppstå når to som kjenner prosess og organisasjon godt, møtes. Vi hadde en forforståelse av at det da ville være naturlig å diskutere opplevelsene med hverandre. Dette ønsket vi ikke fordi vi ville forske på enkeltindividets opplevelser. Vi mente også intervjuene kunne dra ut i tid hvis det var rom for diskusjoner.

3.3.6. Transkribering og kategorisering

Transkribering av intervjuene skjedde umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført, og vi satt igjen med 80 000 transkriberte ord basert på åtte intervjuer. Hvert intervju hadde en

varighet på 1,5 time. Vi startet tidlig i januar 2016 med å lese, analysere og etter hvert tolke datamaterialet vårt. Vi nådde også et metningspunkt der vi anså at vi ikke fikk ny informasjon ut av datamaterialet vårt, og vi mente at nye intervjuer ikke ville gi ny informasjon. Vi opplevde at informantene våre var opptatt av tematikken i undersøkelsen vår, og de var svært villige til å dele sine opplevelser.

Denne transkriberingsprosessen tok mye tid. Vi gjorde denne jobben selv, og oppdaget at allerede da startet vi å fortolke datamaterialet. Samtidig ønsker vi å få frem at etter hvert som de to av oss som hadde rollen som intervjuer, ble mer og mer dreven i intervjusituasjonen, begynte fortolkningsprosessen faktisk allerede under intervjuene. Vi følte vi lærte midt i intervjusituasjonen fordi vi tenkte kritisk over de svarene vi fikk og kunne følge opp med nye og relevante spørsmål. Vi var på et vis i en refleksjon-i-handling (Schön i Irgens, 2007).

Vi transkriberte alle hm-er, eh-er og ja-er. Vi mente dette er viktig for påliteligheten av datafunnene våre og viktig for forståelsen hver gang vi skulle ta frem den skrevne teksten og forstå, analysere og tolke den.

Vi transkriberte på hovedmålet vårt, bokmål. Dette mener vi ikke har endret på innholdet i uttalelsene i forhold til om de var skrevet ned på informantenes egne talemål. Det er klart at det forskjeller på talemål og skriftmål, men i transkribering var vi svært tro mot syntaks og ordvalg. Vi tok oss også tid til å markere lengre pauser som oppstod. I etterarbeidet av det transkriberte materialet var dette svært nyttig å ha.

Simons (2009) viser til ulike strategier som kan være hjelpere når data først skal analyseres og så tolkes. Data skal gi mening fordi "Data Do Not Speak for Themselves" (s. 118). Simons viser til Denzin (1994) som påpeker at "(...) there is only interpretation. Nothing speaks for itself" (s.118). Eksempler på strategier Simons viser strekker seg fra å sortere, å fokusere til å refokusere, kategorisere og å forstå. Kategoriseringen er vist i vedlegg 3. Vi har valgt å legge arbeid i sortering, kategorisering og operasjonalisering av innsamlede data for å ivareta et helhetlig perspektiv i vår analyse, noe som temasentrerte analytiske tilnærminger kan kritiseres for ikke å gjøre (Thagaard, 2013, s. 181).

Jacobsen (2015, s. 207) hevder at enhver kategorisering må

"(...) starte med det grunnleggende kravet om at kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig".

Arbeidet med kategorisering var svært krevende for oss. I arbeidet med kategorisering har vi justert, endret, halvert og gjentatte ganger reflektert rundt tema både i problemstilling og

forsknings spørsmål. Vi jobbet svært tett i dette arbeidet, og vi var på ville veier mange ganger.

Vår kategorisering er basert på prinsippet tema, der hovedtemaene fremgår av intervjuguiden og våre hovedkategorier. (Vedlegg 1 og 3). Temaene har igjen blitt brukket opp i undertema, eller underkategorier som igjen er delt opp i mindre enheter. Først splittet vi opp data etter prinsippet om åpen koding (Jacobsen, 2015, s. 207). Det vil si at data som handler om det samme, ble samlet. Deretter ble disse igjen splittet opp i et sett med flere og mindre grupper av data (s. 207). Da vi hadde knekt denne formen for åpen koding, ble arbeidet med kategorisering lettere. I løpet av denne prosessen ble vi godt kjent med datafunnene, noe som bidro til at kategoriseringen gikk lettere.

Vi hadde hele tiden intervjuguiden vår tilgjengelig fordi her hadde vi allerede en form for kategorisering. Dette var til hjelp i den første fasen av kategoriseringen, men utover i arbeidet med å forstå datafunn, var det selve datamaterialet vi satt på som bestemte kategoriseringen.

3.3.7. Induktiv og deduktiv metode

Analyseprosessen er empiridrevet. Etter at vi gjennom dybdeintervju hadde samlet inn, transkribert, kategorisert og analysert funn, gikk vi til teorien for å finne ut om våre funn stemte med gjeldende teorier eller om det var avvik. Vi har slik valgt en induktiv metode fordi vi har et eksplorerende studium. Vi har fylldige og relativt omfattende data å forholde oss til, og i utgangspunktet hadde vi en problemstilling å arbeide etter, men denne har vi justert flere ganger i løpet av forskningsprosessen. I motsatt fall kunne vi hatt et mer strukturert opplegg (Thagaard, 2013). Vi ønsket å samle inn data før vi systematiserte, analyserte og diskuterte. Vi kan slik søke å unngå å la oss bli påvirket eller begrenset av eksempelvis en faktor som gjeldende teorier (Jacobsen, 2015).

Vi kan illustrere den analytiske tenkemåten vår fra en induktiv synsvinkel. I samtale med informantene våre brukte flere ulike metaforer. Én bruker metaforen "vaklevoren flytebrygge" som igjen kan være et uttrykk for at noe ligger på sjøen og er i ferd med å kantre. Kantringen gir assosiasjoner til noen som er i nød og må hjelpes. Begrepet "vaklevoren" sier noe om tilstanden til det som ligger og dupper i sjøen, og at tilstanden er i dårlig forfatning. Ved å reflektere og analysere begreper og metaforer våre informanter bruker, kan det fortelle noe om informantenes forhold til temaet i samtale. Vi kan slik få en empirinær forståelse av informantenes opplevelser. En annen av våre informanter var også opptatt av om han kunne være med å bestemme hvilke innarbeidede og gode arbeidsmåter som vil bestå etter at fusjonen er en realitet. Han brukte "gullet vårt" for å beskrive de pedagogiske arbeidsmetodene han og hans kolleger daglig brukte i møtet med studentene. Metaforen "gullet" uttrykker noe edelt, ekte og svært verdifullt og knyttes til hans oppfatninger av arbeidsplassen og den jobben han gjør sammen med sine kolleger.

3.4. Ethiske avveininger

Johannessen med flere (2010, s. 89) påpeker at forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. I dette kapittelet diskuterer vi etiske avveininger vi har gjort i arbeidet vårt. Deretter har vi mest vekt på det å være forsker i egen organisasjon.

Våre etiske utfordringer har vi først og fremst knyttet til informantene, intervjuene og til arbeidet med dem. Vi har begge tidligere erfaring med intervjusituasjoner, og før vi startet datainnsamlingen diskuterte vi mulige etiske utfordringer. Vi hadde som mål å fremstå så troverdige, naturlige og ærlige som mulig. Den som gjennomførte intervjuene, brukte tid i begynnelsen på å presentere seg. I denne presentasjonen hadde vi fokus på vårt yrke, vår befatning med tematikken for undersøkelsen vår og hvorfor dette har interesse for oss. Gjennom å aktualisere vår interesse for informantene søkte vi å oppnå tillit og motivasjon for å gjennomføre intervjuene. Vi var tydelige overfor informantene hvordan vi skulle gjennomføre intervjuene, og spurte om de hadde noen innvendinger eller andre forslag før vi startet.

Det kunne være mulig å identifisere intervjuobjektene våre gjennom stillinger innenfor fagområde, om de er administrativt ansatte eller fagansatte, gjennom geografisk område, kjønn og alder. Vi har informert våre informanter om full anonymitet og konsekvent skjult geografisk tilhørighet, type stilling og navn. For oss er ærlighet og respektfullhet to kjerneverdier i forhold til etikk. Det skal ikke være mulig å identifisere våre informanter, men informantene vil selv kunne identifisere egne utsagn.

Etikk kan vi også knytte til hvordan informantene blir representert i temasentrerte analyser basert på datafunn fra intervju (Thagaard, 2013). Det er vi som forskere som har strukturert temaene i hovedkategorier. En etisk diskusjon underveis i analysen var om vi var tro mot informantene eller om vi stykket opp det opprinnelige datamaterialet så mye at det falt ut av den sammenhengen det egentlig var uttalt i. Kategoriseringen er gjennomtenkt, og vi har jobbet mye med å kvalitetssikre funnene slik at ingen skal kunne kjenne seg igjen. Det er en hårfin balansegang å skulle analysere og tolke opplevelser samtidig som vi presenterer funn som er temasentrerte og som kanskje for informantene i ettertid kan oppleves ulik fra vår presentasjon. Vi har i noen tilfeller presentert funn i form av metaforer. Dette diskuterte vi også i forhold til etikk fordi spesielle ord og uttrykk kan gå på bekostning av anonymitet (Thagaard, 2013). Vi mente at disse metaforene ikke ville føre til at andre lesere av teksten ville identifisere opphavet til metaforen.

Vi har også tenkt etikk i transkripsjon av lydopptak. I sitat fra transkribert tekst har vi anonymisert alt av personnavn, stedsnavn og andre moment som kan spore informantene våre. Det samme gjelder nøyaktighet i transkripsjonen. Her har vi vært svært nøyaktige og tro mot det uttalte ordet, pauser og fyllord selv om dette ikke synes i sitats form her i

oppgaven. Vi har også utelukket sitat som er følelsesmessig sterkt ladd for å være lojale og hindre at disse kunne fått negative konsekvenser for våre informanter. Vi har også tenkt slik i forhold til oss selv som forskere på et fenomen begge to har forforståelser rundt. En viktig balansegang er å prøve å unngå å stille spørsmål som kunne være førende i negativ eller i positiv retning har vært et viktig poeng å etterstrebe under intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 156). Dette var også noe vi hadde mye fokus på da vi jobbet frem intervjuguiden.

Vi tar vi også opp poeng som kan være av etisk karakter i vurderingen av studiens kvalitet senere i dette kapitlet. Et eksempel er forskjellen på forskerens egne vurderinger og datafunn basert på informasjon tilegnet i feltarbeidet (Thagaard, 2013, s. 193).

3.4.1. Å forske i egen organisasjon

Vi kan som forskere aldri opptre helt objektive (Nyeng, 2010). Det var nyttig å foreta en grundig vurdering omkring arbeidsfordeling fordi vi var to som deltok i forskningsprosjektet. Dersom en av forskerne er organisasjonsinterne, bør det reflekteres over hvilken arbeidsdeling som kan gi de beste svarene på forskningens hovedspørsmål (Thagaard, 2013). Vi vurderte det dit hen at det ville gi mest mulig innsikt i problemstillingen vi forsket på at den som ikke forsket i egen organisasjon, tok intervjujobben. Vi valgte at den organisasjonsinterne skulle ha en observatørrolle i de utvalgte intervjuene der han deltok.

Det kan være vanskelig for enkelte å være objektiv og helt åpen eksempelvis i en intervjusituasjon med en kollega (Thagaard, 2013). Det er lett for informantene å anta at intervjuer har så gode forhåndskunnskaper om temaene det intervjues om, at man unnlater å fullføre resonnementer. Slike antagelser kan være riktige eller gale. På denne måten risikerer man som intervjuobjekt å bidra med både manglende og i verste fall feilaktig informasjon for analysen i forskningsarbeidet.

Det er også en fare for at objektet lar seg styre i samtalen dersom det er en kollega som stiller spørsmålene og leder samtalen i en eller annen retning. Fordelen i tryggheten som kan oppnås ved at det er etablerte relasjoner mellom intervjuer og intervjuobjektet, kan dermed bli oppspist av feilkilder knyttet til kommunikasjonen i datainnsamlingsfasen.

Det kan også være betydelige fordeler knyttet til det å forske på egen organisasjon. Ry Nielsen og Repstad (2004) trekker frem blant annet engasjement og endringslyst som viktige i så måte. Dette kan igjen medføre at man blir mer utholdende som forsker, og dermed har større sjanse for å få gjennomført prosjektet på en god måte. Dette ser vi på som svært relevant i vårt studium. En viktig faktor som har drevet forskningsprosessen og samarbeidet vårt fremover, er nettopp de refleksjonene og diskusjonene vi har hatt fra små detaljer som ordvalg til forståelsen av de opplevelsene arbeidstakerne beskriver. De siste fem månedene snakket vi sammen temmelig ofte, flere ganger hver dag i lange perioder, om skrivning, refleksjon og diskusjon. Vi har spilt på hverandre som både forsker utenfra og forsker i egen

organisasjon. Vi har stilt hverandre kritiske spørsmål, oppklart uenigheter og funnet frem til en felles forståelse av både datafunn og etter hvert hvilke teorier som var aktuelle å knytte det empiriske materialet til. Metodisk har nærheten oss mellom vært særdeles viktig for å få gjennomført dette prosjektet.

Som forsker kan det ses som et metodisk og / eller etisk problem med for stor nærhet (Ry Nielsen og Repstad, 2004). Eksempelvis vil en forsker som forsker på egen organisasjon, støte på etiske problemstillinger i forhold til svake grupper. For eksempel kan det være knyttet til maktforhold som påvirker svarene som kommer fram i en tenkt intervjusituasjon. Dette var en viktig grunn til at vi valgte bort den interne av oss som intervjuer.

Ry Nielsen og Repstad (2004) omtaler ikke bare den rene forskerrollen som fiksjon, men de viser også til Ib Andersens (2005, s. 157 i Ry Nielsen og Repstad, 2004) utsagn om at

”Selektiv persepsjon er en av årsagerne til, at det er så vanskelig at studere sin egen virksomhet eller arbeidsplass (...) ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grund af lang, grundig og skjult sosialisering”.

Følger vi Ry Nielsen, Repstad og Andersen (2004) finnes det ingen ren forskerrolle fordi vår selektive persepsjon preger hvordan en oppfatter seg selv og hvordan andre oppfatter en selv som forsker i egen organisasjon. Vi ser også på poenget med at den rene forskerrollen er fiksjon all den tid våre informanter også oppfatter oss forskere som mennesker.

Rolleskiftet fra yrkesutøver til forsker i egen organisasjon kunne også gi utfordringer i forhold til de assosiasjonene informantene legger i begrepet forsker. For oss ble dette mer en fordel enn en utfordring fordi alle våre informanter jobber i et akademisk miljø der forskning er en del av dette miljøet og denne kulturen. Flere av våre informanter er forskere selv, og tre har tatt doktorgrad og en fjerde er underveis i et doktorgradsløp. Vår opplevelse av å være på hjemmebane og i en kultur var udiskutabelt positivt all den tid våre informanter er eller har vært i samme situasjon selv.

Vi har begge akademisk bakgrunn og tilknytning til utdanningssektoren. Dette kunne være en fordel i intervjusituasjonen. Det kan oppleves som tryggere å la seg intervju av noen som kjenner og har forståelse for ens egen virkelighet. Det at en snakker samme språk, gir klare fordeler da språket ifølge Ry Nilsen og Repstad (2007) er både kulturbærer og kulturskaper. Det er mye som ikke trenger nærmere forklaring da man har de samme referanserammer, gjerne er eller har felles kolleger og jobber innenfor samme profesjon eller arbeidsfelt. Man har også unik innsikt i den uformelle organisasjonen, kjenner historien og organisasjonens suksesser som gjerne trekkes frem og de tema som ikke omtales men likevel har betydning. Dette bidrar til at en forsker innenfra som har kunnskap om organisasjonen, eller vet å finne den, lettere kan se det informantene forteller ut fra konteksten.

3.5. Vurdering av forskningsprosjektets kvalitet

Yin (1989) viser til begrep som intern og ekstern validitet, begrepsvaliditet og reliabilitet som ulike former for kvalitetsvurderinger. Dette er vårt utgangspunkt for videre resonnement.

Validitet betyr gyldighet. Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. I forhold til intern validitet kan vi spørre oss om vi måler det vi tror vi måler, og om resultatene våre kan sies å være korrekte.

Vi må vurdere hva som skal til for å styrke validiteten til undersøkelsen vår. Silverman (2011) argumenterer i forhold til å gjøre en forskningsprosess mer synlig. Silverman bruker her begrepet transparent. Thagaard (2013, s. 202) kaller dette å gi "(...) en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn". Vi har gjort greie for vårt vitenskapsteoretiske ståsted, analysemetode og forskningsstrategi. Vi har også redegjort for vår forhold til informantene. Dette har vi gjort for å søke å gi forskningen vår gjennomsiktighet.

Er de menneskene vi studerer en sann representasjon av virkeligheten? Jacobsen (s. 229) mener det er fire sentrale spørsmål her:

- Har vi fått tak i de riktige kildene?
- Gir kildene riktig informasjon?
- Når i undersøkelsen blir data samlet inn?
- Hvordan kommer informasjonen fram?

Vi har kilder av begge kjønn, både fagansatte og administrativt ansatte. Flertallet av kildene våre kjenner også organisasjonen godt. Kildene våre er også knyttet til ulike campus som Levanger, Steinkjer, Namsos og Stjørdal. Vi har også kilder knyttet til arbeidsgruppene, utenfor arbeidsgruppene og tillitsvalgte. Vi har fokus på de erfaringene arbeidstakerne ved HiNT har i forhold til medvirkning i omstillingsprosessen, og har slik valgt bort ledere. Perspektivet vårt er å se medvirkning og ledelse av kunnskapsarbeidere i lys av arbeidstakernes forståelse og erfaring. På bakgrunn av dette mener vi kildene våre er gyldige.

Vi kan også vurdere om kildene faktisk gir riktig informasjon. I forhold til intern gyldighet, kan vi oppfatte våre resultat som riktige? Med riktig mener vi her om flertallet av våre informanter er enige om de funnene vi har konkludert med. Vi snakker da om intersubjektivitet (Jacobsen, 2015). For å teste dette har vi hatt en grundig og kritisk gjennomgang av våre informanter og den informasjonen vi har fått av våre informanter. Dette beskriver vi i punktet om utvalgsriterier. Våre informanter har alle nærhet til fenomenet vi forsker på. De er førstehåndskilder. Samtidig vurderer vi våre informanter som ærlige og oppriktige i sitt

engasjement rundt omstillingsprosessen, men samtidig kan vi aldri stå som garantister for at noen gir et urealistisk eller skjevt bilde av virkeligheten. Poenget rundt intersubjektivitet kan forminske faren ved denne utfordringen. Et argument for oss er at våre informanter har lang fartstid i samme organisasjon, i samme arbeidskultur og de er på et vis smidd under samme lest.

Vi ønsker også reflektere noe rundt den spesielle situasjonen ved at rektor ved HiNT denne høsten vi gjennomførte intervjuene ble alvorlig syk. Han døde kort tid etter at vi hadde transkribert intervjuene. Vi har ingen klare svar på om dette kan ha styrket eller svekket validiteten, men vi har vurdert dette opp mot hverandre. Vi mener våre informanter er ærlige og oppriktige, og knytter selvsagt rektor som øverste leder til både positive og negative aspekter ved prosessen. Informantene er naturlig nok preget av rektors alvorlige sykdom, men samtidig mener vi de ærlige og oppriktige svarene rundt rektors ledelse styrker validiteten til svarene som blir gitt. Hadde våre informanter svart mer unnvikende og uklart rundt forhold med prosessen av hensyn til rektor, kunne validiteten rundt funnene vært svekket.

I tillegg vil vi vurdere validitet ut fra tidspunktet data ble samlet inn. Nærhet til forskningsområdet i tid har vært viktig for oss. Vi valgte å komme kjapt i gang med intervjuene og jobbet hardt med å få gjennomført dem etter vedtak om fusjon 30.9.2015 og før vedtaket trådte i kraft 1.1.2016. Dette greide vi å få til og mener dette styrker validiteten. Våre informanter satt midt prosessen, hadde nærhet til fusjonsvedtak, til fortiden og mange tanker om fremtiden. Vi mener engasjement og tanker i forhold til fortid, samtid og fremtid styrker gyldigheten.

Et relevant spørsmål rundt validitet er også om hvordan informasjonen kommer frem. Jacobsen (2015) skriver at informasjonen kan komme frem på to forskjellige måter. Den ene måten kan være som en direkte reaksjon på spørsmål fra intervjuer. Den andre kan spontant komme fra den som blir intervjuet. På forhånd diskuterte vi mye selve intervjusituasjonen, og var opptatt av at spørsmålene ikke skulle være for førende. Våre informanter var også svært interesserte i å fortelle og reflektere rundt sine opplevelser om prosessen. De var genuint opptatte og engasjerte i tematikken vår, og snakket ofte lenge og uoppfordret rundt de tema vi kom med. Dette kan styrke validiteten ved våre funn. Vi prøvde ikke å styre informantene våre inn i et resonnement, og derfor mener vi funnene våre ligger nært opp til våre informanters oppfatning av ulike sider ved prosessen. Kildene våre har også god kunnskap om emnet medvirkning i kraft av å være kunnskapsarbeidere i en statlig drevet organisasjon der selve kulturen, det norske arbeidslivet, er tuftet på tanken om medbestemmelse. Kildene våre er også førstehåndskilder med stor nærhet til fenomenet vi forsker på. Vi antar også at ingen av våre kilder har noen som helst motiv for å fare med usannheter eller å gi taktiske svar (Ry Nielsen og Repstad, 2004).

Representasjon av data (Jacobsen, 2015, s. 233) er også sentralt i forhold til å gjengi en sann virkelighet. I og med at gyldighet er knyttet til tolkning av data (Thagaard, 2013, s.204), mener vi at vår kritiske inngang til datamaterialet styrker validiteten. Vi har vært to som kritisk har vurdert hverandre, lest gjennom utkast til analyser og kommentert innhold. En bevisst strategi vi var enige om før vi transkriberte intervjuene, var at vi individuelt begynte å skrive ned tanker vi gjorde oss rundt datamaterialet. Disse analytiske tankene holdt vi for oss selv inntil vi følte tiden var moden for samtale, grovsortering og utarbeide forskningsspørsmål. Vi mener dette styrker validiteten fordi vi hadde mulighet for å vurdere hva som var relevant og mindre relevant gjennom kritiske diskusjoner. Samtidig kan dette også være en metode for å forsterke egne tolkninger (Thagaard, s. 205) ved å synliggjøre alternative tolkninger som ikke fullt så relevante. Thagaard (s. 205) forklarer at "(...) forskeren tydeliggjør grunnlaget for fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner hun eller han kommer frem til". Det er viktig for oss å vise våre funn gjennom direkte sitat fra våre informanter. Vi beskriver også selve transkripsjonsprosessen tidligere i dette kapitlet, og en styrke for validiteten er at vi har hatt prinsippet om gjennomsiktighet (Silverman, 2011) i bakhodet under hele arbeidet med forståelse, sortering og analyse av funn. I presentasjon av funn skal det ikke være noen tvil om hva som er informasjon og hva det er som er vurderinger vi har gjort. Sitat viser tydelig hva som er informasjon gitt av informantene.

Den store nøyaktigheten i transkripsjonen knytter pålitelighet til oss intervjuere og gyldighet til transkripsjonen sammen. Morse (1994) knytter også relasjoner til kvaliteten ved intervjuer. Den tilliten som er i relasjon mellom intervjuer og den som blir intervjuet, er avgjørende for innhold, validitet og reliabilitet i de funn dybdeintervju gir. Vi oppfattet våre informanter som åpenhjertige og genuint interesserte i å fortelle sine historier, og dette kan være en styrke for gyldigheten av funnene våre. Vi prøvde å holde tidsrammen på 1,5 time per intervju, men i løpet av intervjuet opplevde vi å ha positive forhold til våre intervjuere og samtalene gikk godt og vi måtte stramme noe inn for å holde tidsskjema vi på forhånd hadde antydnet overfor informantene våre.

Vi kan stille oss spørsmålet om vi som forskere gir en sann representasjon av data. Jacobsen (2015, s. 233) påpeker to måter å kontrollere dette på. Disse er

- å konfrontere studieobjektene med forskernes tolkning
- og
- å foreta selv en kritisk gjennomgang av resultatene

Vi har valgt det siste, og vi mener vi har ivaretatt en sann representasjon av data gjennom en grundig og langvarig prosess i det å systematisere data, finne mønster og strukturer. Det er i kapittel 4 og 5 vi selv kritisk går gjennom resultatene. Dette er sluttresultatet og viser ikke foreløpige matriser vi har brukt underveis i diskusjoner rundt funn.

Gyldighet dreier seg også om å vurdere om resultatene speiler virkeligheten. Vårt sosialkonstruktivistiske ståsted tatt i betraktning, kan vi ikke generalisere. Utvalget vårt er lite, det er bare et lite knippe arbeidstakere innenfor en stor organisasjon, men vi tar høyde for at andre kan kjenne seg igjen i vår beskrivelse av opplevelser knyttet til omstilling. Ekstern gyldighet dreier seg ifølge Seale (1999 i Thagaard, 2013) om våre forståelser er overførbare, eller gyldig, også i andre sammenhenger. Thagaard (s. 210) viser ulike måter en forsker i en kvalitativ studie kan vurdere den eksterne gyldigheten, eller overførbarheten, ved forskningsresultatene. Hun trekker frem to poeng:

- forsker argumenterer for overførbarhet
- gjenkjennelse som grunnlag for overførbarhet

Det å argumentere for overførbarhet kan ifølge Thagaard sammenlignes med presedens i rettspraksis. For oss betyr det i praksis å argumentere for at det vi har kommet frem til er gyldig i andre kontekster. Seale (1999) kaller dette teoretisk generalisering. I diskusjonskapitlet trekker vi vekslers på etablerte teorier rundt både organisasjonsutvikling, kunnskapsledelse og medvirkning. Vi mener denne diskusjonen gir grunnlag for overførbarhet. Gjenkjennelse som grunnlag for overførbarhet betyr at andre med samme erfaring om det fenomenet som beskrives, kjenner seg igjen i beskrivelsene. Selv om vi ikke har som mål å generalisere, mener vi at våre funn i undersøkelsen er overførbare. Vi mener det ikke er usannsynlig at andre arbeidstakere i samme miljø kan kjenne seg igjen i våre beskrivelser. Samtidig presenterer vi ikke i dette prosjektet en fasit.

På bakgrunn av vårt resonnementet over rundt validitet, anser vi vår studie som troverdig.

Reliabilitet betyr pålitelighet. Vi kan skille mellom ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet er knyttet til den positivistiske tradisjonen og er vanskelig å oppnå i kvalitative undersøkelser (Seale, 1999 i Thagaard, 2013). I og med at repliserbarheten ikke er aktuell å vurdere i kvalitative prosjekter (Thagaard, s. 203), har vi i dette metodekapitlet vurdert sammenhengen vi har samlet inn data i, og vi har reflektert rundt samspeillet mellom forskere og informant, og i hvilken grad forsker kan ha innflytelse på hva som blir sagt og ikke blir sagt i intervju situasjonen.

Seale (1999) påpeker hvor viktig det er med hensyn til den interne reliabiliteten at vi som forskere er nøyaktige og konkrete i vår beskrivelse av hvordan vi har gått frem for å samle inn og analysere datafunn. Dette er vårt utgangspunkt for videre vurdering av reliabiliteten til vår undersøkelse.

Gjennom vår presentasjon av empiriske funn skiller vi klart mellom det som er våre primærdata og det som er våre fortolkninger. I analysen kommer det tydelig frem hva som er informantenes informasjon og hva som er våre vurderinger. Vi har en rik og deskriptiv fremgangsmåte i å presentere referat fra våre intervjuer. For oss har det vært viktig å gjøre et

grundig arbeid med transkripsjon av intervjuene slik at påliteligheten rundt hva som faktisk er sagt, kommer til syne når vi presenterer våre data. For å gjøre muligheten for at vi som forskere skal bli så lite påvirket som mulig av selve prosessen med datainnsamling, har vi unngått slurv når vi har presentert og analysert data. Alle primærdata er gjengitt så korrekt som mulig. Alt er registrert så nøyaktig som mulig i form av nøyaktig transkripsjon. I analysen av våre data har vi også sortert, diskutert og hatt som mål å fortolke og analysere våre informanternes uttalelser så rimelig som mulig. I vedlegg 3 viser vi hovedkategoriene av våre funn. Det er viktig for oss at dette fremstår så troverdig som mulig. Det er en sammenheng mellom vår pålitelighet som intervjuere og gyldigheten til den transkriberte teksten. Vi mener vår fremgangsmåte styrker påliteligheten.

En styrke i forhold til påliteligheten ved undersøkelsen vår er også at vi er to forskere som har deltatt i prosjektet. Det innebærer lange og inngående diskusjoner rundt hvilke valg vi har måttet ta i alle stadier av forskningsprosessen. Vi ser derfor på to styrker ved påliteligheten av undersøkelsen vår. Det ene er presentasjonen av primærdata, og det andre diskusjonene som ligger til grunn for våre valg gjennom hele prosessen. Samtidig må vi ta høyde for at forsker internt har en annen forforståelse av konteksten enn forsker eksternt. Det har derfor vært svært viktig for oss å jobbe tett sammen, stille hverandre kritiske spørsmål og vurdere nøye de valg vi har tatt. Vi har vært hverandres djevelens advokat (Thagaard, 2013).

En svakhet ved undersøkelsen vår kan være om selve undersøkelsesmåten har påvirket resultatet. Et spørsmål her er om måten vi har gjennomført undersøkelsen på kan ha hatt betydning. Stimuli som intervju effekt og kontekst effekt er relevant å vurdere her. Når det gjelder kontekst effekten, har vi hatt som mål å ha en så naturlig sammenheng som mulig for gjennomføringen av selve intervjuene. Våre informanter har vært godt informert om tematikken for intervjuene, de har selv funnet tidspunkt som har passet bra for gjennomføringen av intervjuene, vi har hatt intervjuene på tidspunkt som arbeidsmessig har passet best og på dagtid. I tillegg har vi arrangert intervjuene på informantenes egne arbeidsplasser, men samtidig på nøytrale rom.

I og med at selve intervjuene skjedde i tidsrommet mellom fusjonsvedtak og 1.1.2016 da vedtaket i praksis trådte i kraft, er tematikken for intervjuene forskjellig. Spørsmål som for eksempel om vi har fått tak i synspunkt som er planlagte og gjennomtenkte, eller om de er mer tilfeldige og overraskende, må også vurderes. Gjennom presentasjon av våre funn prøver vi å vise at det er engasjerte, reflekterte og direkte informanter vi har med å gjøre. Vi mener at det direkte engasjementet våre informanter viser, også taler for påliteligheten av våre funn.

3.6. Studiens metodiske kvalitet

Det første som slo oss da vi inntok et sosialkonstruktivistisk, fenomenologisk og hermeneutisk ståsted, var at dette kunne være svært bredt, men vi har tidligere argumentert

for dette valget. Metodekritisk vil vi likevel trekke frem denne brede innfallsvinkelen som en mulig ulempe. Vi kjente på dette da vi arbeidet med funn og analyse. Vi startet først med en personsentrert tilnærming til funn. Vi jobbet ut fra dette en god stund før vi etter råd fra veileder gikk over til temasentrert tilnærming til analysen. Det var vanskelig å få en sammenheng i presentasjonen når fokuset ble på personer og ikke tema. Samtidig har vi en problemstilling som etterspør opplevelser til arbeidstakerne, ikke til enkeltpersoner. Da vi startet med ny systematisering ut fra tema, var vi bevisste på at presentasjonen ikke skulle bli for usystematisk, for lite sammenhengende og uklar.

Det kan synes som om åtte dybdeintervju er lite i forhold til å få fyldig nok datamateriale. Samtidig opplevde vi å nå et metningspunkt i datainnsamlingen, og anser at de åtte dybdeintervjuene samlet illustrerer poengene i vår analyse på en god måte. Vi har tidligere beskrevet datamaterialet vårt som rikt og fyldig, og dette har gitt oss et godt og tydelig bilde av informantenes erfaringer.

I presentasjonen av hvordan omorganiseringsprosessen har vært organisert har vi vært beskrivende. Vi har latt våre sekundærdata tale for seg selv. En kritikk av metoden kan være at vi aldri kan være helt objektive i forhold til data.

4. Presentasjon av caseorganisasjonen

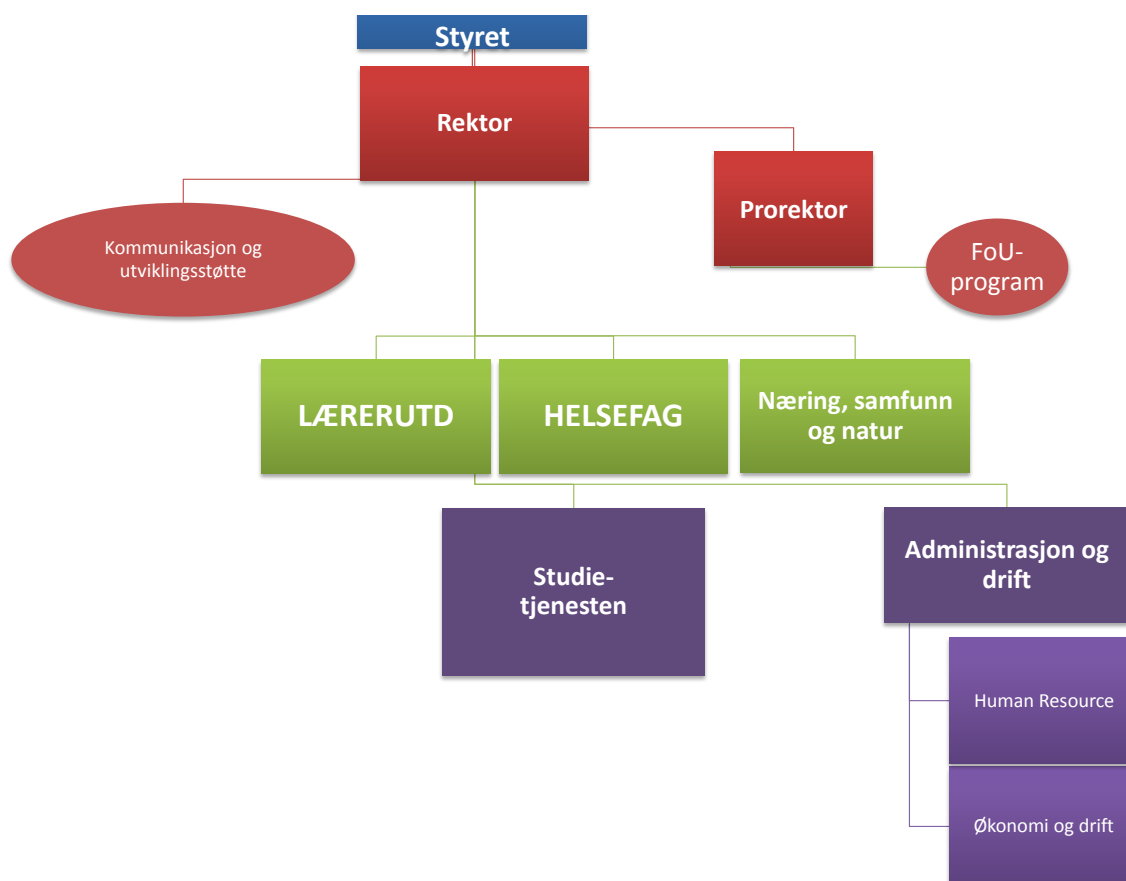
I dette underkapitlet plasserer vi kunnskapsorganisasjonen HiNT inn i et historisk perspektiv først. Vi beskriver også Nord universitet slik det fremstår per 30.8.2015. Deretter beskriver vi bakgrunnen for den aktuelle omstillingsprosessen i vår studie.

4.1. HiNT – et historisk perspektiv

Fra 1. august 1994 ble 4 høyskoler sammenslått til HiNT. Under HiNT-paraplyen samlet man dermed Høgskolen i Levanger med lærer- og ingeniørutdanning, Innherred sykepleierhøgskole, Namdal sykepleierhøgskole i Namsos og Nord-Trøndelag distriktshøgskole på Steinkjer. Om lag 10 år senere ble også Statens trafikklærerutdanning på Stjørdal inkludert i HiNT etter å ha vært en videregående utdanning frem til da.

Presentasjonen av organisasjonen på hjemmesiden viser at HiNT var en sammenslutning av institusjoner som i stor grad hadde sine tradisjoner innenfor utdanning av profesjonsutøvere. Ved utgangen av 2015 var det omtrent 440 ansatte fordelt ved flere studiesteder i Nord-Trøndelag. Totalt hadde HiNT omtrent 4 300 studenter tilknyttet ulike studieprogram fordelt på årsheter og studier med enda mindre omfang, bachelor- og masterstudier høsten 2015.

I 2015 kan den formelle organisasjonen ved HiNT beskrives ved hjelp av følgende organisasjonskart som er hentet fra presentasjon av egen organisasjon på HiNTs hjemmeside i desember 2015:



Figur 6: HiNTs organisering i 2015, etter at Trafikklærerutdanningen ble innlemmet i Næring, samfunn og natur

Figuren over viser at rektor er den øverste lederen og nærmeste leder for dekanene, som leder de tre faglige avdelingene. Under dette nivået ble de ulike fagmiljøene ledet av studieledere. Det figuren over ikke viser, er at avdeling for lærerutdanning hadde i 2015 fem studieledere, avdeling for helsefag hadde fire studieledere, og ved avdeling for næring, samfunn og natur var det fire studieledere. Antall ansatte som rapporterte til den enkelte studieleder varierte fra ti til nesten femti.

HiNT var organisert som en flercampusmodell frem til fusjonstidspunktet 1.1.2016 med campus på Namsos, Steinkjer, Levanger og Stjørdal. Alle de faglige enhetene, avdelingene, har underenheter og ansatte fordelt på flere campus.

I Namsos er det helsefaglige utdanninger som tilbys, og her er det omtrent 600 studenter og 60 ansatte som er tilknyttet studiestedet. På Steinkjer er det utdanninger innenfor fagene økonomi, ledelse, landbruk og multimediateknologi som tilbys til de omtrent 1 200 studentene som studerer ved studiestedet. Det er omtrent 130 ansatte som har sitt arbeidssted ved studiested Steinkjer. Levanger er det største studiestedet ved HiNT, og her tilbys det utdanninger innenfor lærerutdanning, helsefag og ledelsesfag. Omtrent halvparten av HiNTs studenter er tilknyttet dette studiestedet, i overkant av 2 100 studenter. Det er omtrent 220 ansatte som har Levanger som sitt arbeidssted.

Stjørdal er det minste av HiNTs studiesteder med sine omtrent 400 studenter og 30 ansatte innenfor trafikklærerutdanningen. Studiestedet har i tillegg ansvar for å fasilitere for andre av institusjonens deltidsutdanninger som ofte ønskes lagt til Stjørdal på grunn av nærheten til Trondheim Lufthavn Værnes.

Avstanden fra ytterpunktene i det som var HiNT frem til 2016, Namsos og Stjørdal, er omtrent 160 kilometer. Steinkjer ligger omtrent midt mellom Namsos og Stjørdal, mens Levanger ligger kun 40 kilometer fra Stjørdal.

Tabellen under viser noen få, men sentrale nøkkeltall for de tre institusjonene forut for fusjonen.

Nøkkeltall (2015)	Universitetet i Nordland (UiN)	Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT)	Høgskolen i Nesna (HiNe)
Omsetning 2015	706 mill kroner	527 mill kroner	145 mill kroner
Antall ansatte	612	445	121
Antall studenter (ekvivalenter)	5 243	3 783	1 000
Studiepoengproduksjon (ekvivalenter)	3 660	3 333	844
Publiseringspoeng	284	77	39
Andel ansatte med min. førstestillingskompetanse	66%	41%	37%
Antall årsverk toppstillinger (professor/dosent)	66	17	10

Tabell 2: Nøkkeltall for de tre fusjonerende institusjonene før fusjonen (Database for statistikk om høgre utdanning, 2015)

Oversikten viser at det er relativt liten forskjell mellom UiN og HiNT når det kommer til studiepoengproduksjonen. Tatt i betraktning at det er relativt stor forskjell i antall studenter, betyr dette at hver student tok flere studiepoeng i gjennomsnitt ved HiNT enn tilfellet var ved UiN. Også ved HiNe tok hver student i gjennomsnitt flere studiepoeng enn tilfellet var ved UiN, selv om det også der var noe lavere enn ved HiNT.

En markant forskjell mellom UiN og HiNT er produksjonen av publiseringspoeng i 2015. Det er altså en vesentlig forskjell på mengden av vitenskapelig publisering mellom de to institusjonene.

Når det gjelder det gjennomsnittlige kompetansenivået ved institusjonene, ser vi at det var noen betydelige forskjeller også her på fusjonstidspunktet. UiN har et høyere antall fagansatte med fullført doktorgrad og flere fagansatte med toppstillinger enn de fusjonerende institusjonene. Nord universitet vil bli et universitet med 9 studiesteder, spredt fra Vesterålen i nord til Stjørdal i sør. Det vil bli over 800 kilometer mellom disse to studiestedene i en slik flercampusmodell, og dette er en ganske unik geografisk organisering av et universitet fra både et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.

4.2. Omstilling i høyere utdanningsinstitusjoner

I norsk offentlig utredning "Sett under ett – Ny struktur i høyere utdanning" (NOU 2008:3, 2008) kom Stjernø-utvalget, etter professor Steinar Stjernø som ledet dette arbeidet, med en rekke forslag til endringer i strukturen innenfor høyere utdanning. Blant annet var det i utredningen et sentralt forslag om å slå sammen statlige høyere utdanningsinstitusjoner til mellom åtte og ti landsdelsuniversiteter. Det ble ikke flertall for forslaget i Stortinget ved behandlingen, men det kan hevdes at utvalgets forslag har ligget som et bakteppe for diskusjon om struktur i sektoren siden det kom.

Nåværende Solberg-regjering sin håndtering av saken tar i stor grad utgangspunkt i forslagene som kom med Stjernø-utvalgets rapport i 2008. Dette ble tydelig da alle landets Universitet og høyskoler mottok brev av 26.05.2014 fra Kunnskapsdepartementet (KD) og statsråd Torbjørn Røe Isaksen, der det innledningsvis ble beskrevet hvordan norske institusjoner hevder seg for dårlig internasjonalt, og statsråd Røe Isaksen ba alle institusjoner ta stilling til følgende:

«I lys av disse spørsmålene og ambisjonene for norsk høyere utdanning og forskning, ber jeg alle universiteter og høyskoler vurdere hvor de ser sin plass i en sektor med færre institusjoner. Innspillet skal gi en beskrivelse av ønsket strategisk posisjon i 2020 og en vurdering av de hovedgrepene som må gjøres for å realisere strategisk profil.»

Videre ba statsråden om en nærmere beskrivelse av institusjonenes syn på hvordan institusjonen kunne styrkes gjennom sammenslåing med en eller flere andre institusjoner, eller hvordan kunne institusjonen bidra til å løfte kvaliteten på utdanning og forskning ved andre institusjoner gjennom sammenslåing. Det var altså sterke politiske føringer for endringer i sektoren, og et spesielt politisk press for å fusjonere institusjoner til større enheter.

5. Arbeidstakernes erfaringer i Sonderingsfasen - påkople

Dette kapitlet er bygd opp ved at vi først beskriver bakgrunnen for omstillingsprosessen. Hensikten er å gi innsikt i organisatoriske hendelser i prosessen. Deretter analyserer vi ansattes erfaringer med omstillingsprosessen med et spesielt fokus på medvirkning. Med bakgrunn i at prosessen omfatter flere faser har vi valgt å inndele prosessen i tre faser. Disse er Sonderingsfase, Forhandlingsfase og Fusjoneringsfase. Vi utforsker først arbeidstakernes erfaringer i tidlig fase av omstillingsprosessen, Sonderingsfasen. Deretter utforsker vi den andre fasen av prosessen, Forhandlingsfasen, som starter med vedtak om fusjonsforhandlinger med UiN. Den tredje fasen, Fusjoneringsfasen, er fasen etter at beslutningen om fusjon er tatt.

Arbeidstakernes erfaringer i prosessens tre faser er grunnlaget for diskusjonen rundt kunnskapsledelse i slutten av avhandlingen vår.

Fordi vi er spesielt opptatt av arbeidstakernes erfaringer med medvirkning i HiNTs omstillingsprosess skal vi nå se nærmere på hva arbeidstakerne forstår med begrepet medvirkning og videre deres erfaringer i de tre fasene. I dette underkapitlet utforsker vi arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen ved HiNT som ble igangsatt som en direkte følge av den politiske prosessen.

Vi starter med forståelsen av begrepet medvirkning. Deretter viser vi erfaringer med medvirkning knyttet til prosessens tre faser. Vi veksler mellom å omtale de vi har intervjuet som arbeidstakere og informanter.

Vi har ikke forsket direkte på begrepet medvirkning, men for oss har det vært viktig i samtalen med arbeidstakerne å stille spørsmål rundt forståelsen av medvirkning som et grunnlag for videre samtale rundt emner knyttet til dette begrepet. En av arbeidstakerne svarte følgende på spørsmål om hva han forstår med medvirkning:

”Medvirkning betyr en reell dialog for det er lett at du inviterer til dialogmøter. Det heter det på personalseminarene at vi skal ha dialog. Vi får da en liste med tema som skal opp. Deretter blir det satt av 5 minutter til å diskutere. Det er dialog. Men det må være reell dialog. Det må en virkelig jobbe med. Lederne må også oppfatte dette som en styrke.”

Informantens forståelse av begrepet medvirkning er knyttet til dialog. Her kommenterer arbeidstakeren dialogmøter de har hatt på personalseminar. Informantens oppfatning er at det legges til rette for at dialog skal være et tema på personalseminar, men samtidig skapes ikke dialog fordi det blir satt av for lite tid til diskusjon. Tema til diskusjon ligger der, men det gjør ikke tidsrammen. Arbeidstakeren retter også blikket mot lederne. For det

første må det settes av tid til dialog. For det andre må lederne se på dialog som en styrke for organisasjonen.

Vi kan illustrere andre perspektiv på dialog i sitatet under.

” (...) en mulighet til å komme med betraktninger som du har kunnskap om, og så ligger det vel en viss forventning i medvirkning at du blir hørt. Ja, i at man ser at det blir tatt videre med i forhandlingene for eksempel”.

Arbeidstakeren kopler forståelsen av medvirkning til det å bli hørt og knytter dette videre til beslutningsprosesser. Han er opptatt av de innspillene arbeidstakerne kommer med, blir tatt med. Arbeidstakerens oppfatning er at en må bli hørt i de sakene en har kunnskap om. Vi antar at medvirkning for denne arbeidstakeren dreier seg om å få dele kunnskap, og denne kunnskapen må bli hørt. Vi forstår det også slik at arbeidstakeren knytter dette til at synspunkt en har, må tas inn i det videre arbeidet. Å bli hørt knyttes her til direkte medvirkning ved at det dreier seg om innflytelse i det daglige arbeidet, men han omtaler også den medvirkningen som skjer i en forhandlings situasjon mellom tillitsvalgte og ledelse, det vil si en indirekte form for medvirkning.

En annen av arbeidstakerne sier at ”Medvirkning vil si at jeg føler at jeg får informasjon om hva som foregår og at jeg har mulighet til å ytre mine synspunkter i forhold til det”. Dette sitatet viser at medvirkning knyttes til det å få informasjon. Når informasjon er gitt, skal det legges til rette for meningsutveksling. Det å få informasjon innebærer følgelig å få delta og å være i dialog.

En annen informant knytter forståelsen av medvirkning til det å være en del av prosessen. Han sier følgende:

”Man føler at man er en del av prosessen og at man blir ivaretatt i prosessen, og kanskje at man føler at man har vært med og bidratt også til å få til det som skal bli. Det er noe som er viktig for meg da”.

Denne arbeidstakeren definerer medvirkning som å være en del av prosessen, bli ivaretatt og få muligheten til å bidra. Å føle seg ivaretatt kan bety at noen ”skal ta vare på deg”. Det er nærliggende å anta at det her menes at det er ledelsen som skal ivareta den ansatte. Samtidig ønsker arbeidstakeren selv bidra. Sentralt her er opplevelsen av å ”å få være med”.

En arbeidstaker sier også dette om forståelsen av medvirkning:

”Det er veldig mye medvirkning nå. Når vi sitter og jobber, så sitter jeg midt i det jeg for min del og gjør mye. Men det handler om det som skal utføres da på gulvet! Rett og slett”.

Denne arbeidstakeren mener at når han utfører arbeidsoppgaver som har kommet som en følge av fusjonen, er han både en del av prosessen og føler seg ivaretatt.

Et gjennomgående tema blant informantene var begrepet innflytelse. Svarene vi fikk kan summeres opp med to uttalelser:

”Medvirkning trenger ikke å bety at du har innflytelse, men det kan bety det. Hvis du får medvirkning så er det en større sjanse for å få litt innflytelse.”

Denne arbeidstakeren mener en kan medvirke uten at en nødvendigvis har innflytelse. På samme tid mener han at hvis du medvirker, så har det større mulighet for å ha innflytelse.

En annen sa det slik:

”Jeg tenker at medvirkning, da kan du uttale deg. Og det har vi alle, alle har medvirkning her, det er ingen som blir kneblet på noe vis. Du kan sende en e-post og uttale deg til hvem du vil. Innflytelse rangerer kanskje litt høyere for da har du mer en påvirkningsmulighet. Det er der jeg tenker at det sitter noen litt over oss som har mer innflytelse enn vi har. Vi har påvirkning, vi kan ta opp ting, men vi har ikke den innflytelsen som en kanskje mener selv at en skulle hatt da.”

Informanten knytter medvirkning til det å kunne si sin mening. Det vil si ha mulighet for meningsutveksling gjennom bruk av e-postsystemet. Han mener alle kan medvirke og påvirke, men at det ikke er analogt med å ha innflytelse. Det er ansatte høyere opp i organisasjonskartet som har mer innflytelse, og han antyder at kanskje flere også skulle hatt den samme innflytelsen.

Alle arbeidstakerne har en forståelse av hva medvirkning er. Noen knytter medvirkning til det å bli hørt. Arbeidstakernes forståelser indikerer at meningsutveksling i form av dialog, det å få mulighet til å gi uttrykk for sine synspunkter og å bli hørt, er felles for forståelsen av medvirkning.

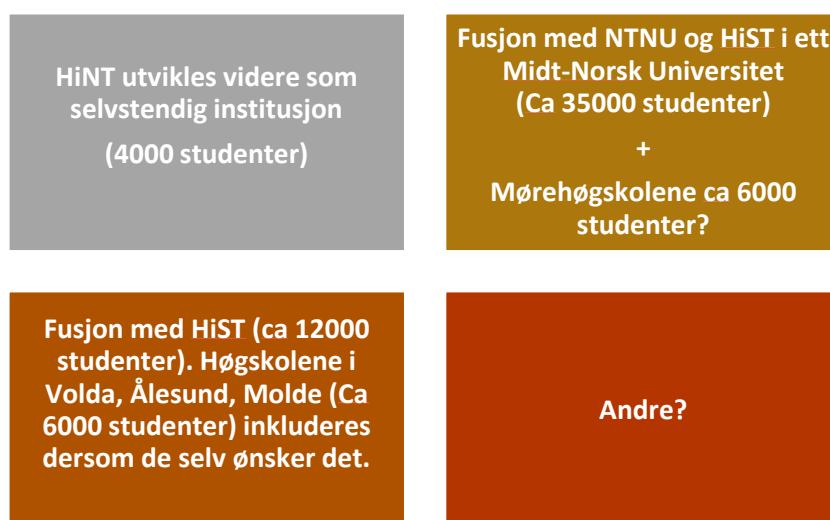
Den første fasen i omstillingsprosessen har vi valgt å benevne Sonderingsfasen. Den strekker seg fra mai 2014 til juni 2015. Prosessen startet med oppdragsbrev fra Kunnskapsdepartementet, og endte med styrevedtak om forhandlinger med Universitetet i Nordland om en fusjon. Perioden var preget av en avventende holdning i hele UH-sektoren nasjonalt. Ledelsen ved HiNT avventet hva NTNU ville bestemme seg for da dette ville legge premisene for hva mange av de andre kunne og ville velge.

Etter at HiNT mottok oppdragsbrevet fra Kunnskapsdepartementet i mai 2014, ble det 5. juni 2014 vedtatt, i ledermøtet ved HiNT, at det skulle settes ned avdelingsvise utredningsgrupper for å arbeide med et svar på departementets utfordringer. Dekanene fikk i

oppdrag å peke ut slike utredningsgrupper for sine respektive avdelinger, og hovedtillitsvalgte fikk spørsmål om de kunne utpeke arbeidstakerrepresentanter fra alle avdelingene inn i gruppene. Dette ble gjennomført, og før hovedtyngden av ansatte gikk ut i ferie sommeren 2014 var gruppene utpekt.

En felles oppstartssamling for det avdelingsvise arbeidet ble avholdt 15. august 2014, da alle deltakerne i alle gruppene var invitert. De aller fleste av medlemmene i de ulike gruppene deltok på dette møtet, og agendaen for møtet var en gjennomgang av oppdraget fra departementet, diskusjon omkring felles forståelse av dette og mandater for utredningsgruppene i det videre arbeidet.

I sin innledning presenterte rektor innledningsvis sine tanker omkring veien videre for HiNT, og følgende modeller ble trukket frem på det tidspunktet:



Figur 7: Fusjonsalternativer august 2014 (Nebb, 2014)

Figuren over viser at rektor la frem tre modeller knyttet til fusjon. Den ene modellen viser HiNT som en selvstendig institusjon der fusjon ikke er et alternativ. Den andre modellen viser en mulig fusjon med NTNU og HiST. Den tredje modellen viser en fusjon med HiST der også høyskolene i Volda, Ålesund og Molde også er aktuelle fusjonspartnere.

Med bakgrunn i rektors presentasjon i oppstartsmøtet, ble følgende mandat gitt til de avdelingsvise utredningsgruppene i dette møtet:

"Med utgangspunkt i avdelingens posisjon (styrker og svakheter) utrede muligheter og utfordringer ved de alternative scenariene for organisering. Utredningen skal ta stilling til spørsmål og problemstillinger formulert i oppdragsbrevet fra KD datert 26.05.14."

Det ble igangsatt arbeid i utredningsgruppene med utgangspunkt i å finne styrker og svakheter med de ulike avdelingene. De ulike utredningsgruppene grep an arbeidet noe forskjellig. Noen avdelinger organiserte åpne avdelingsmøter for å diskutere de ulike alternativene, mens andre avdelinger holdt diskusjonen internt i utredningsgruppen. Etter at de avdelingsvise utredningene var gjennomført, ble det avholdt et avsluttende møte for arbeidet i midten av oktober 2014 der ledelsen og alle deltakerne i utredningsgruppene deltok. Her presenterte utredningsgruppene sine SWOT-analyser basert på de ulike fusjonsalternativene som forelå på det tidspunktet. Deretter ble HiNTs offisielle svar på departementets utfordringer utarbeidet av direktøren ved HiNT i tett dialog med rektor. Arbeidet med dette dokumentet tok utgangspunkt i en forenklet SWOT-analyse av HiNT samlet og kunnskapsvirksomhetens posisjon, og beskriver fordeler og ulemper ved de tre ulike modellene som styret underveis hadde justert seg inn på. Disse alternativene var for det første å bestå som autonom høyskole, for det andre å fusjonere med HiST eller for det tredje å fusjonere med UiN. Årsaken til at NTNU ikke var aktuell for videre dialog om en fusjon, skyldtes signalene derfra om at det ikke var ansett som en ønskelig løsning fra NTNUs ledelse. Den første fasen, Sonderingsfasen, må sies å omfatte utredning.

Fra HiNTs svarbrev til departementet av 1.11.2014, som er en oppsummering av utredningsgruppenes konklusjoner, får vi bekreftet at NTNU ikke lenger ser på HiNT som en aktuell fusjonspartner. I dette svarbrevet kommer det frem at HiNTs styre på en strategisamling i september gjennomførte en ny vurdering av status. Dette resulterte i at ledelsen ble bedt om å utrede muligheten for fusjon/samarbeid med Universitetet i Nordland. Denne strategien ble gitt full tilslutning i Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). Styringsgruppen og RSA hadde videre vurdert en fusjon med NTNU som mindre aktuell på bakgrunn av signaler fra ledelsen ved NTNU, men understreket viktigheten av at man også i fremtiden må opprettholde og gjerne intensivere det gode faglige samarbeidet som allerede eksisterte. Ledelsen så også for seg et faglig samarbeid med NTNU som avgjørende for at man regionalt skulle kunne ivareta samfunnsoppdraget, for eksempel innen helse- og oppvekstutdanningene etter nye faglige standarder og krav blant annet til masterutdanning. På strategisamlingen i september 2014 ble fusjonsforhandlinger med UiN først introdusert som et alternativ. I etterkant av styresamlingen i september som det henvises til, ble mandatene til de avdelingsvise utredningsgruppene revidert til å omfatte vurdering av fusjonsforhandling med universitetet i Nordland. NTNU som fusjonspartner var følgelig uaktuell etter dette.

Arbeidet i Sonderingsfasen var organisert slik at noen arbeidstakere deltok i utredningsgruppene som skulle studere styrker og svakheter ved de ulike avdelingene ved HiNT. Vi skal vise noen erfaringer arbeidstakerne hadde med dette arbeidet. En av de som deltok forteller oss at:

”Jeg vet at folk opplevde dette som en bra prosess, og noen syntes at det var helt håpløst. Synene var veldig sprikende. I den grad det har kommet frem et syn på at

dette var en fin og involverende prosess, så er det bare en bit av sannheten. I gruppen var vi ganske enig, men det synet ble ikke spesielt flagget i sluttrapporten. Vi var veldig kritisk og nyansert, mens andre miljøer ikke var det, og jeg synes ikke sluttrapporten bar preg av å være en sluttvurdering. Den var ikke preget av den nyanseringen. Jeg har hatt mange gode tanker og ideer som ikke ble løftet. Jeg synes ikke vi ble hørt til slutt da”.

Arbeidstakeren viser her til rapportene fra utredningsgruppene og den endelige rapporten fra institusjonen samlet, og han forteller om at arbeidstakerne hadde ulik forståelse av arbeidet som ble gjennomført i utredningsgruppene. Det er først og fremst arbeidstakernes erfaringer med å bli involvert eller ikke i dette arbeidet han trekker frem. Han mener spesielt de ulike gruppenes konklusjoner ikke i særlig grad var synlig i sluttrapporten. Han savner en nyansering av svarbrevet fra HiNT i november 2014 som viser de ulike synspunktene i forhold til fusjon. Arbeidet i utredningsgruppene kan forstås som direkte medvirkning for de som deltok i dette arbeidet. For de som ikke deltok, ble dette en form for indirekte medvirkning. Denne arbeidstakeren som selv deltok i utredningsgruppene, synes ikke han ble hørt, til tross for at han hadde mange synspunkt. Hans opplevelse er skuffelse knyttet til det arbeidet han har lagt ned i utredningsgruppene fordi han føler han ikke ble hørt. Bakgrunnen er at ledelsen presenterte konklusjonene etter at utredningsgruppene arbeid var ferdigstilt. Disse konklusjonene erfarer denne arbeidstakeren ikke er i samsvar med enkelte av utredningsgruppene konklusjoner. En annen arbeidstaker sier også følgende:

”De var litt skuffet en del av dem som var med i utredningsgruppene også. De følte at det de sa ikke ble så vektlagt i sluttresultatet. De følte seg litt lurt fordi de la ned mange ressurser”.

Denne arbeidstakeren bruker begrepene ”skuffet”, ”ikke vektlagt” og ”lurt” i sin omtale av arbeidet som ble lagt ned i utredningsgruppene. I skuffelsen ligger det en forventning som ikke oppleves å være oppfylt. Arbeidstakeren hadde forventet at det arbeidet og de konklusjonene utredningsgruppene kom frem til, ble synlig i sluttresultatet. En kan tolke dette som at forventninger ikke ble innfridd, og som et resultat av dette kommer følelsen av å være lurt. Arbeidstakeren erfarer ikke å bli hørt. Når ledelsen organiserer arbeidet i Sonderingsfasen med å delegere oppgaver til de ansatte, ligger det implisitt en forventning om å ha innflytelse. Konklusjonene fra de fire avdelingsvise utredningsgruppene var innholdsmessig svært ulike. Dette viser at arbeidstakerne ikke var enige og samlet seg om et alternativ. Vi skal videre vise flere erfaringer arbeidstakerne gjør seg knyttet til det å bli hørt og være involvert utover arbeidet i utredningsgruppene.

En arbeidstaker som ikke har deltatt i utredningsgruppene, kommenterer poenget med å bli spurt om råd allerede i denne innledende fasen av arbeidet:

”Du må i alle fall ha følelse av litt innflytelse fordi da får du et eierskap til prosessen slik at du involverer deg litt positivt. Hvis du ikke får det, er du på hælene og negativ og holder litt avstand til det, og det gjør at etterarbeidet blir mye verre. Hvis du er involvert og føler eierskap, så er du mer på når arbeidet begynner. Det er ganske viktig”.

Ordvalg som innflytelse, eierskap, involvering og det å være på hælene og negativ er sentrale her. Arbeidstakeren kopler innflytelse til medvirkning. Innflytelse blir en gevinst av medvirkning. Videre resonnerer arbeidstakeren rundt eierskap og involvering i prosessen. Arbeidstakerens poeng her er knyttet til ledelse av prosessen. Det kan være lettere å være leder hvis medarbeiderne har eierskap til arbeidet fordi arbeidet med å implementere kan bli lettere. En annen arbeidstaker bekrefter dette når han sier at:

”Hvis du har prosessen godt forankret, så er det lettere å få prosessen til å gå i rett retning, mer fornuftige retninger hvis flere er involvert. For oss som ikke har vært involvert i gruppene, så tror jeg vi har opplevd at det ikke har vært medvirkning”.

Denne arbeidstakeren deltok ikke i de avdelingsvise utredningsgruppene. I følge denne informanten er et sentralt og viktig anliggende bred forankring av prosessen for å få et godt resultat. Han mener medvirkning har blitt ivaretatt forskjellig avhengig av om en har deltatt i de avdelingsvise utredningsgruppene eller ikke. For det første er det viktig med involvering fordi da blir arbeidet godt forankret. For det andre kan det synes som om følelsen av involvering er sterkere hos medlemmene i utredningsgruppene enn for de som har stått utenfor disse gruppene. Dette kan videre fortelle oss at den direkte medvirkningen i gruppene er viktig for følelsen av å delta i arbeidet med prosessen. Imidlertid påpekte samme arbeidstaker at prosessen har vært toppstyrt:

” Jeg tror nok at dette er veldig toppstyrt sett ut i forhold til en del andre prosesser. Andre folk har nok opplevd at det er toppstyrt, at det er lite forankret nedover i systemene på ting som angår de ulike avdelingene”.

Denne arbeidstakeren antyder at Sonderingsfasen skiller seg ut fra andre prosesser som har vært gjennomført tidligere i organisasjonen. Han mener omstillingsprosessen i større grad enn tidligere har vært lederstyrt. Resultatet av at den er lederstyrt, er at prosessen fikk lite forankring blant ansatte i de ulike avdelingene.

Konklusjonen i svarbrevet fra HiNT av 1.11. 2014 var at alle de tre aktuelle fusjonsalternativene på det tidspunktet var gode modeller for å ivareta og styrke HiNT som regional aktør i Midt-Norge. I tillegg vurderte HiNT at alle modellene ville imøtekomme departementets forventninger til HiNT fremover. HiNT var, i perioden etter at svarbrevet var sendt til departementet, i en kontinuerlig prosess med løpende diskusjoner om alternative med blant annet tillitsvalgte, studentorganisasjoner og politiske aktører.

I Sonderingsfasen var fagorganisasjonene involvert i arbeidet. Dette arbeidet ble organisert ved å avholde møter mellom ledelsen og fagorganisasjonene.

”De har sine IDF-møter og har vært med på å uttale seg hele veien. Det sa jeg innledningsvis også. Jeg tror de har fulgt boken på ting. Jeg tror det har vært lagt opp til møter, men hvor mye tillitsvalgte har tatt til etterretning det som har vært diskutert i fagforeningene, er jeg mer usikker på”.

Denne arbeidstakeren mener fagorganisasjonene var involvert etter boken. Han viser til informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøtene som sentrale kanaler her (IDF). Dette er lovpålagte fora. Han er ikke sikker på hva som har kommet ut av disse møtene med hensyn til innflytelse. Han bruker selv ordvalget å ta til etterretning, og i det forstår vi en viss skepsis til om innholdet i møtene, tema i møtene, er formidlet høyere opp i organisasjonen. Han forteller videre at

”Du kan ikke si at gjennomføringen her er gjort feil i forhold til medvirkning. Mulighetene har vært der, men tilbakemeldingene våre har ikke alltid blitt tatt på alvor. Kanskje har tillitsvalgt følt på ei avmakt og tenkt at dette kommer det ikke til å bli noe ut av allikevel. Men de gode samtalene sånn rundt et bord, det har ikke jeg vært med på”.

Ledelsens måte å involvere fagforeningene indikerer at de har ivaretatt indirekte medvirkning. Det denne arbeidstakeren også sier, er at det han kaller de gode samtalene, de har han ikke deltatt i. ”De gode samtalene rundt et bord” dreier seg om dialog. Disse samtalene har han ikke vært med på. Vi merker oss begrepet avmakt i beskrivelsen av tillitsvalgt. Det kan dreie seg om følelsen av handlingslammelse og hjelpeløshet. Arbeidstakeren opplever tillitsvalgtes jobb som nesten uhåndterlig. Igjen er det viktig at dette er en opplevelse en av arbeidstakerne gir uttrykk for i forhold til tillitsvalgtes rolle i prosessen. En mulig tolking av dette kan ligge i følelsen av at prosessen er for komplisert og omfattende til at tillitsvalgte har mulighet for å påvirke den. En annen mulig tolking kan ligge i det at en ikke har tro på at fusjon kommer til å skje. Det er uansett viktig for oss å beskrive hvordan arbeidstakerne opplever tillitsvalgtes rolle.

En annen arbeidstaker er tydelig på at det har vært god dialog mellom ledelsen og fagorganisasjonene. Han trekker for eksempel frem tillitsvalgtes arbeid opp mot ledelsen og sier at

”Tillitsvalgte har mange gode diskusjoner med ledelsen. Alt av saker og dokumenter, alt av styresakene blir gjennomdiskutert før styremøtene, men det er ikke bestandig at hvert enkelt medlem vet at de kan snakke med tillitsvalgte for å få lagt frem ting eller få frem sitt synspunkt”.

I følge denne informanten har den representative medvirkningen gjennom tillitsvalgte fungert godt. Han trekker frem medlemmenes rolle, og mener at alle ikke vet hvilken rolle tillitsvalgt har. Han tror enkelte medlemmer ikke vet hvordan tillitsvalgtapparatet kan brukes. En arbeidstaker kommenterer betydningen av å delta på fagforeningsmøter og erfarer følgende:

”Mitt inntrykk er at de som klager høyest om mangel på påvirkning, er de som deltar minst på personalmøter og studieledermøter og ikke en gang vet hvem tillitsvalgte er som de kan påvirke. Hvis man er på og er med litt, så får man også følelsen av å bidra, at man blir hørt. Sitter man på rumpa hele dagen og ikke gjør noe, så skjer det ikke så mye heller”.

Det er arbeidstakerens mening at de kollegaene som synes å være minst fornøyde med prosessen, og som mener at arbeidstakerne i liten grad har hatt innflytelse i selve prosessen, er de som i minst grad har deltatt og involvert seg. Han er av den oppfatning at alle ansatte selv har et ansvar for å engasjere seg, delta på møter og dermed gi uttrykk for sine meninger. Underliggende synes det å være en forståelse om at den enkelte selv må ta ansvar.

Denne opplevelsen støttes også av den av våre informanter som har hatt tettest kontakt med prosessen fra tillitsvalgtsiden. Han er opptatt av at de ulike fagmiljøene nå i etterkant av fusjonsvedtaket må jobbe for å sikre seg det som er mulig å sikre seg av autonomi. Han uttrykker at hans opplevelse er at ansatte i liten grad har engasjert seg når tillitsvalgte har gitt åpning for å komme med innspill i prosessen, og er bekymret for at liten makt havner i Nord-Trøndelag dersom engasjementet ikke tar seg opp fremover. Han er med dette som bakteppe bekymret for at utviklingen av det nye universitetet i all hovedsak blir styrt fra Bodø fremover.

En av de tillitsvalgte støtter opp under en forståelse om at medlemmene i liten grad har engasjert seg i Sonderingsfasen. Hans oppfatning er at:

”Det er ikke særlig interesse fra medlemmene i å møte opp. Det er stor likegyldighet. Folk kommer ikke på møter. De kommer bare når det er lokale lønnsforhandlinger.”

Tillitsvalgte bruker ord som likegyldighet og liten interesse. Han mener medlemmene er mer interessert i lønn enn i omorganiseringsprosess. Tillitsvalgte er ikke fornøyd med oppmøtet på klubbmøter. Det kan i denne sammenhengen også være interessant å lese følgende utsagn:

”Vi skulle hatt møter hver uke eller hver fjortende dag i hvert fall. Der er vi for svak på HiNT. Det gjelder det faglige, men det gjelder også i omorganiseringsprosessen. Kanskje rektor og ledergruppene, eller omorganiseringsgruppene også hadde hatt godt av å ha den typen møter. Det er mer lettvent å ta valgene selv og så bare kjøre

det gjennom. Alt er mer lettvent på et vis, hvis du bare tar beslutninger og så kjører du det gjennom og så håper på at motstanden gir seg”.

Denne arbeidstakeren mener at beslutningsprosessen ikke har vært organisert slik at arbeidstakerne får komme med ulike synspunkt. Man unngår å bruke tid på at alle skal få uttale seg, og det sier noe om ledelsesstrategi. Begrepene ”lettvent” og ”håpe på at motstand gir seg” indikerer at for å kunne skape dialog, stilles det krav om at arbeidstakerne involverer seg, og det kreves det noe av de som er involvert. Dialog er ikke lettvent. Det kan også synes som om arbeidstakeren tror ledelsen har valgt lettvente løsninger. I stedet for å bruke tid på å involvere arbeidstakerne har ledelsen muligens valgt en mer lettvent løsning.

HiNTs svarbrev til departementet av 1.11.2014 påpeker at det i Midt-Norge er fire UH-aktører som er aktuelle for HiNT. Disse gav tidlig i prosessen signaler om at deres foretrukne strategi ikke ville inkludere HiNT. Styret i HiNT hadde i utgangspunktet trukket frem NTNU og HiST som mulige fusjonspartnere. Da dette ikke var ønskelig fra NTNU og HiST, betydde det at HiNT måtte revurdere sine opprinnelige strategier. Ledelsen i HiNT ble derfor oppfordret til å ta kontakt med institusjoner som man enten gjennom fusjon eller samarbeid med, kunne sikre økt kvalitet og ivareta samfunnsoppdraget. Universitetet i Nordland og Universitetet i Tromsø var derfor invitert til dialog. En arbeidstaker forteller en historie om en hendelse han hadde opplevd i denne sammenhengen. Vi skal gjengi arbeidstakerens opplevelse da han engasjerte seg direkte i Sonderingsfasen for å skape kontakt mellom HiNT og NTNU.

Arbeidstakeren kom i kontakt med en kollega ved NTNU ved en tilfeldighet, og de diskuterte et mulig samarbeid mellom HiNT og NTNU. De to ble enige om å samarbeide for å se om det kunne være felles interesser rundt faglig samarbeid. Arbeidstakeren gikk noen få dager etter dette møtet til sin nærmeste leder som ga positiv respons og ba han sende en e-post til rektor og han selv for å beskrive samarbeidet. Arbeidstakeren forteller oss at han brukte mye tid og energi på denne e-posten. Arbeidstakeren hørte ikke noe mer på flere måneder. Så ble det klart at NTNU ikke ønsket forhandlinger med HiNT, og han beskriver følgende for oss:

”Så kommer NN (hans nærmeste leder) på kontoret mitt og så sier han at ”Kanskje du skal organisere det møtet likevel?”. Da var det et halvt år for sent. Så sa jeg at ”Ja, det er for sent, men jeg kan godt prøve å sende en mail til henne. Hun svarer selvfølgelig at det er for sent. NTNU har bestemt seg for andre fusjonspartnere. Jeg spør da meg selv om rektor, dekan, direktør og ledelse ved HiNT kunne brukt oss?”

Arbeidstakeren opplevde seg selv som en ressurs i utgangspunktet og involverte seg i å opprette kontakt med en kollega ved NTNU. Da dette ikke førte frem, opplevde arbeidstakeren for det andre en forventningsskuffelse. Han ble skuffet da han ikke ble hørt. Skuffelsen kan ligge i en forventning om å bli hørt, og denne forventningen kan forklares med

at han ser på seg selv som en ressurs for organisasjonen. Dette kan illustrere koplingen mellom kompetanse og forventning til medvirkning.

Ledelsen ved HiNT ble stadig tydeligere på at alternativet med fusjon med UiN var det beste utover våren 2015. Spesielt etter at det i februar 2015 ble klart at NTNU og HiST bestemte seg for å fusjonere uten å inkludere HiNT, ble fokus rettet mot et potensielt samarbeid med UiN. Et argument som vi av videoopptakene fra informasjonsmøtene ser ble tillagt stor vekt fra rektor knyttet til å jobbe videre med dette alternativet, var at det ville bli svært krevende å innfri departementets krav til institusjonene i sektoren ved å stå alene for HiNT. Ikke minst ville det bli meget krevende å få på plass en femårig masterutdanning innenfor grunnskolelærerutdanningen på egen kjøp. Dette ble trukket frem som sentrale argumenter i rektors saksforberedelse til styremøtet der fusjonsforhandlinger med UiN ble vedtatt i juni 2015. Dette vedtaket er interessant fordi våre datafunn viser et skille før og etter dette vedtaket, som markerer slutten på Sonderingsfasen og starten på Forhandlingsfasen.

Det ble i perioden mars 2015 til juni 2015 gjennomført i alt seks informasjonsmøter fra rektor med alle ansatte via nettverktøyet Lync. Disse møtene var lagt opp slik at rektor informerte cirka 50 minutter, så ble det gitt åpning til spørsmål eller kommentarer via chattefunksjonen i Lync på slutten av møtene. Vi ser av opptakene av disse informasjonsmøtene at det var relativt lite innspill, men det var en del spørsmål til oppklaringer av moment ansatte ikke hadde forstått fra rektors presentasjoner. I tilknytning til opplevelsene rundt dialog, og mangel på dialog, kopler arbeidstakerne inn informasjonsstrømmen. Vi skal videre illustrere opplevelsene rundt informasjon og dialog. En arbeidstaker forteller at

”Alle informasjonsmøter har vært mulig å følge på Lync. Det oppleves litt både og. Man mister muligheten til å se folk i øynene, og noen kvier seg for å ta ordet i møtene. De møtene har vært mye enveisinformasjon, lite dialog, og de mest behagelige spørsmålene blir besvart. Det som var litt ubehagelig ble besvart kort eller hoppet over”.

Lync-møtene har vært tilgjengelig for alle kan vi lese av kommentaren over. Arbeidstakeren reflekterer over hva en går glipp av når informasjonsmøter skjer elektronisk. Han trekker frem den fysiske kontakten mellom deltakerne, og ser videre på øyenkontakt som viktig. Dette opplever arbeidstakeren som negativt fordi han mener kolleger trekker seg unna og ikke ønsker å kommunisere elektronisk. Arbeidstakeren trekker også frem øyenkontakt som viktig når informasjonsmøter skal holdes. Han bruker her ordvalget å kvie seg for. I det kan det ligge en mental sperre for å delta i diskusjoner elektronisk.

Samtidig ser arbeidstakeren dette i sammenheng med at leder velger å svare på de spørsmålene som er enkle, mens de ubehagelige ikke blir besvart eller de blir besvart kort. Vi kan illustrere et perspektiv ved dette gjennom følgende utsagn:

”Tanken om at i motstand så vokser og lærer du, det er den jeg tror handler om medvirkning. Du må tenke at motstand ikke er et problem, men en styrke”.

Arbeidstakeren forstår muligens motstand som det at en ikke alltid er enig i diskusjoner. Det å være i dialog og diskusjon og fremme sine synspunkt, kan føre til at de som deltar erfarer å møte motstand i forhold til sine synspunkt. Arbeidstakeren mener at leder må se på dette som en styrke. Dette perspektivet knytter motstand og styrke sammen. Det å hoppe over eller svare kort på ubehagelige spørsmål i dialog med ansatte, kan også knyttes til motstand. Arbeidstakernes erfaringer kan forstås som at de føler seg betraktet som motstandere og ikke som en styrke, eller som en ressurs.

En annen kommenterer det fysiske elementet ved å møtes til diskusjon utover Lync-møter:

”Vi var ikke så veldig delaktige. Vi fikk informasjon. Det gjorde vi. Det var veldig mye informasjon, men jeg vil ikke si at medvirkningen var veldig stor. Informasjonen var stor. Det synes jeg er bra. Det jeg egentlig savner er litt mer menneskelig informasjon, fysisk da. Medvirkningen går på at du kan sende en mail, eller en melding da, mens Lync-møtet pågår. Det er klart at hvis det er mange pålogget, så er det ikke sikkert at det er så veldig mange som sender de meldingene. Det har vært veldig lite”.

Meldingene som kommenteres i sitatet over dreier seg om arbeidstakernes mulighet for å melde inn tema og synspunkt til diskusjon via det elektroniske kommunikasjonsverktøyet Lync. Det var svært få av arbeidstakerne som hadde benyttet seg av denne muligheten. Arbeidstakerne opplevde at Lync fungerer bra for å gi informasjon, mens mindre egnet til dialog. Det er flere som har den samme oppfatningen:

”Rett etter informasjonsmøter via Lync, så kunne avdelingsledelsen hatt oppsummeringsmøter. De kunne videreført det istedenfor har oppsummering skjedd i kaffekroken. Ledelsen kunne hatt en liten sekvens med sine ansatte. Da kunne ansatte spurt også, for det var mange som ikke hadde stilt spørsmål. Da tenker jeg på et lavere nivå, slik som studieleder”.

Det er en opplevelse av at det å få informasjon er bra. Videre får vi vite at den er gitt via Lync. I tillegg kan vi se at arbeidstakerne savner en arena for å bearbeide og diskutere den informasjonen som er gitt i etterkant av Lync-møtene. Vi kan også lese av kommentarene at arbeidstakernes erfaringer er at informasjonsmøter via Lync ikke erstatter behovet for fysisk å være til stede og kommunisere, eksempelvis det å se folk i øynene. I tillegg koples kaffekroken inn som det vi antar er en uformell arena for dialog. Det betyr at de erfarer at det ikke er tilfredsstillende formelle arenaer å diskutere den informasjonen som er gitt. Lync-verktøyet fungerer heller ikke i praksis som det diskusjonsverktøyet det kan være. Grunnen til det er at noen arbeidstakere kvier seg for å delta i diskusjonen foran mange ansatte.

Arbeidstakeren mener også at diskusjon etter informasjonsmøtene kunne foregått lenger ned i organisasjonen, og han foreslår på studieledernivå.

Enkelte arbeidstakere kommenterer tema knyttet til lederstyring av informasjonsmøtene, og måten møter blir ledet på og konsekvenser av det. En viser til sin tidligere jobb som leder og de fysiske møtene han hadde med sine medarbeidere. Han har fokus på den relasjonelle siden ved det å være leder og hans erfaring er at:

”De følelsesladde reaksjonene. Det er det som utfordringen med å være leder. Det var før en kunne informere via verktøy som Lync. Det er klart at det er mer lettvent når man slipper å forholde seg til det da, for det er slitsomt mange ganger. Det gjør du hvis du har et møte med dem. Du sjekker ikke mottakeren på samme måten når du gjør det på denne måten. Du vet ikke hvordan mottakeren reagerer. Jeg var som ei vaskefille mange ganger da jeg gikk fra møtene i min tidligere lederjobb”.

Den opplevelsen som beskrives over, er at det er noe annet å være leder og holde informasjonsmøter på avstand via Lync, enn å delta i fysiske møter med arbeidstakere. Den relasjonelle siden ved det å være leder oppleves som en utfordring og som slitsomt enkelte ganger. Arbeidstakeren beskriver over at det er lettvent å informere og ikke invitere til fysisk dialog fordi leder da ikke åpner opp for følelser. Opplevelsen av at informasjon blir gitt via Lync og at leder da slipper fysiske møter, grunnlegges med at dette skjer fordi det er en lettvent måte å gjøre det på. Arbeidstakeren erfarer at denne formen for informasjonsmøter er mindre komplekse og en unngår slitasje på seg selv som leder.

Informasjonsmøter via Lync kommenteres også av en arbeidstaker slik:

”Lederne sier at du må gjerne komme innom mitt kontor. Du har muligheten til å gå inn i chattefunksjonen og stille spørsmål eller kommentere, men når jeg ser på antall meldinger som sendes, så er det veldig få, og jeg kaller ikke det medvirkning”.

Denne arbeidstakeren forteller at leder har åpen dør. Han setter dette opp mot mulighetene for å utveksle synspunkt og stille spørsmål via Lync. Arbeidstakeren observerer også at det er få som bruker meldingssystemet i Lync. Samtidig erfarer arbeidstakeren også at kommunikasjon via meldinger i Lync ikke er medvirkning. Det relasjonelle aspektet ved møtevirksomhet kan forstås som viktig av arbeidstakeren. Det er i samhandling, i fysiske møter, dialog skjer. Den skjer ikke via et chatteverktøy, mener arbeidstakeren. Dette er deres opplevelse av informasjon kontra dialog. Det er den åpne døren inn til nærmeste leder som er viktig. Videre vil vi illustrere forståelsen av dialog med følgende utsagn:

”Den dialogbiten tror jeg det er mange som har savnet. På den andre siden kan man si at folk kan ta initiativ og hive seg fram på og snakke og bruke tillitsvalgt-systemet og

IDF-systemet som folk ikke egentlig vet hvordan fungerer. Det er tosidig dette, tenker jeg. Oppfatningen av hva som er monolog og dialog i dette systemet, er veldig ulik, tror jeg.”

Arbeidstakeren mener at dialog er viktig men påpeker samtidig at arbeidstakerne selv har ansvar for at dialog skal skje. Flertallet av våre informanter skiller mellom dialog og informasjon, som av de fleste knyttes til monolog. Vi kan se koplingen mellom opplevelsen av informasjon som enveiskommunikasjon og opplevelsen av dialog som medvirkning. Denne opplevelsen hadde arbeidstakerne i løpet av Sonderingsfasen.

I samtale rundt medvirkning er det andre informanter som kommenterer påvirkning og beslutninger i stedet for dialog. En forteller at

”Jeg føler at det har vært åpent for at vi som ansatte har en ganske stor påvirkning og medvirkning i beslutningsprosesser som skal tas. Hadde alle de fagansatte på de ulike avdelingene i HiNT sagt at vi ikke ønsker en fusjon, så hadde ledelsen lyttet til dette. Det er jeg rimelig sikker på. Samtidig er det ulike erfaringer da internt i organisasjonen av hvordan du føler medvirkningen. Noen har vært for og noen imot fusjon. Når man da kommer til det punktet at fusjon vedtas, så føler de som har vært enig i at det er veien å gå, at de har hatt god medbestemmelse. De som har vært mot fusjonen, føler kanskje ikke det samtidig som de har hatt tilsvarende mulighet for innflytelse på prosessen”.

Denne arbeidstakeren uttrykker at ledelsen lytter til sine ansatte i prosessen. Vi kan forstå det som at når synspunkter legges frem, blir man hørt. Vi kopleer dette til forståelsen av medvirkning som det å utveksle synspunkt, det vil si å være i dialog. Vi kan også forstå utsagnet over som at opplevelsene rundt hvorvidt en blir hørt eller ikke, har sammenheng med den oppfatningen en har av fusjon eller ikke. Var man i utgangspunktet imot fusjon, oppleves graden av medvirkning som mindre enn om man var for en fusjon med UiN. Sitatet over viser slik variasjon i forhold til opplevelsen av medvirkning.

I Sonderingsfasen erfarer arbeidstakerne at de er påkopleet prosessen, og spesielt gjelder det de som var med i utredningsgruppene. Informasjonstilgangen erfares å være god og tilfredsstillende for noen i denne fasen. For andre arbeidstakere blir det mye informasjon å forholde seg til, og de erfarer ikke å ha tid til å sette inn i all informasjon via Intranett.

6. Arbeidstakernes erfaringer i Forhandlingsfasen - frakoplet

Sonderingsfasens slutt er vedtak om fusjonsforhandlinger. Den andre fasen kaller vi Forhandlingsfasen. Den strekker seg fra vedtak om forhandlinger i juni 2015 til vedtak om fusjon i september 2015. Styret ved HiNT vedtok i juni 2015 å gå i forhandlinger med UiN med sikte på fusjon fra kommende årsskifte, og skulle deretter utarbeide en fusjonsplattform som var resultatet av forhandlingene i septembermøtet 2015.

Sentrale hendelser i denne fasen er:

- 1 vedtak om fusjonsforhandlinger i juni 2015.
- 2 informasjonsmøter til ansatte via Lync, ved rektor.
- 3 utarbeidelse av fusjonsplattform.
- 4 vedtak om fusjon fra 1.1.2016 i september 2015.

På det første forhandlingsmøtet deltok ledergruppen fra de to institusjonene, HiNT og UiN. Erfaringene fra dette møtet, sammen med det tidspresset man stod overfor det selvpålagte ønsket om å få et styrevedtak på plass i løpet av september måned, gjorde at rektorene nedsatte en komité bestående av totalt tre personer fra hver institusjon for å gjennomføre resten av forhandlingene. Ledergruppene forøvrig ble derfor informert og inkludert i forhandlingsstrategiene mellom møtene, noe som fremgår av referatene fra ledermøtene i denne perioden. Fra disse referatene ser vi også at det i tillegg ble avholdt en rekke møter med hovedtillitsvalgte for de ansatte for informasjon og innspill i denne perioden. Vi skal videre vise erfaringer med medvirkning knyttet til disse hendelsene i Forhandlingsfasen.

Rektor gjennomgikk på det andre informasjonsmøtet hva man var enige om så langt i forhandlingene, og la vekt på at det var felles intensjoner om å bygge et nytt og sterkt universitet tuftet på styrken fra de fusjonerende institusjonene. I informasjonsmøtet kom det frem at forhandlingsdelegasjonen fra HiNT hadde mål om å

- bygge et fakultet innenfor lærerutdanning med utgangspunkt i Midt-Norge.
- avklare grunnlaget for et Helse- og sosialfaglig fakultet med utgangspunkt i Midt-Norge.
- utrede grunnlaget for et fakultet innenfor ledelse/ sikkerhet og beredskap med utgangspunkt i Campus Stjørdal.

Flere ansatte ga på slutten av informasjonsmøtet tilslutning til at dette er målsetninger som burde oppnås for at fusjonen skulle bli vellykket sett fra HiNTs side. Møtet var ved bruk av Lync. I dette verktøyet hadde de ansatte mulighet til å stille spørsmål og kommentere informasjon fra rektor ved bruk av chattefunksjon.

Når vi ser på det endelige resultatet av forhandlingene, beskrevet i fusjonsplattformen som ble vedtatt i styret i september samme år, er dette endret til:

”Det forutsettes at det nye styret fra 01.01.2016 initierer en utredning med sikte på å etablere et eget fakultet for lærerutdanningene i det nye universitetet, og som ledes fra Nord-Trøndelag. Det nye fakultetet organiseres med utgangspunkt i de styrker som ligger i hele universitetet. Det nye fakultetet for lærerutdanning opprettes i 2017 dersom det er faglige forutsetninger for det.”

Premissene styret ved HiNT vedtok i juni, synes å være betydelig endret frem til det endelige vedtaket i september. Ledelsesfunksjonen ved fremtidig avdeling for helsefag er ikke nevnt i fusjonsplattformen, samt at formuleringen omkring ledelse av lærerutdanningene åpner for tolkninger i og med at det settes krav om at det må være faglige forutsetninger på plass før dette kan innfris. Fakultet innenfor Ledelse/Sikkerhet og beredskap med utgangspunkt i Campus Stjørdal er ikke nevnt i fusjonsplattformen.

Vi starter med følgende utsagn for å belyse arbeidstakernes erfaringer i denne fasen:

”Påvirkningsprosessen er interessant. Ledergruppen, dekanene, var med i forhandlingsmøtene innledningsvis, og de skulle forhandle frem fusjonsplattformen i sommer. De ble av en eller annen grunn sjaltet av. Jeg synes ikke det er beste måten å gjøre ting på. Jeg mener fortsatt at plattformen ikke ble så bra som vi burde ha hatt den. Det var for mange uforpliktende formuleringer. Det ble påpekt i en protokolltilførsel i styremøte i september”.

Arbeidstakeren viser til beslutningen om å sette ned en komité av tre medlemmer. Arbeidstakeren erfarer i Forhandlingsfasen av prosessen, da forhandlingsdokumentet kalt fusjonsplattformen skulle utarbeides, at dette arbeidet ble svært lederstyrt fordi mellomledere ikke deltok. Han mener dette førte til at færre var med og fattet beslutninger. Resultatet av at ledergruppen ble redusert, er at svært få ledere var med å beslutte innholdet i fusjonsplattformen. Ifølge han medførte dette videre at fusjonsplattformen ble for svak innholdsmessig. Arbeidstakeren trekker for det første frem at det var få som jobbet med fusjonsplattformen. Det vil si bare tre personer. For det andre opplever arbeidstakeren det som negativt at dekaner ikke deltok. For det tredje påvirket dette innholdet i fusjonsplattformen.

En annen arbeidstaker bekrefter denne erfaringen når han beskriver dette dokumentet slik:

”Så blir folk nesten sjokkskadet når man ser den plattformen som de da har kommet frem til, hvor lite plattform den egentlig er da. Det er som en vaklevoren flytebrygge spør du meg”.

Han uttrykker videre at:

”Det har vært mye frustrasjoner rundt dette ene notatet. Et styrevedtak sier noe om hvordan plattformen skulle være utformet, som egentlig er avvik fra plattformen som den ble. Der står det noe om hva man skal kreve, og dette har man gått bort fra i plattformen. Det gjentar seg igjen dette om at ledelsen sier vi skal fikse noe, men så kommer det en endring i innstillingen til den fusjonsplattformen. Da begynner folk å forstå. Da har du dårlig tid. Det satt folk her og ringte rundt og mobiliserte den siste uka før, ikke sant. Da ser man at det bryter med dokumentet tidligere. Du lager en ting for å berolige folk, og så gjør du om på det. Det er typisk at lederne gjør det”.

Opplevelsen av lederstyrt prosess blir mer fremtredende i svarene hos de ansatte i denne fasen. Ved utsendelse av styrepapirene til styremøtet i september 2015 blir endelig fusjonsplattform gjort offentlig. Det fremgår av denne at man har oppnådd en formulering knyttet til at det er en intensjon om at det skal utredes muligheten for et lærerfakultet med ledelse fra Nord-Trøndelag dersom enkelte kriterier er oppfylt. Den øvrige organiseringen av det nye universitetet skal utredes i løpet av 2016 og må bygge opp under de eksisterende doktorgradsprogrammene ved UiN.

Arbeidstakeren erfarer at det som ble bestemt i styremøtet før forhandlingene ikke er i samsvar med innholdet i det endelige forhandlingsdokumentet, fusjonsplattformen. Han hadde andre forventninger til innholdet i det han kaller plattformen enn den til slutt ble. Han opplever frustrasjon rundt dette fordi ledelsen har endret innholdet i forhold til det vi kan lese i styrevedtaket. Arbeidstakeren erfarer også at hans kolleger ble engasjerte fordi de ringte rundt og mobiliserte, slik han uttrykker det. Det betyr at de skulle prøve å gjøre om på innholdet i fusjonsplattformen, men det er samtidig dårlig med tid. Som et resultat av avviket mellom innholdet i krav overfor UiN i styrevedtak og innholdet i det endelige forhandlingsdokumentet, opplever arbeidstakeren at lederne gjorde slik det er ”typisk at lederne gjør det”.

Vi forstår arbeidstakeren slik at ledergruppen har skapt forventninger til hvilke krav HiNT skal kreve overfor UiN, men at disse forventningene ikke blir innfridd. Andre arbeidstakere, slik vi har vist tidligere, reagerer også på at det er svært få personer som arbeider med innholdet i plattformen. Det er nå arbeidstakerne opplever at prosessen med forhandlingsdokumentet er svært lederstyrt. Arbeidstakeren opplever slik en forventningsskuffelse knyttet til dokumentet, og mener årsaken ligger i at det var svært få som jobbet med dette dokumentet. Forventningsskuffelsen kan også komme som en årsak av at forventningene kan ha blitt skrudd opp da styrevedtaket om fusjonsforhandlinger i juni 2015 ble fattet. De forutsetningene som styret la inn i sitt vedtak om å gå i fusjonsforhandlinger med UiN blir ikke oppfylt. Selv sier arbeidstakeren at dette er en typisk handling fra lederne.

En mulig tolking er at det ligger forventningsskuffelse i forholdet mellom ledelsens ønske om å få en fusjon på plass raskt, mangel på tid til prosess og arbeidstakernes eget engasjement og ønsker for blant annet geografisk plassering av fakultet for lærer og helse i Levanger.

En annen arbeidstaker knytter følgende erfaring til poenget over:

”Jeg synes ledelsen her har vært veldig opptatt av å få gjennom og styre ting, få effektivisert ting. Men den delen som går på forhold leder og medarbeider er det mindre fokus på. Da er det forferdelig lite kontakt leder og medarbeider. Så den dialogen med enkeltmedarbeiderne blir veldig liten for ledelsen jobber veldig opp”.

Proessen spisser seg til i det vi kaller Forhandlingsfasen. Denne uttalelsen kan bekrefte at enkelte arbeidstakere opplevde Forhandlingsfasen som lederstyrt. En av informantene deler denne oppfatningen. Han kommenterer det slik:

“Jeg vet for eksempel at fagavdelingene har samlet seg og gitt uttalelser. Vi i administrasjonen har vært tatt med tidlig på hvordan dette kan gå, men det virker som når du sier meningene dine, så er det egentlig allerede bestemt at vi skal gjøre det slik og slik. Man burde satt sammen et lite utvalg av de som virkelig har kompetanse og så være åpen på hva vi skal kreve.”

Denne arbeidstakeren forteller at selv om arbeidstakerne har fått muligheten til å uttale seg, så har de ikke en opplevelse av å bli hørt. Muligens kan dette bety at til tross for at prosessen har vært lagt opp som en medvirkningsbasert prosess, så har arbeidstakerne i liten grad hatt innflytelse. En slik forståelse støttes av flere. Arbeidstakeren opplever at de har snakket sammen, uttalt seg og gitt uttrykk for sine meninger. Samtidig erfarer han at avgjørelser er tatt på forhånd. Det vil si før de har fått uttalt seg. Videre trekker arbeidstakeren frem kompetanse som viktig. Det er de med kompetanse som må være med i arbeidet med en fusjonsplattform. Han bruker ordvalget kreve. Med det kan vi forstå krav HiNT bør stille overfor UiN.

Erfaringene om ikke å bli hørt synes å ha medvirket til at arbeidstakernes engasjement under prosessen av dalende. Vi kan illustrere dette ved følgende uttalelse:

”Så handler det egentlig om kommunikasjon. Du kan alltid gjennomføre en samtale, men om folk erfarer at det ikke er noe poeng å ta opp ting, så kopler folk seg av. Du kan kjøre all verdens med møter, og kjøre alt etter boka, men om det ikke er en påvirkningsmulighet og ikke en mulighet til å komme med innspill som man ser blir tatt med, så bryr folk seg ikke”.

Arbeidstakeren opplever at det er viktig å kunne påvirke beslutninger gjennom å få mulighet til å komme med innspill. Han viser til at selv om møter har gått etter boken, så er det ikke gitt at en blir hørt og har innflytelse. Vi antar her det er møter mellom ledelse og fagorganisasjoner han sikter til. Opplever arbeidstakerne at møtene holdes for møtets skyld og ikke for å åpne for kommunikasjon, mister folk interessen. Han erfarer at det er viktig at kommunikasjonen er meningsfylt for å unngå at folk kopler seg av. Hvis leder ikke lytter til innspill og arbeidstakerne erfarer at dette skjer over tid og er gjentakende, så fører det til at

arbeidstakerne ikke engasjerer seg. En av arbeidstakerne kommenterer utfordringer knyttet til at prosessen er lederstyrt. Han mener at

”Det er helt meningsløse og unødvendige ting som blir bestemt. Det er en del slitasje for folk å gjøre meningsløse ting. Vi ønsker ikke at kvaliteten skal forringes heller. Min oppfatning er at ting ofte er bestemt før man får mulighet til å uttale seg. Det er en vegring etterpå på å gå inn og være tydelig. Det er slik at de har interne dokument mellom lederne våre som går på hvordan ting er bygd opp og hvilken funksjonalitet en ønsker, hvilke mål en ønsker å nå. Det er litt betenkelig at det går interne dokument på mellomledernivå, og så får du tilfeldigvis innsikt når det etterspørres. Da får du se dokumentene. Så sier du at det er feil det som står der fordi det er tolket på noe som er gammelt, eller fordi det er skrevet av noen som ikke skjønner hva de skriver om”.

Her trekker arbeidstakeren for det første inn slitasje som følge av å utføre arbeidsoppgaver som han omtaler som meningsløse. Arbeidstakeren trekker også for det andre inn måloppnåelse. Han erfarer at beslutninger nedfelt i dokumenter som å beskrive funksjoner og mål, ikke når frem til arbeidstakerne. Dokument blir værende på ledernivå og deles ikke med arbeidstakerne. Han opplever likevel at han får se dem når han spør etter dem. Han mener det er viktig at informasjon når frem nedover i organisasjonen også. Han mener at måten prosessen har foregått på innebar at de som selv utfører oppgavene, ikke har vært delaktig i prosessen. Konsekvensen er at avgjørelser som tas ikke harmonerer med arbeidstakernes situasjon og oppgaver. Vi kan tolke denne uttalelsen som et savn etter direkte involvering i blant annet målsetting og funksjonsbeskrivelser.

Opplevelsen av ikke å være involvert og ha innflytelse over beslutninger er et tema flere av informantene ga uttrykk for under intervjuene. En av dem uttaler at

”Det slo meg at vi ikke ble oppfattet som en ressurs. Vi ble litt oppfattet som et problem som måtte overtales om at dette er ei god løsning. Den skal vi gå for. I stedet kunne leder si at ”Her er det noen utfordringer. Hva tenker dere om det? Er det noen løsninger?” Leder skulle brukt oss nettopp som godt kompetente, godt utdannede medarbeidere. For det er det vi er. Vi er høyt utdannet og kunnskapsrike mennesker med brede nettverk og med mye erfaring”.

Denne arbeidstakeren viser til erfaringer han gjorde da vedtak om fusjonsforhandlinger ble fattet. Arbeidstakeren bruker ordet leder, og det er i denne sammenhengen rektor. Da vedtak om fusjonsforhandlinger ble fattet, var det ifølge denne arbeidstakeren rektors strategi å overtale sine ansatte om at fusjon med UiN var en god løsning for HiNT. Dette mener arbeidstakeren var en feil strategi. Denne arbeidstakeren deler ikke denne oppfatningen og hadde ønsket at rektor i større grad etterspurte sine ansattes synspunkter rundt UiN som en samarbeidspartner.

Et sentralt tema i informantenes erfaringer i forhold til prosessen er tidsaspektet. Mange erfarer at det var tidsaspektet som var styrende for prosessen. Tidsaspektet tas særlig opp i forhold til den andre fasen. Vi kan illustrere dette med følgende utsagn:

”Tempoet er det som slår meg mest. Jeg mener at det ikke har vært forsvarlig. Det er fordi det gjør at du ikke får folk med deg ordentlig. Ting ikke er godt nok utredet og folk greier ikke å henge med godt nok. Men samtidig så er tempoet fra nasjonalt hold satt opp. Det kan man lure på om det nettopp er for å hindre motstand for det er en sektor som er vanskelig å forandre. Det er det nok, og at det dermed har vært en strategi å sette opp tempoet så pass mye at du får gjennomført prosessen”.

Arbeidstakeren mener tempoet er høyt og at det fra ledelsens side skulle bli tatt en hurtig avgjørelse. Videre kan vi lese av sitatet at arbeidstakeren antyder både årsaker og implikasjoner med det høye tempoet. Årsaksforhold blir knyttet til det å hindre motstand, samt at det eksternt har kommet direktiv, oppdrag fra nasjonalt hold, fra kunnskapsministeren om omstilling. Videre trekker også arbeidstakeren frem det høye tempoet som en bevisst strategi for å lande prosessen. Konsekvensen av høyt tempo er at prosessen blir lite forankret nedover i organisasjonen. Det er tempoet som styrer prosessen, og dette går på bekostning av involvering av de ansatte.

Presseklipp i lokalavisene i denne perioden viser at vedtaket om fusjon skapte en støy både internt og eksternt. Spesielt ble tidsperspektivet av mange sett på som nærmest uansvarlig for å få gjennom en fusjon. Vi kan illustrere dette videre med følgende uttalelse:

”Alt går så altfor fort. Det er ekstremt tempo. Jeg mener at det er ingen grunn til at ting skal gå så fort. Folk er så redde for at vi mister noen hundretusen kroner hvis vi venter et år eller noe sånt. Når prosessene går så fort, så vil mulighetene til å påvirke prosessen i disse møtene være mindre. Det vil være mindre grad av reell påvirkning fordi at alt skal skje så fort og det har konsekvenser. Jeg var med på et møte der folk presenterte sluttrapportene, og det er klart at de ulike avdelingene hadde veldig ulikt syn på dette. I noen avdelinger var det rene hallelujastemninger og noen var skeptisk”.

Arbeidstakeren snakker her om Sonderingsfasen og Forhandlingsfasen. Han viser til utredningsgruppens konklusjoner fra Sonderingsfasen og trekker frem tempoet i Forhandlingsfasen. Det er de som er skeptiske som også opplever at tempoet er for høyt, at det blir satt opp og at det er økonomiske begrunnelser for dette. Han erfarer at tidsaspektet dette går på bekostning av mulighetene for å påvirke. Han kaller det ”mindre grad av reell påvirkning”. Denne arbeidstakeren kritiserer at økonomi er mer styrende enn verdien av medvirkning. I tillegg sier han at det høye tempoet avdekker hvor ulikt syn det er mellom avdelingene rundt tanken om fusjon med UiN.

I neste kapittel analyserer vi arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen etter vedtak om fusjon. Det vil si tiden etter fusjonsvedtak i september 2015.

7. Arbeidstakernes erfaringer i Fusjoneringsfasen - påkøp

Fusjoneringsfasen definerer vi som fasen etter at fusjonsvedtak er gjort i september 2015. Fra dette styrevedtaket og frem til januar 2016 arbeides det med å legge til rette for at de to fusjonerende organisasjonene fremstår som en institusjon fra 1. januar 2016. Informantene har ulike oppfatninger og forventninger til hvordan prosessen frem til fusjon skal foregå. Noen er positive, mens andre er mer avventende ved at de i liten grad gir uttrykk for hvilke forventninger de har. Vi vil i dette kapitlet se på hvilke forventninger arbeidstakerne har til arbeidet videre og spesielt forventninger knyttet til medvirkning.

Flere arbeidstakere er opptatt av å utvikle organisasjonen faglig. Vi skal videre utforske dette temaet. En sier at

”Jeg tror det er bra for å utvikle organisasjonen. Jeg tror vi er en sånn i utgangspunktet litt tilbakelemt organisasjon. Jeg tror egentlig dette er en gylden mulighet til å få inn nye tanker og idéer. For å få til det å bygge et sterkt fagmiljø, må man av og til møtes. Det er et eller annet med dette mellommenneskelige. Du må starte med å bygge relasjoner om du skal greie å bygge noe mer sammen.”

En annen arbeidstaker mener at:

”Jeg håper at vi da skal få til et bredt møte med tilsvarende fagmiljø i Nordland der både vi og dem får anledning til å presentere seg, hva de holder på med undervisningsmessig og forskningsmessig. Vi må deretter snakke om det, og se om det er noen muligheter for å integrere oss på et eller annet vis da”.

Det er tydelig at noen arbeidstakere er positiv til å bli en del av det som skal bli Nord universitet. Det er faglige begrunnelser som ligger til grunn for dette synet fordi en sier videre at ”greet med fusjon vil være avgjørende for å videreutvikle studiene” og ikke minst ”ta noen steg oppover forskningsmessig”. Dette innebærer samarbeid med nye kolleger, mener arbeidstakeren og det igjen krever medvirkning.

Andre arbeidstakere uttrykker en større usikkerhet i synet på hvor bra fusjonen vil være for HiNT. Noen mener at hvordan prosessen håndteres videre etter vedtaket, har betydning for hvor bra resultatet til syvende og sist blir. Arbeidstakerne trekker frem at det nå er viktig at de ulike fagmiljøene ved de ulike institusjonene møtes for å samkjøre seg og legge felles planer for veien videre. Dette gjelder både innenfor faglige og administrative miljøer.

Erfaringer knyttet til forventninger om medvirkning blir begrunnet med relasjons- og kulturbygging. Alle ønsker å ha sterke fagmiljø, og for å få til det må man bli kjent hverandre på det mellommenneskelige planet. Arbeidstakerne tar også i denne sammenhengen opp den geografiske avstanden mellom Nordland og Nord-Trøndelag. De mener det er enda viktigere å arbeide med mellommenneskelige forhold som å utvikle relasjoner og skape en

kultur for samarbeid når den geografiske avstanden er så stor. Vi skal bygge noe sammen, sier de, og de trekker frem ulike perspektiv i forhold til det å være sammen om noe. Noen tror resultatet vil bli forskjellig for de ulike delene av universitetet, og at det vil bli et press mot den nåværende campusstrukturen i gamle HiNT, til tross for at det i fusjonsprosessen ble uttrykt at campus-strukturen ikke skal opp til diskusjon de første årene etter sammenslåingen. Det uttrykkes i fusjonsplattformen at det skal "tilstrebes å utnytte den desentrale strukturen strategisk for å ta en posisjon i den norske UH-sektoren".

Det fremgår at arbeidstakerne deler oppfatningen om at det fremover er viktig å samarbeide for å utvikle organisasjonen faglig. Arbeidstakerne kaller dette å bygge relasjoner og videre er de opptatt av at det HiNT er gode på, skal bli med inn i den nye organisasjonen. Informantene er entydige på at det er fare for at det som HiNT tradisjonelt sett har vært gode på, skal tones ned i Nord universitet.

En arbeidstaker beskriver nærheten til studentene og det pedagogiske opplegget som er utviklet over lang tid som «gullet» vårt. På et oppfølgingsspørsmål i intervjuet sa han: "Gullet er pedagogikken og måten vi tenker på. Vi jobber helhetlig med studenten, studentens helhetlige læring". Det er hos denne informanten en sterk bekymring for hvordan dette vil bli ivaretatt når fagmiljøene må forholde seg til det han beskriver som "krav som kommer langt utenfra de teamene vi vanligvis jobber i". Han stiller seg også spørrende til hvordan undervisningen skal ivaretas når de flinkeste fagansatte bruker tiden sin på ressurskrevende forskningsprosjekter som kreves av et universitet. Han erfarer at

"Faglig sett hadde det vært fornuftig å diskutere gullet, og det fordrer at den vi skal samarbeide med faktisk skjønner hva det er vi snakker om, for det er ikke sikkert. De har sikkert noe annet gull som de er veldig opptatt av og som de opplever ikke nødvendigvis går helt sammen med vår måte å tenke på. De er sikkert litt redde for dette de også".

Denne arbeidstakeren mener det er viktig å bruke tid sammen med nye kolleger innenfor samme fagmiljø for å bli enige om hva det er viktig å bevare, ikke minst for å redusere misforståelser og potensielle konflikter i samarbeidet fremover. Han mener tiltak for sikre at det gode fra de ulike miljøene bevares, kan være at de fagansatte innenfor samme fagområder fra de ulike institusjonene snarest kommer i dialog med faget og fagets utvikling videre som utgangspunkt. Dette viser at arbeidstakeren er opptatt av samarbeid og dialog for å kunne utvikle seg faglig. Vi kan videre knytte dette til medvirkning slik vi har gjort tidligere. En medvirker gjennom dialog og samarbeid. Det er derfor viktig å bygge relasjoner med nye kolleger, mener arbeidstakeren. Denne arbeidstakeren er opptatt av å beholde autonomien i arbeidet. Han vil ha med seg gullet sitt inn i den nye organisasjonen i den forstand at det han har jobbet frem og ser på som gode kvaliteter knyttet til undervisning og nærhet til studentene, vil han ha med seg inn i den nye organisasjonen.

Graden av autonomi i videreutvikling av utdanninger er altså noe flere fagmiljøer er bekymret for som en følge av fusjonen. Det poengteres derfor fra flere av informantene at dette er viktig å ivareta når den nye organisasjonen skal formes, og også det å sikre at de som sitter med fagkunnskapen må være de som sikrer utviklingen videre.

Vi utforsker temaet "gullet vårt" nærmere. Flesteparten av arbeidstakerne er opptatt av samarbeid og at det tilrettelegges for å være i dialog med nye kolleger fordi de vil utvikle seg faglig, de vil bygge relasjoner og de vil jobbe for å beholde det som HiNT tradisjonelt har vært gode på. Våre funn viser at de ansatte er bekymret for at fokus på forskning vil gå på bekostning av "gullet". Arbeidstakerne er opptatt av forholdet mellom profesjonsutdanningene og forskning. Innenfor profesjonsutdanningene er det en viss «motstand mot forskning», etter en arbeidstakers mening. Som forklaring på hva det kan skyldes, forteller han at

"Det er en profesjonsutdanning som tradisjonelt har vært orientert mot praksisfeltet og mot profesjonene. Det som har vært ansett som viktig kunnskap er den erfaringsbaserte kunnskapen som du får når du er ute i feltet, når du er i skolene og i barnehagene, og det er der du får erfaringene som du trenger å ha med deg, og den oppfattes som å stå i motsetning til forskning".

I tillegg peker han også på manglende erfaring med forskning som en medvirkende årsak til den nevnte motstanden mot forskning. Han trekker med dette frem en potensiell konflikt, eller ressurskamp, mellom undervisning og forskning gitt de ulike tradisjonene hos de fusjonerende partene. Spørsmålet er om en kan forstå informantens opplevelse som en konflikt mellom to kulturer der UiN representerer forskning, mens HiNT representerer praksisfeltet gjennom profesjonsutdanningene. En kan forstå arbeidstakeren slik at en må bygge en felles kultur der begge kvaliteter blir ivaretatt i den nye organisasjonen. Videre forstår vi arbeidstakeren dit at det krever samarbeid og dialog å ivareta både forskning og profesjonsutdanning. Det er derfor viktig at det er "arena for medvirkning", mener arbeidstakeren.

Overgangen fra å være en høyskole til å bli en del av et universitet, er noe som mange av informantene var opptatte av. Spesielt to aspekter ved overgangen trekkes frem. Disse er økning av forskningsproduksjon og krav til forskningskompetanse hos faglig ansatte. Flere av informantene beskriver eksisterende og potensielle spenninger mellom arbeidstakerne knyttet til begge disse spørsmålene. I analysen vår videre trekker vi frem tanker om fremtiden som innebærer at arbeidstakerne må få muligheter til å medvirke i form av meningsutveksling og samarbeid med nye kolleger ved nye campus.

Arbeidstakerne fortalte at de etter fusjonsvedtaket opplevde endringer i kravene til kompetanseheving. En av arbeidstakerne er tydelig på hvordan han har merket at ansatte fra HiNT nå blir en del av en kultur der formell kompetanse blir vurdert enda høyere:

”Her er det et voldsomt fokus på doktorgrad. Det er et veldig hierarki. Hvis du møter fagfolk, begynner de alltid med sin merittliste. Da lager de et hierarki. Det er et spennende spørsmål det også selvfølgelig. Hva med oss som ikke har doktorgrad oppe i det her nå da?”

Denne arbeidstakeren uttrykker at overgang til universitet innebærer økt fokus på ph.d. Vi kan ane en liten bekymring her knyttet til det å ha doktorgrad og ikke. De med ph.d. får drive med forskning, mens de som ikke har førstekompetanse får ta seg av undervisningen som er lavere rangert i det han omtaler som hierarkiet. I forlengelsen fortalte han også om en uttalelse som har versert i fagmiljøet, som ytterligere bekrefter den bekymringen en del av de ansatte ved HiNT har omkring presset på formell, faglig kompetanse:

”For arbeidstakere i Bodø hadde uttalt det på første møtet de hadde at det er noen ansatte som tåler dagens lys, og andre ikke. Da dreide deg seg om hvem som hadde doktorgrad og ikke”.

Informanten gjengir en opplevelse han hadde på det første møtet i Bodø. Ansatte i UiN brukte en metafor, å tåle dagens lys, da de beskrev ansatte med og uten doktorgrad ved HiNT. Informanten mener videre i intervjuet at dette ikke er en god start for å bygge relasjoner og organisasjonskultur. Samtidig opplever han også bekymring knyttet til egen stilling når han også stiller spørsmålet ”Hva med oss uten doktorgrad?”

Fordelingen av tid til forskning i sin arbeidsplan basert på kompetanse tas opp av en annen:

”Vi blir bedømt i forhold til tilsvarende universitet som Stavanger i antall førstestillinger og antall publikasjoner. Det må samtidig bety at det må tas noen beslutninger om det skal det være forskningstid knyttet til ulike stillingskategorier. Skal den forskningstiden fordeles jevnt, eller er det slik at de som er høyskolelektor, førstelektor og så videre egentlig da skal primært være undervisningsstillinger? Hva med oss da som i utgangspunktet sitter i stillinger som krever en doktorgrad, altså førsteamanuensisstillinger, skal vi ha mer forskningstid enn de andre?”

Arbeidstakerne er opptatt av det vi kan kalle en opplevelse av å være mindre enn UiN både når det gjelder antall studenter og antall ansatte med doktorgrad. Når de snakker om jaget etter kompetanse, opplever de dette som et usikkerhetsmoment knyttet til blant annet det å bygge relasjoner for samarbeid, men også for innholdet i sin arbeidsplan. Hvem skal ha mest forskningstid? Vi kan tolke det faktum at det er mange spørsmål rundt slike spørsmål som tas opp i sitatet over, som arbeidstakerne har behov for å være i dialog rundt.

En annen er også innom konsekvensene av kompetansejaget, når han beskriver at det allerede har kommet et pålegg om ikke å ansette folk som ikke har førstekompetanse i faste

stillinger lenger. Dette medførte, etter hans oppfatning, at det spredte seg en usikkerhet omkring egen fremtid blant fagansatte og stipendiater i hans fagmiljø. Denne usikkerheten gjaldt også, som tidligere nevnt, hvordan fagmiljøet på sikt kan ivareta behovet for videreutvikling av faget og ikke minst oppfølgingen av studentene.

Profesjonsutdanningene, og lærerutdanningene ved HiNT sin evne til å lykkes innenfor de nye kravene fra sentrale myndigheter omtales av flere av informantene våre som sentral for å lykkes med å få til en vellykket fusjon. En opplever at

”Da kommer alle disse formelle kravene som NOKUT stiller om at det skal være så og så stor andel førstekompetanse og forskningserfaring. Det er der HiNT strever. Det er der vi ikke har lyktes, og det er der utfordringene ligger”.

En annen sier at

”Vi møter en storebror, og han er ikke liten. Det er mange som er frustrert. Vi møter en storebror som tar mer enn han gir”.

Disse to uttalelsene forteller oss at enkelte informanter ser på UiN som en større organisasjon som har flere ansatte med doktorgrad og erfaring fra forskning enn HiNT har. Det er nettopp det HiNT mangler og trenger å utvikle seg på, mener den første informanten. Den andre bruker metaforen storebror, og karakteriserer også enkelte kollegaer som frustrerte. Det at han sier UiN tar mer enn organisasjonen gir, kan fortelle oss at han ser på HiNT og UiN som to forskjellige organisasjoner som ikke er likeverdige. Han mener det er HiNT som kommer til å tape på en fusjon.

En med førstekompetanse spår at det vil komme et voldsomt krav om kompetanseheving i hele organisasjonen.

”Høyskolelektor eller universitetslektorer kommer etter hvert til å bli en rase som er utdøende. Det blir færre og færre og færre. Og sånn må det være. Jeg tror det kommer noen harde, tøffe runder etter hvert”.

Vi har nå vist hvordan nye krav til kompetanse oppleves av arbeidstakerne. Det er en redsel for at det skal bli en form for A-lag og B-lag i de ulike fagmiljøene. Dette kan igjen være en trussel for samarbeid fremover. Noen arbeidstakere mener det er en motstand mot forskning i den forstand at to kulturer møtes, profesjonsutdanningene mot forskermiljøet. En annen trussel for samarbeid mener noen kan ligge i en form for mindreverdigfølelse fra dem som ikke har førstekompetanse. Samtidig trekker noen arbeidstakere frem hvor viktig det er med samarbeid for å utvikle seg faglig og drive med kompetanseheving. Flere er positive til dette:

”Når vedtaket først er gjort, så tror jeg det har vært allmenn holdning om at dette blir greit, og nå gjør vi det beste ut av det. Da skal vi bygge opp, nå skal vi virkelig vise at vi skal få til noe som er bra”.

Vi har vist spenninger knyttet til fusjonen med UiN, og arbeidstakerne trekker frem dialog og samarbeid som viktig. En av arbeidstakerne er tydelig på at tidspunktet nå etter fusjonen er riktig for å sørge for at de som faktisk kan systemene ved HiNT, nå får komme mer på banen slik at det blir tatt gode beslutninger. Han uttrykker dette behovet for mindre toppstyring fremover på denne måten: ”Det er mange av oss som mener at det ikke er tatt hensyn til at de som kan systemene har fått uttalt seg”. Det er altså en oppfatning her om at beslutninger tas av ledere som ikke har god nok kunnskap om organisasjonen, arbeidsprosesser og viktige detaljer for å ta gode beslutninger om felles vei videre. Vi kan også knytte dette til forventninger til medvirkning i tiden etter fusjonsvedtak.

Enkelte arbeidstakere uttrykker også usikkerhet i forhold til lokalisering. I flere fusjonsprosesser blir lokalisering av ledelsesfunksjoner et sentralt tema, noe vi ser av en rekke medieoppslag fra UH-sektoren, kommunesektoren og andre sektorer. Også i fusjonen i vår case er dette et hett tema. At rektor skal ha sitt arbeidssted i Bodø ble tidlig avklart i forhandlingene, først og fremst med utgangspunkt i at universitetsstatusen er bygd opp der.

Når det gjelder lederfunksjoner på fakultetsnivået i institusjonen, nivå 2, er dette mer nyansert i fusjonsplattformen. Spesielt er ledelsen av «lærerfakultetet» nevnt i dette dokumentet, men med uttrykte forutsetninger knyttet til at det er «faglig grunnlag» for et slikt fakultet. En arbeidstaker uttrykker tydelig at det var uheldig for HiNT at formuleringene omkring dette var såpass vage og etter hans mening for uforpliktende. Han mener derfor at

”Det er derfor 2016 blir så ekstremt viktig. Det som ikke er på plass da tror jeg blir vanskelig å få på plass. Og jeg skal vedde på om vi setter oss her om ti år og ser tilbake på dette året, kommer det til å ramle på plass strukturer. Første Nordbudsjettet kommer til å komme i november neste år, og da kommer de til å sortere ut potten på fakultetene. Jeg tror det kommer til å bli førende da for de neste fem til ti årene. Det er jeg helt sikker på”.

En annen arbeidstaker gjengir en del usikkerhet og mange spørsmål de fagansatte innenfor hans enhet har diskutert seg imellom i etterkant av fusjonsvedtaket:

”Hvem er det som til syvende og sist bestemmer hvem som skal være fakultet i lag? Hvordan blir strukturene? Skal vi ha studieleder videre? Vi vet at studielederfunksjonen går videre. Hva slags leder skal vi ha om ett år og en måned? Hva skjer i 2017 Får vi fortsette og ha de faglige, gode kranglene under høyt tak, hvor vi bestemmer vår egen pedagogikk ut i fra hva vi tror er lurt på grunnplan? Må vi

forholde oss til en helt annen virkelighet? Vil den være mer toppstyrt? Har vi opplevelse av at det blir mer toppstyrt?”

En ansatt uttrykker at fagmiljøene i Nord-Trøndelag sin mulighet til innflytelse er svekket ved at rektor nå sitter i Bodø, og at styreleder fra det som var UiN nå er styreleder for det nye universitetet. Dette medfører, etter hans mening, at

”Når det kommer til disse korsveiene som sikkert vil komme, er vi formelt mer vingeklippt enn vi har vært. Når du får kravene om at lederne må ha doktorgrad, og professorer helst, da er det klart at makta flyttes til Nordland for vi har ikke ledere med den kompetansen her, i hvert fall når de som er professorer ikke er interessert i å bli ledere”.

Samtidig nyanserer han trusselbildet noe, da han tydelig uttrykker tillit til at en fornuftig ledelse i det nye universitetet ser at det må bygges videre på de sterke fagmiljøene innenfor profesjonsutdanningene i Nord-Trøndelag.

Et annet aspekt som trekkes frem av samme arbeidstaker, er at et høyt tempo i videreutviklingen av det nye universitetet kombinert med liten grad av innflytelse fra Nord-Trøndelag, kan medføre en viss fare for resignasjon og oppgitthet blant de ansatte.

”Det kan også føre til en resignasjon fordi nå ligger makta der uansett. Vi har ingenting vi skulle ha sagt. Jeg tror ikke det er det som er holdningen så langt, men jeg tror at fra dekan og nedover i systemet så er holdningen at dette skal vi greie, og selvfølgelig skal deler av det nye universitetet ledes fra Nord-Trøndelag”.

Etter hans syn kan det medføre en resignasjon dersom avmaktfølelsen blir for stor. Han mener makta ligger i nord, og at det er spørsmål rundt hvor mye som ledes i Nord-Trøndelag. Han forklarer videre at ”det kan lett skje hvis en blir litt for sliten, at tempoet blir så stort, at vi ikke orker mer”.

Vi ser igjen at tempoet knyttes til opplevelsen av hva fremtiden kan bringe. Det vi har vist så langt om spørsmålet rundt ledelse i Bodø, er at arbeidstakerne er usikre i forhold til samarbeid og ledelse. Det gjelder i det hele tatt hvordan det nye universitet organiseres. Koplingen til medvirkning kan ligge i hvor mye arbeidstakerne blir involvert i slike spørsmål. Det er uansett en tydelig opplevelse av forventning knyttet til dialog og samarbeid, noe vi igjen kan knytte til medvirkning.

Et annet perspektiv på ledelse fra nord og medvirkning i form av innflytelse kan også være størrelsesforholdet mellom de fusjonerende partene. En arbeidstaker forteller at

”Jeg er litt redd for at Bodø ser på oss som et oppkjøp, ikke sant? De sitter jo med kjøttvekta her. De er flest, de er sterkest og de har flest representanter i styret.”

Vi kan lese ut av dette at arbeidstakerne kopler størrelsesforholdet til indirekte medvirkning. Den av våre informanter som har hatt tette kontakt med prosessen fra tillitsvalgtsiden, er opptatt av at de ulike fagmiljøene nå i etterkant av fusjonsvedtaket må jobbe for å sikre seg det som er mulig å sikre seg av autonomi. Han uttrykker at hans opplevelse er at ansatte i liten grad har engasjert seg når tillitsvalgte har gitt åpning for å komme med innspill i prosessen, og er bekymret for at liten makt havner i Nord-Trøndelag dersom engasjementet ikke tar seg opp fremover. Han er derfor bekymret for at utviklingen av det nye universitetet i all hovedsak blir styrt fra Bodø fremover.

De administrativt ansatte i vårt utvalg gir uttrykk for at de er noe bekymret for om samarbeidet med Bodø-miljøet vil bli preget av likeverd og å finne de beste løsningene, eller om det vil bli preget av en tanke om innfusjonering av HiNT i UiN. Blant annet sier en at han har tenkt på, og kjent litt usikkerhet i forhold til egne oppgaver fremover på grunn av at det er vesentlige forskjeller i organiseringen av de administrative funksjonene ved de fusjonerende institusjonene.

En annen er også innom usikkerheten innenfor de administrative funksjonene når det gjelder oppgavene som tillegges den enkelte når ny organisasjon skal på plass.

”Rektor sa at ingen skal være usikker i forhold til å miste jobben sin. Samtidig er vi opptatt av innholdet også. Vil arbeidsoppgavene endres? Vi kan velge å gå tilbake til forrige jobb. Vi får ny jobb utenfor her på dagen”.

Det fremkommer at fremtidige roller og oppgavefordeling diskuteres en del også blant de administrativt ansatte, på bakgrunn av at usikkerheten den enkelte kjenner på i forhold til dette. Flertallet av informantene er enige om at HiNT ikke hadde noe annet valg enn å fusjonere med UiN. Dette skyldes ifølge informantene at det ytre presset fra sentrale myndigheter og fra resten av UH-sektoren gjorde at HiNT ville bli for liten og faglig svak ved å stå alene i fremtiden.

I Fusjoneringsfasen er arbeidstakerne påkople prosessen. Det kan synes som om de etterrasjonaliserer i forhold til de erfaringene de gjør seg i Forhandlingsfasen. Til tross for erfaringene fra Forhandlingsfasen, er de nå påkople i den forstand at de vil det beste for organisasjonen. De går i gang med å samkjøre arbeidsoppgaver med nye kolleger i Bodø, og de er tilsynelatende motiverte og er opptatt av at sine egne interesser blir ivaretatt i den nye organisasjonen.

”Tenk om et tre veltet og vi var rett under det?”, sa Nasse Nøff. ”Tenk om det ikke veltet”, sa Brumm, da han hadde tenkt seg om en stund.” (Ole Brumm)

8. Diskusjon

Vi vil i dette kapitlet først diskutere forskningsspørsmål 1 ved å se nærmere på hvordan omstillingsprosessen ved HiNT var organisert og hvordan dette samsvarer eller ikke med etablerte teorier omkring organisasjonsutviklingsprosesser og organisering av slike prosesser. Deretter diskuterer vi arbeidstakernes erfaringer med medvirkning innenfor denne konteksten i forskningsspørsmål 2. Til slutt diskuterer vi forskningsspørsmål 1 og 2 i lys av kunnskapsledelse i denne prosessen i vår case.

8.1. Organisering av omstillingsprosessen

For å diskutere forskningsspørsmål 1 belyser vi organisatoriske trekk ved de tre fasene vi har diskutert tidligere, Sonderingsfasen, Forhandlingsfasen og Fusjoneringsfasen. Vi sammenlikner dem for å utforske eventuelle variasjoner rundt organiseringen av de tre fasene.

Drivkreftene (Jacobsen, 2004) bak omstillingsprosessen ved HiNT mener vi i stor grad var eksterne krefter i form av politiske føringer og konkurransesituasjonen innenfor høyere utdanning i Norge de senere årene (Nebb, 2015). Konkurransen var relativt hard mellom institusjonene, både når det gjaldt rekruttering av studenter og ansatte med høy kompetanse, og når det gjaldt finansiering fra sentrale myndigheter. Det fremstod likevel som et tydelig press fra sentralt politisk hold da institusjonene fikk oppdragsbrevet i mai 2014, som vi har skrevet om tidligere.

Funn viser at det er ytre drivkrefter som har igangsatt omstillingsprosessen. Ved å se på ulike strategier for organisering av omstillingsprosesser representert ved strategi E og strategi O hos Jacobsen (2004) ser vi at dette henger tett sammen med graden av ansattemedvirkning i omstillingsprosesser. Strategi E har som hovedmål å skape økt verdi og høyest mulig avkastning for eierne. I vårt tilfelle vil dette bety å produsere mest mulig forskning, utdanning og publisering i henhold til målekriterier Kunnskapsdepartementet definerer. Våre funn tyder klart på at dette var viktige drivkrefter bak den strukturreformen universitet- og høyskolesektoren i hele Norge fremdeles står oppe i. Informantene bekrefter også dette når de kommenterte at HiNT var for svake på en del områder som vil være avgjørende for å nå sektormålene fra Kunnskapsdepartementet fremover. Fra dette perspektivet kan fusjonsprosessen sies å være preget av en tenkning fra sentrale myndigheters side som er i henhold til strategi E. Vi diskuterer dette poenget videre.

Det politiske presset for å slå sammen enheter til større institusjoner i sektoren går som vi tidligere har vist helt tilbake til 2007. Oppdraget som HiNT mottok i mai 2014 fra kunnskapsministeren, opplevde ledere og ansatte som en ytterligere tilspising av dette. Det ble dermed naturlig for HiNT å stille seg Bergs (1995) tre grunnleggende spørsmål i starten av en OU-prosess: Hvordan fungerer institusjonen i dag, hvordan bør den fungere og hvordan kommer vi oss fra dagens situasjon til ønsket situasjon? HiNT satte ned

avdelingsvise utredningsgrupper i denne fasen, og gjennomførte SWOT-analyser for å forsøke å besvare disse spørsmålene. Hensikten med arbeidet var å lage en plan for hvordan man kunne svare på utfordringene fra politisk hold, og det vil si hvordan man kunne omstille HiNT til de endringene som foregikk i miljøet rundt organisasjonen slik Cummings og Worley (2009) beskriver som en sentral målsetning for mange OU-prosesser.

Politisk målsetning på nasjonalt plan er å få frem universiteter som er konkurransedyktige med de beste i verden (Kunnskapsdepartementet, 2016). Konkurransedyktighet måles ofte i form av utvalgte kriterier på produksjon av spesielt forskning og publisering og benevnes ofte som en bedring av kvaliteten i sektoren. Det er et uttrykt mål for dagens regjering å øke og forbedre produksjonen fremover, og tiltaket er å samle sektoren i færre og større institusjoner og fagmiljøer (Kunnskapsdepartementet, 2016). Muligens ser vi her spor av at strategi E til dels ligger til grunn i omstillingsprosessen for de reformene som regjeringen har satt i gang innenfor denne sektoren (Jacobsen, 2004). Hovedfokuset på formelle elementer som mål og strategi, teknologi og formell struktur som oppdraget fra Kunnskapsdepartementet til sektoren fokuserer på. Vi kan konkludere med at det gjennom eksterne drivkrefter (Jacobsen, 2004) i form av oppdrag fra Solberg-regjeringen (2014) er sterk grad av toppstyring (Jensen, 2008). Det oppfattes som klare ordrer i Kunnskapsdepartementets oppdragsbrev til utdanningsinstitusjonene om å foreta seg strukturelle endringer gjennom sammenslåing med andre institusjoner i samme sektor.

Funn viser også at initiativene synes å ha kommet fra ledelsen ved HiNT og fra Kunnskapsdepartementet, og ikke i særlig fra de ansatte ved HiNT. Det Jacobsen (2004) refererer til som strategi O, er omstillingsprosesser som ikke er ledet ovenfra og ned, men i en slik strategi er det de ansatte som er strategiske igangsettere. I en slik strategi er det de menneskelige ressursene som er nøkkelen til en vellykket omstillingsprosess, og fokuserer på at man skal lære av tidligere utviklingsarbeid. Funn tydeliggjør at omstillingsprosessen i liten grad bærer preg av strategi O. Forsøk på å ivareta medvirkning fra de ansatte, ble fra ledelsens side gjennomført gjennom de avdelingsvise utredningsgruppene som ble nedsatt i en tidlig fase av fusjonsprosjektet, i Sonderingsfasen. Prosessen var senere i Forhandlings- og Fusjoneringsfasen preget av mer representativ medvirkning gjennom de formelle og partssammensatte organene i organisasjonen.

Vi mener funn trekker i retning av at HiNTs omstillingsprosess kan ses på som en hybrid mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2004). Ved HiNT var det tilsynelatende en noe mer blandet målsetning bak de strategier som ble iverksatt innledningsvis i denne omstillingsprosessen, selv om den viktigste argumentasjonen gikk i retning av at HiNT måtte omstille seg som følge av endringer i omgivelsene og på grunn av presset fra politisk hold. Det ble nedsatt avdelingsvise utredningsgrupper med bred representasjon for å utrede fremtiden for HiNT i en tidlig fase. Dette tyder på at det fra ledelsens side var en intensjon om å involvere medarbeidere for å finne en best mulig løsning basert på den samlede kompetansen i organisasjonen i henhold til strategi O (Jacobsen, 2004). Ett av

kjennetegnene ved strategi O er nettopp det at utviklingen ledes nedenfra i organisasjonen, noe denne organiseringen kan legge til rette for. Det tyder på at det tidlig i Sonderingsfasen var perspektiv basert på strategi O som kunne ha innflytelse på valgene som ble gjort omkring organisering av prosessen.

Det er videre relativt tydelig ut fra informantenes svar at det også var et indre press (Jacobsen, 2004) i tidlig fase av omstillingsprosessen, i og med at flere av dem opplevde at HiNT var tvunget til å foreta seg noe dersom de eksisterende studietilbudene skulle bestå i Nord-Trøndelag. Rektor påpekte også dette forholdet tidlig i Sonderingsfasen og mente at det ville bli meget krevende for HiNT fortsatt å stå alene med de nye kravene som man kunne forvente seg til institusjonene fremover.

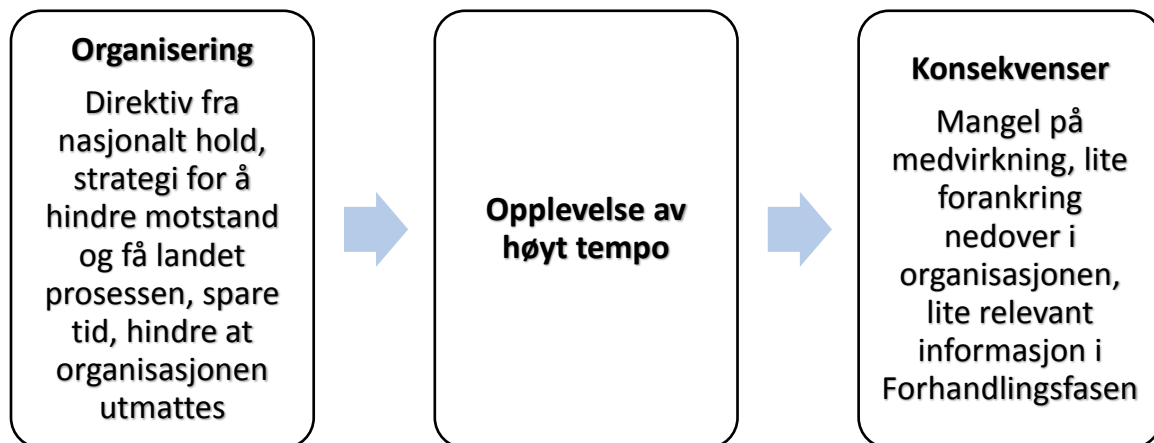
Lewins (1947) OU-modell omfatter tre faser: tining, endring og tilfrysing. Sonderingsfasen var innledningsvis sterkt preget av å være en tining. I denne fasen ble det lagt vekt på å gjøre opp en status av hvordan situasjonen for institusjonen var, og hvilken situasjon som ville være den ønskelige fremover. Det ble i Sonderingsfasen avsatt relativt god tid til en grundig, avdelingsvis gjennomgang med relativt bred representasjon. All informasjon ble lagt i organisasjonens Intranett i henhold til Arbeidsmiljølovens (2005) krav til fortløpende informasjon om organisatoriske prosesser. Fasen som Lewin (1947) kaller bevegelse eller endring, startet ved HiNT da ledelsen ble gradvis tydeligere på hvilken retning man skulle sondere videre mot med tanke på en eventuell fusjonspartner. Samtidig er dette en fase som den nye organisasjonen Nord universitet fremdeles er oppe i sommeren 2016, ved at man først fra 1.1.2017 skal være på plass med en endelig, fremtidig organisering.

I Swot-analysen ble det fokusert på interne forhold som styrker og svakheter og eksterne forhold som muligheter og trusler (Jacobsen, 2004). Det er gjennom etableringen av de avdelingsvise utredningsgruppene vi kan se tilnærming til og tiltak i forhold til medvirkning. Tillitsvalgte deltok, og ledelsen ivaretok slik arbeidstakernes rettigheter i forhold til lov- og avtaleverket (Arbeidsmiljøloven, 2005 og Hovedavtalen, 2015). Det var også arbeidstakere uten verv i fagorganisasjonene som deltok i utredningsgruppene, og det var dekanene som hadde ansvaret for å danne gruppene. SWOT-analysen som dannet grunnlaget for HiNTs formelle svar til Kunnskapsdepartementet, ble utarbeidet av toppledelsen ved blant annet å bruke utredningsgruppenes rapporter som grunnlag. Men det er vanskelig å se sammenhengen mellom enkelte av gruppenes rapporter og det endelige resultatet i form av institusjonens samlede svar. Enkelte av informantene kommenterte også dette og hevder at utredningsgruppene ikke hadde reell innflytelse på sluttresultatet. Statskonsult (2002) sin rapport peker på felles målformuleringer som viktig suksessfaktor i offentlige fusjoner. Det kan synes som om arbeidstakerne ved HiNT i liten grad har vært med å utarbeide klare og tydelige mål for omstillingsprosessen, til tross for at dette tilsynelatende var intensjonen med etableringen av utredningsgruppene.

Karakteristiske trekk ved erfaringene arbeidstakerne gjør i Sonderingsfasen vedrørende organiseringen, var at de erfarte å være påkople, spesielt i den første perioden av Sonderingsfasen. Det var særlig deltakerne i utredningsgruppene som følte de var påkople, men hadde ikke i særlig grad innflytelse over beslutningene som ble tatt. Gradvis, og spesielt mot slutten av Sonderingsfasen, ble tempoet skrudd opp. Informasjonstilgangen mente arbeidstakerne var tilfredsstillende i denne fasen. Vedtak om fusjonsforhandlinger markerer slutten på Sonderingsfasen.

I Forhandlingsfasen har vi spesielt to funn som er interessante. For det første erfarte arbeidstakerne at organiseringen av prosessen bar preg av å være toppstyrt. Dette medførte at arbeidstakerne erfarte høyt tempo. Toppstyringen, det vil si at toppledelsen alene styrte prosessene med liten involvering av de ansatte, ble spesielt tydelig for informantene nå. Da opplevde de ansatte at det var få personer som var involvert i prosessene som pågikk.

Flere av informantene antyder at det høye tempoet kan ha vært en strategi fra ledelsens side for å få gjennomført omstillingen som ønsket uten for mye motstand og lange prosesser før beslutninger. Det er sammenheng mellom organisering av prosessen, erfaringer av medvirkning og utøvelsen av kunnskapsledelse. Figuren under illustrerer sammenhengen mellom organisering og informantenes erfaringer av at høyt tempo fikk konsekvenser for medvirkning, spesielt i Forhandlingsfasen.



Figur 8: Erfaringer av høyt tempo

Figuren viser at organiseringen av omstillingsprosessen ga arbeidstakerne en opplevelse av høyt tempo. Erfaringene med det høye tempoet førte til at arbeidstakerne opplevde mangel på medvirkning, lite forankring av prosessen nedover i organisasjon og lite relevant

informasjon. I tillegg til funn som toppstyring og høyt tempo, erfarte arbeidstakerne å ha lite tilgang på relevant informasjon.

Enehaug og Thune (2007) viser til at svært mange fusjoner ikke når sine økonomiske eller strategiske mål. Funnene viser kompleksiteten i fusjonsprosessen, og informantene knytter det til det høye tempoet. Spesielt i Forhandlingsfasen opplevde de ansatte at prosessen gikk meget raskt og at beslutninger ble tatt uten særlig sjanse til å involvere seg. Flere av informantene stiller også spørsmål omkring hvorfor det var slikt hastverk med å få på plass dette, samt hvilke målsetninger ledelsen hadde med hele prosessen. Her viser funn variasjoner. Enehaug og Thune (2007) trekker frem medvirkning i utarbeidelsen av målsetningene for omstillingsprosesser som viktig. Rektor uttalte på sin side i et av informasjonsmøtene at det ville bli for belastende for organisasjonen å stå i en omstillingsprosess over lang tid, og det ble et argument for å kjøre en rask prosess i Forhandlingsfasen, antar vi. Det er mulig å se på rektors hastverk som en form for makt for å hindre at prosessen ble for langdryg, mente enkelte informanter (Lawrence, Schramm-Nielsen og Sivesind, 2004). Våre funn viser samtidig at andre informanter mente det høye tempoet hadde økonomiske begrunnelser.

Informantene opplevde organiseringen av arbeidet med fusjonsplattformen som toppstyrt. De opplevde også at rektor skapte forventninger til hva det var mulig å oppnå i forhandlingene med UiN. Av Galpin og Herndon (2000) fremheves en del fraser ledelsen bør unngå å bruke i fusjonsprosesser. Spesielt idéen om at det er snakk om en integrasjon mellom likeverdige parter, mener de er uheldig å bruke siden de er av den oppfatning at man aldri vil finne dette i praksis. I rektors presentasjoner våren 2015 ble dette benyttet ofte som et argument for en fusjon med UiN, nemlig at man kunne oppnå mye i forhandlingene i og med at det var to likeverdige parter som skulle forhandle. De ansatte på sin side viste en stor grad av usikkerhet omkring resultatet av fusjonen, nettopp med bakgrunn i at de opplevde at UiN var storebror, og så på HiNT som et oppkjøp som en av informantene uttalte. Flere av informantene uttalte også at forhandlingsresultatet tydelig viste at det ikke var snakk om to likeverdige parter, men at mange spørsmål ble avklart i henhold til premisser lagt av UiN.

Skodvin (2014) har fokus spesifikt på fusjoner i Universitets- og høyskolesektoren, og påpeker at forhold som geografi, størrelsen på institusjonene som skal fusjoneres og diversiteten i studietilbud er krevende i slike fusjoner. Institusjonen som fusjoneres med HiNT var betydelig større. Fusjonen medførte at den nye institusjonen ble svært spredt geografisk, og de fusjonerende institusjonene hadde relativt like studietilbud. I funn i denne studien trekkes også disse temaene frem av informantene som krevende og som faktorer det blir viktig å være bevisst i arbeidet med byggingen av det nye universitetet. Ved å følge Skodvins (2015) forhold man bør ha fokus på, er det lett å se at man har står foran en rekke betydelige utfordringer fremover. Bygging av en felles kultur er også en krevende sak ved slike fusjoner, noe Enehaug og Thune (2007) også fremhever.

Funn viser at i organiseringen av prosessen i Sonderingsfasen er det deltakerne i utredningsgruppene som spesielt opplevde å være påkoplest arbeidet med prosessen. De som ikke deltok her, erfarte å være påkoplest gjennom informasjon via Intranett og via personalmøter på Lync. Disse arbeidstakerne erfarte i liten grad direkte medvirkning i Sonderingsfasen. I Forhandlingsfasen viser funn at erfaringen med liten grad av direkte medvirkning også gjelder for denne andre fasen. Informantene trakk frem krav til fusjonering gitt i styremøte juni 2015 og arbeidet med og det endelige innholdet i fusjonsplattformen. Her erfarte informantene høyt tempo og toppstyrt prosess, og funn viser at det er organiseringen av dette arbeidet i Forhandlingsfasen som har vært i tråd med Strategi E (Jacobsen, 2004). Funn viser at informantene erfarte å være frakoplest i denne andre fasen. I siste fase av omstillingsprosessen, Fusjoneringsfasen, forventet arbeidstakerne initiativ fra ledelsen som kunne tilrettelegge for samarbeid med fremtidige kolleger ved nye Nord universitet. Funn viser at arbeidstakerne forventet dette. Funn viser også enkelte arbeidstakere og enkelte avdelinger på eget initiativ har innledet samarbeid med nye kolleger i nord. Forventningene arbeidstakerne har til organiseringen av prosessen etter vedtak i september, har karakteristikk fra Strategi O-tenkning (Jacobsen, 2004). I organisering av prosessen hadde de også forventninger om å være påkoplest i det videre arbeidet etter fusjonsvedtak.

8.2. Arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen

For å kunne få innsikt i arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen, utforsker vi først arbeidstakernes forståelse av begrepet medvirkning for å få et grunnlag for kunne forstå arbeidstakernes erfaringer med omstillingsprosessen. Deretter diskuterer vi informantenes erfaringer med medvirkning i Sonderingsfasen og Forhandlingsfasen. Avslutningsvis diskuterer vi arbeidstakernes erfaringer og forventninger til arbeidet videre i Fusjoneringsfasen.

Informantene hadde alle en forståelse av begrepet medvirkning. Denne forståelsen varierer noe. Flere forstår begrepet medvirkning som å være i dialog, å bli hørt og å få informasjon. Andre knytter medvirkning til det å ha innflytelse og det å være ivaretatt. Det at alle har en forståelse av medvirkning, er i tråd med beskrivelsene av den norske modellen (Brubakken-utvalget, 1985; Hernes 2006; Falkum, Hagen og Trygstad, 2009; NOU, 2010). Funn viser at forståelsen av begrepet medvirkning hos arbeidstakerne ved HiNT er i tråd med kjennetegn ved den norske modellen (Hernes, 2006). Begrepet medvirkning nedfelt i lov- og avtaleverket er omtalt (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009) som blant annet medbestemmelse, innflytelse, deltakelse og bedriftsdemokrati, og det er ikke en entydig begrepsbruk for å definere medvirkning. Forståelsen informantene hadde av begrepet medvirkning er i tråd med dette. Det er likheter i forståelsen av medvirkning, men samtidig finner vi variasjon her. Flere trakk frem kommunikasjon og dialog som et verktøy for medvirkning (Klev og Levin, 2002). Andre opplevde det å bli hørt som medvirkning. Noen mente også det er viktig med informasjon (Arbeidsmiljøloven, 2005) og meningsutveksling (Hovedavtalen, 2015) og forstod medvirkning som dette.

Enkelte forstod det å få informasjon som medvirkning, men i forståelsen av informasjon skilte de mellom informasjon, som de kalte enveiskommunikasjon, og dialog. Begrepet medvirkning ble også satt i sammenheng med begrepet innflytelse, der enkelte informanter mente innflytelse har en sterkere betydning i forhold til å ha påvirkning enn medvirkning har. Innflytelse ble derfor av enkelte informanter knyttet til det å kunne påvirke, og enkelte mente de hadde hatt liten påvirkningsmulighet i forhold til ansatte høyere opp i hierarkiet.

Flere informanter mente den direkte formen for medvirkning ligger i dialogen, i meningsutveksling, fordi det er gjennom dialog en får frem blant annet motstridende synspunkter, og de kalte dette å åpne opp for motstand. Det kan synes som om arbeidstakerne så på dialog som en direkte form for medvirkning der informasjon må følges opp av ledelsen med tiltak som fremmer meningsutveksling i form av dialog. De mente indirekte medvirkning var ivaretatt i henhold til lov- og avtaleverket (Arbeidsmiljøloven, 2005; Hovedavtalen i staten, 2015). Det kan synes som om flere informanter ønsket mer direkte innflytelse over egen arbeidssituasjon (Pateman, 1970).

Det kan synes som om ledelsen ved HiNT opprettet utredningsgruppene for å ivareta lov- og avtaleverkets krav om medvirkning. Prosessen var organisert slik at deltakere fra de ulike avdelingene deltok i utredningsgruppene. Opplevelsene av medvirkning synes å variere i omstillingsprosessens Sonderingsfase. For de som deltok i utredningsgruppene, var opplevelsen av å medvirke til stede, og den indirekte medvirkningen (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009) ble ivaretatt gjennom representanter fra tillitsvalgtsiden (Hovedavtalen, 2015). Enkelte informanter opplevde derimot en forventningsskuffelse i forhold til medvirkning da konklusjonene etter Swot-analysen ble presentert. Denne skuffelsen kan synes å komme av spriket mellom konklusjonene til utredningsgruppene, og de konklusjonene som ble stående som endelige etter Swot-analysen. Utredningsgruppene illustrerer ledelsens tiltak for å ivareta ansattes rettigheter i forhold til medvirkning.

Samtidig opplevde ikke flere medlemmer av utredningsgruppene det Brubakkenutvalget (1985) definerer som tiltak som gir ansatte innflytelse. For de av arbeidstakerne som ikke deltok i utredningsgruppene, var erfaringene at noen hadde liten innsikt i det arbeidet som foregikk i disse gruppene. Funn viser mulige årsaker til disse erfaringene. For det første opplevde informantene ikke å ha tid til å lese all informasjon publisert på Intranett. Vi kan muligens snakke om informasjonsoverskudd (Irgens, 2007). For det andre opplevde tillitsvalgte lite oppmøte på fagforeningsmøter. For det tredje opplevde noen informanter omstillingsprosessen for omfattende og for kompleks (Enehaug og Thune, 2007) til at de greide å engasjere seg i en travel hverdag.

Funn viser at informantene delte en oppfatning av at informasjonstilgangen om omstillingsprosessen var god og tilfredsstillende i Sonderingsfasen. Informasjon utgjør kunnskapspyramidens andre trinn (Westeren, 2013). Når data (Gottschalk, 2004) i

pyramidens første trinn er oppfattet av arbeidstakernes bevissthet, snakker vi om informasjon. Ledelsen hadde brukt informasjons- og kommunikasjonsverktøyet Lync for å spre informasjon ut til alle arbeidstakere og som informasjonsverktøy fungerte Lync bra ifølge funn. Hvis en trekker inn organisasjonen som organisme (Morgan, 2004) og essensen i den sosiotekniske skolen (Klev og Levin, 2002) i denne konteksten, har teknologi og menneske spilt på lag. I omstillingsprosesser er det et behov for informasjon ut til de involverte, og behovet blir sterkere i perioder der det er turbulens, og det ligger en forventning i at det er ledernes oppgave å spre informasjon (Irgens, 2011).

Lync som kommunikasjonsverktøy opplevdes av informantene noe ulikt til tross for at det var enighet om at det var bra å få informasjon lett tilgjengelig via Lync. Samtidig viser funn at det var enighet om at Lync ikke fungerte så bra som et verktøy for dialog, diskusjon og flerveiskommunikasjon. Fordi flere av informantene koplet dialog, det å snakke sammen og være i diskusjon, til medvirkning, kan det synes som om menneske, teknologi og organisasjon ikke har spilt på lag, og Lync opplevdes derfor ikke som et verktøy som skaper medvirkning og demokrati, jevnført sosioteknisk tekning (Klev og Levin, 2002).

Informasjon via Lync var initiert av ledelsen, og de seks informasjonsmøtene mellom mars og juni 2015 synes å ha tilfredsstilt behovet for informasjon i Sonderingsfasen. Dette gjelder også informasjon lagt ut på HiNTs Intranett i samme periode. Vi har merket oss et sprik mellom det å ha god tilgang til informasjon og overraskelsen informantene ga uttrykk for da vedtak om fusjonsforhandlinger var et faktum sommeren 2015. Den kan synes som om, til tross for opplevelsen av å få mye informasjon, Sonderingsfasen kan karakteriseres av å være en vakuumfase fordi flere informanter ikke hadde vært bevisst, eller det kan synes som om de ikke hadde tatt inn over seg at UiN etter hvert i denne fasen ble en aktuell fusjonspartner. Opplevelsen av at vedtak om fusjonsforhandlinger kom overraskende på flere informanter, samtidig som de opplevde å ha fått mye informasjon, kan karakteriseres som et paradoks. Vi skal ikke begi oss ut på å diskutere årsaksforhold knyttet til opplevelsen av å være overrasket over vedtak om fusjonsforhandlinger, men vi kan her likevel vise til Statskonsults rapport (2002) der tydelige målformuleringer er en sentral forutsetning for at ansatte skal oppleve vedtak om fusjonering som rasjonelt. Enehaug og Thune (2007) trekker også i retning av at dialog med ansatte, reell medvirkning og økt forutsigbarhet som virkningsfulle faktorer som kan hindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte.

Funn viser at enkelte informanter opplevde at Lync ble brukt av ledelsen fordi det var lettvisst å spre informasjon ut til de ansatte elektronisk og at ledelsen unngikk diskusjoner som kunne være vanskelige. Fordi informantene opplevde Lync som et godt verktøy for å spre informasjon, men som et svakt verktøy for dialog, diskusjon og meningsutveksling, kan det synes som om ledelsen fra informantenes side har sett på organisasjonen mer som en effektiv maskin, et mekanistisk system, enn som en organisme der organisasjon, grupper og enkeltindivider jobber sammen (Morgan, 2004). Det er også mulig å se for seg at de

atferdsvitenskapelige aspektene i planlagt utvikling ikke i stor grad er tatt høyde for fra ledelsens side (Cummings og Worley, 2008).

Ut over arbeidet i utredningsgruppene i Sonderingsfasen opplevde flere informanter å medvirke lite. Tillitsvalgt opplevde at den indirekte medvirkningen ble ivaretatt, men samtidig var det flere informanter som opplevde lite oppmøte på fagforeningsmøter. Tillitsvalgt støttet også dette og mente omstillingsprosessen ikke hadde interessert medlemmene i stor grad. Enkelte informanter trakk her inn årsaksforhold som hektisk jobbhverdag, lite tid og at omstillingsprosessen syntes å være for omfattende og kompleks til at de maktet å involvere seg aktivt. Dette kan synes å være organiseringen av prosessen i denne fasen som gjorde at arbeidstakerne ved HiNT ikke erfarte å være kunnskapsarbeidere slik Drucker (1959) beskriver.

Funn viser at det er sammenheng mellom faglig kompetanse og forventninger om å medvirke. Flere var engasjert, tok initiativ uten å få ordrer og være styrt av instruksjoner og har klare kjennetegn på å være kunnskapsarbeidere. De tenkte nytt i blant annet å søke kontakt med andre kolleger for å bidra i fusjonsforhandlingene. Fordi de så på seg selv som autonome, kompetente og ressurssterke arbeidstakere, opplevde de også forventningsskuffelse da de erfarte at leder i praksis ikke brukte dem på deres premisser. Det kan her synes som om flere informanter ønsket en mer direkte form for medvirkning (Pateman, 1970) med tett kontakt med nærmeste leder, og i noen tilfeller med rektor. Her kan vi kjenne igjen den autonome kunnskapsarbeideren som ikke er avhengig av ordrer, styring og instruksjoner og som ønsker større frihet i utførelsen av arbeidsoppgaver (Drucker, 1959). Dette kan vi også sette i sammenheng med den norske modellen der ansatte som en part av tre parter utgjør den sosiale kapitalen i en organisasjon. Den sosiale kapitalen, altså organisasjonskapital, humankapital og relasjonskapital oppfattes i moderne organisasjonsteori å utgjøre en organisasjons totale kapital i tillegg til finansiell kapital (Irgens, 2011).

Hernes (2006) problematiserer ledelsens syn på de ansatte. Blir ansatte en innsatsfaktor der inntjening er viktigst, eller ser ledelsen på de ansatte som sosial kapital der samarbeid om utvikling er sentralt? I vår studie kan det synes som om enkelte informanter hadde forventninger om å få medvirke grunnet sin kompetanse og sosiale kapital, mens de samtidig opplevde skuffelse knyttet til oppfyllelsen av denne forventningen. Motivasjon for endring kan slik bli fraværende (Irgens, 2011). Funn viser at ledelsen ikke i stor grad benyttet seg av den sosiale kapitalen i organisasjonen.

Det synes i våre datafunn å være en forståelse av å skille mellom indirekte og direkte medvirkning der informantene omtalte utredningsgruppene arbeid, forhandlinger, beslutningsprosesser, tillitsvalgtes arbeid og IDF-møter som en indirekte form for medvirkning (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009). Flertallet av informantene savnet dialog både mellom fagorganiserte i fagforeningsmøter, mellom arbeidstakere og mellom

arbeidstakere og ledere. Arbeidstakerne trakk frem hvor viktig det er å være i dialog gjennom fysiske møter. De la vekt på øyekontakt, og det å kunne kommunisere og diskutere tema som kunne være ubehagelige. I forhold til det vi har definert som direkte form for medvirkning (Pateman, 1970), trakk informantene inn kommunikasjon og direkte dialog mellom arbeidstaker og leder der de hadde innflytelse og påvirkning over organisatoriske endringer som gjaldt dem selv. Dette er i tråd med Patemans (1970) demokratibegrep. Dialogens betydning blir derfor knyttet både til den indirekte og direkte formen for medvirkning, og flere informanter mente informasjonsmøter måtte følges opp av avdelingsvise møter som åpnet for dialog.

Dialogen ble sett på som et motsetningsforhold til informasjon. Det kan synes som om enkelte informanternes erfaringer av lite dialog og mye informasjon ikke er i tråd med Skodvins (2015) suksessfaktor sterk kommunikasjon. I Morgans (2004) organismemetafor jobber individ, gruppe og organisasjon sammen. I en organisasjon som er i utvikling, vil disse elementene være gjensidig avhengig av hverandre for å overleve, og en overlevelsesteknikk i en omstillingsprosess kan være kommunikasjon. Derfor kan det synes som om informasjonsstrømmen ikke har tilfredsstilt dette behovet.

Informantenes savn etter mer dialog kan ses i sammenheng med Bakhtins makroperspektiv på dialogen, og Heidegger (1959) og Gadamer (1983) syn på dialogen som en basis for menneskelig eksistens. Det å utvise lederatferd (Yukl, 1981) gjennom å legge til rette for dialog til inspirasjon og veiledning blant ansatte i organisasjonen, viser et annet perspektiv på motstand. I dialog åpner en opp for diskusjon og meningsutveksling. Det er ifølge Bakhtin (i Dysthe, 1997) et grunnelement i menneskelig eksistens. Informantenes opplevde savn etter dialog kan vise at Bakhtins dialogisme og Yukls (1981) beskrivelse av relasjonell ledelse som inspirerende og veiledende, ikke er i tråd med HiNTs ledelsesstrategier i omstillingsprosessen fordi det kan synes som om det har vært lite fokus på menneske, kunnskap og språk der man i dialogen kan finne inspirasjon og veilede hverandre (Bakhtin, 1981).

Informantene opplevde også savn etter fysiske avdelingsmøter etter Lync-møtene. Flere informanter ønsket mer dialog og diskusjon i samspill med kolleger for å meningsutveksle rundt den informasjonen som ble gitt via Lync. Dette kan synes å være i tråd med Bakhtins mikroperspektiv (Dysthe, 1997) på dialog der mening blir skapt i samspill mellom mennesker. Det kommunikative aspektet ved dialog kan synes viktig i våre funn. Vi kan se dialogen i forholdet mellom meg selv og den andre (Heidegger, 1959; Bakhtin, 1981; Gadamer, 1983) der en sentral lederegenskap er å ta høyde for samspillet mellom meg selv som leder, og den andre som arbeidstaker.

Bakhtins (1981) motsetning mellom monolog og dialog kommer til uttrykk gjennom det han kalte forholdet mellom det autoritative ordet og det indre overbevisende ordet. Det kan synes som om de tiltak ledelsen har gjort i forhold til dialog, det vil si personalmøter via Lync med

mulighet for dialog, ikke ble opplevd som annet enn informasjon gitt av rektor, det vil si monolog. Slik kan det autoritative ordet (Bakhtin, 1981) ha hatt forrang i forhold til det indre overbevisende ordet. Det kan synes som om det i omstillingsprosessen ikke har vært en kultur for samhandling, refleksjon og dialog (Irgens, 2011) slik informantene opplevde det. Enkelte informanter uttrykte et savn etter det de omtalte som reell dialog. Vi antar at det Bråten (2004) kaller modellmakt kan oppheves ved å flytte dialogen ut fra det som av informantene oppfatter som informasjonsmøter. Funn tyder på at leder unngikk å svare på ubehagelige spørsmål eller besvarte dem kort under Lync-møtene, og dette kan være i tråd med Bråtens teori om modellmakt. Vi antar at da informantene foreslo å fortsette informasjonsmøtene på avdelingsnivå etter at Lync-møtene var avsluttet, så var det et tiltak som kunne oppheve modellmakt og åpne for gjensidig utfyllende dialog.

Dialog som ikke er reell, omtaler Bråten (2004) som skinndialog. Skinndialog er dialog som kun er basert på et ensidig syn, for eksempel fra en leders perspektiv. Hvis vi tenker oss et informasjonsmøte over Lync der alle ansatte ble invitert inn i et elektronisk rom for å være møtedeltakere der agendaen var å gi informasjon og rom for meningsutveksling via en chattefunksjon, er det leder som har satt agendaen for møtet og i kraft av å være leder organiseres møtet på hans premisser. Det ble slik duket for kommunikasjon og meningsutveksling, men informantene våre hadde i svært liten grad brukt dette verktøyet som noe annet enn å motta informasjon fra rektor. En kan anta at fra et deltakerperspektiv er ikke den kommunikasjonen som det ble duket for via Lync, gjensidig utfyllende (Bråten, 2004). Det var deltakerne som innordnet seg etter leders perspektiv, og så lenge kommunikasjonen skjedde på leders premisser, kan det være en fare for at en eventuell dialog kunne bli skinndialog. Å unngå skinndialogen kan være å se på dialog som en styrke, slik enkelte informanter uttrykte det. I denne sammenhengen kan vi også trekke inn poenget med at makt kan være informasjon som andre ikke har, og at det i informasjonsstrømmen og mangel på dialog oppstod en form for asymmetri (Dysthe, 1997) mellom leder og arbeidstaker. Asymmetri kan være en sperre for kommunikasjon fordi likeverdighet er en grunnleggende holdning for å fremme dialog (Hannevig og Parker, 2012).

Informantene trakk frem dialog som et verktøy for å diskutere omstillingsprosessen, og de kalte dette å se på motstand som en styrke for organisasjonen. Dette er i tråd med Bohms (1996) definisjon av dialog. Det er i dialogen mennesker oppnår ny forståelse, og denne nye forståelsen holder enkeltindivider, grupper og organisasjonen sammen (Hannevig og Parker, 2012). Informantene trakk inn egen kompetanse i forhold til erfaringer av medvirkning. I kraft av å se på seg selv som en individuell ressurs for organisasjonen forventet flere også å få medvirke og være deltakende. De forventet å bli hørt fra nærmeste leder.

Vi har lagt vekt på to funn i Forhandlingsfasen. Det ene er toppstyring. Det andre er opplevelsen av høyt tempo.

I denne fasen opplevde informantene at vedtak om fusjonsforhandlinger med UiN kom brått på. De opplevde at tempoet ble satt opp. Det kan synes som om opplevelsen av høyt tempo ga implikasjoner fordi videre opplevde informantene at de hadde lite informasjon om det arbeidet som skjedde med fusjonsplattformen. De uttrykte også overraskelse over innholdet i fusjonsplattformen. Den samsvarte ikke med de føringene styret ga for forhandlingene i juni 2015. I denne forhandlende fasen kan vi derfor anta at det har vært en form for informasjonsunderskudd (Irgens, 2011) knyttet til prosessen etter vedtak om fusjonsforhandlinger. Det kan i denne forbindelse synes som om informantene opplevde informasjonsunderskudd også i forhold til de krav styret hadde overfor UiN i vedtak i juni 2015 og slik fusjonsplattformen fremstod innholdsmessig i september 2015.

Flere informanter erfarte å medvirke lite i Forhandlingsfasen. Denne erfaringen kan komme av at det var svært få som jobbet med fusjonsplattformen, og fordi verken dekaner eller studieledere deltok. De som i organisasjonsstrukturen er arbeidstakernes nærmeste ledere, medvirket ikke i å formulere innholdet i fusjonsplattformen. Da innholdet ble kjent for arbeidstakerne, var det flere som uttrykte misnøye og skuffelse i forhold til de krav som ble vedtatt i styremøte i juni 2015. Flere informanter uttrykte for eksempel forventningsskuffelse i forhold til oppbygging av fakultet i sin gamle organisasjon. Dialogen som medvirkende metode kan gjøre det mulig å demme opp for denne skuffelsen i den forstand at dialogen legger til rette for meningsutveksling som kan resultere i nye forståelse, et nytt meningsinnhold som er felles for gruppen og som er selve limet som holder organisasjonen sammen (Bohm, 1996). Dialog i den forhandlende fasen kunne ha en positiv effekt på organisasjonen i den forstand at den får frem ulike synspunkter og reduserer konfliktnivå (Bang og Midelfart, 2015).

Samarbeid og dialog er kjennetegn for den norske modellen (Hernes, 2006), og i beslutningsprosesser er tidsperspektivet en svakhet i den norske modellen fordi slike prosesser kan bli langdryge. Årsakene til at prosesser kan dra ut i tid, er ledelsens manglende vilje til å ta opp konflikter og bruke makt (Lawrence, Schramm-Nielsen og Sivesind, 2004). Hva som er årsaker til at tempoet ble satt opp, har ikke vi nok datafunn til å gi svar på, men informantene opplevde at tempoet ble satt opp etter vedtak om fusjonsforhandlinger. Mulige forklaringer på dette kan ligge i ytre press om å lande en fusjon eller også at ledelsen ville unngå å utmatte organisasjonen fordi fusjonsprosesser kan være langvarige og ressurskrevende (Enehaug og Thune, 2007).

Funn viser at i Fusjoneringsfasen trakk informantene frem hvor viktig det er etter fusjonsvedtak å bygge et sterkt fagmiljø, og dette innebærer fysiske møter og mellommenneskelig samhandling. Informantene mente de må bygge relasjoner. Dette er i tråd med Statskonsults (2002), Jacobsens (2004) og Klev og Levins (2002) konklusjoner.

Kunnskap i en kunnskapsvirksomhet sitter i liten grad i den formelle delen av organisasjonen men er i større grad knyttet til individ og gruppe. Arbeidet som utføres er intellektuelt og

sterkt personlig preget av de ansatte. Arbeidstakerne erfarte å ha en betydelig verdi for virksomheten sin og høy grad av ekspertise (Irgens, 2007). I vår studie stemmer dette når informantene trakk frem det de synes er mest verdifullt med sin organisasjon. De hadde forventninger om at det HiNT hadde vært og er gode på, må tas med inn i den nye organisasjonen. Derfor mente de det er viktig at de nå i større grad burde komme på banen og at prosessen ble mindre toppstyrt. Jensen (2008) trekker frem poenget med at det er de spesialiserte medarbeiderne som i stor grad leder kunnskapsvirksomheter i utviklingsprosesser. Det kan derfor synes som om forventningene arbeidstakerne hadde til den nye organisasjonen, i større grad har et ledelsesperspektiv som starter nedenfra. De ønsket mer samarbeid, og det krever tid til å bygge relasjoner og være i dialog.

I Fusjoneringsfasen viser funn noen utfordringer knyttet til psykososiale tema. Stress og usikkerhet knyttet til arbeidsplassen sin er ifølge Enehaug og Thune (2007) en naturlig reaksjon i fusjonsprosesser. Tanker som utrygghet, kulturelle ulikheter og usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon, trekkes frem av informantene, og vi finner dette igjen hos informantene våre da de trakk inn sin egen kompetanse, og det de kalte et kompetansejag i forhold til det ytre presset (Berg, 1995) omstillingsprosessen var initiert av. I våre datafunn ligger det en spenning her mellom to organisasjoner og to ulike kulturer. I tillegg synes det som om det er en spenning i forholdet mellom forskning og utdanning. Funnet viser at usikkerheten arbeidstakerne erfarte i fusjoneringsfasen mulig kan knyttes til identitet og tilhørighet til arbeidstakernes avdelinger. I datafunnene ser vi at kompetansekravet opplevdes av enkelte arbeidstakere å være stressende og å skape usikkerhet til fremtidig rolle i den nye organisasjonen. Opplevelsen av usikkerhet og stress varierte i forhold til hvilken avdeling arbeidstakerne tilhørte. Funnet kan tyde på at de med lavest kompetanse, opplever større usikkerhet. Vi har ikke nok funn til å kunne diskutere dette videre.

Hislop (2013) påpeker at geografisk spredning og kulturelle ulikheter vil kunne påvirke og utfordre kunnskapsledelse. Skodvin (2014) gjør det samme når han trekker frem geografi som en suksessfaktor. Vi har funn som trekker i samme retning som Hislop (2013) og Skodvin (2014). Informantene i vår studie opplevde usikkerhet i forhold til lokalisering. De opplevde forventning om at det i forhandlingene måtte bli avklart hvor ledelsesfunksjoner skal være lokalisert. Her trakk også noen informanter frem fusjonsplattformen og beskrev den som vagt formulert. I vår studie kan det synes som om det ligger en utfordring mellom arbeidstakernes motivasjon og tilfredshet som autonome kunnskapsarbeidere og fremtidig ledelsesstruktur og fakultetsbygging, men dette har vi ikke grunnlag for å gå videre inn på.

Usikkerheten Enehaug og Thune (2007) omtaler som utfordringer i fusjonsprosesser, er der hos informantene, men samtidig uttrykte de god tro på fremtiden og opplevde å være motiverte for å bidra til å utvikle organisasjonen videre etter fusjonsvedtak. Funnet viser at de ønsker det beste for organisasjonen de arbeider i, for seg selv og sine egne interesser. Arbeidstakerne synes i Fusjoneringsfasen å være lojale mot sin egen organisasjon til tross for erfaringene med toppstyring og høyt tempo. De ser fremover og er positive og har

forventninger til organisering av videre prosess i henhold til Strategi O (Beer og Nohria, 2000).

Erfaringene i Sonderings-, Forhandlings- og Fusjoneringsfasen viser i funn at arbeidstakerne er påkoplest arbeidet med omstillingsprosessen i tidlig fase og i slutfase. God informasjonsflyt og utredningsgruppene arbeid bidro til denne erfaringen i Sonderingsfasen.

Kompetansejag og motivasjon for videre arbeid og samarbeid med fremtidige kolleger viser at arbeidstakerne er påkoplest prosessen i Fusjoneringsfasen. Det er Forhandlingsfasen som særlig skiller seg ut i funn ved å vise at arbeidstakerne er frakoplest arbeidet med omstilling og at dette spesielt er knyttet til toppstyring og til høyt tempo. Funn knyttet til arbeidstakernes erfaringer viser at Sonderingsfasen er organisert etter Strategi E i innledende fase, men har tydelig preg av Strategi O utover i fasen. Forhandlingsfasen er organisert etter Strategi E, mens arbeidstakerne har forventninger til organisering i henhold til Strategi O i Fusjoneringsfasen og er slik påkoplest arbeidet gjennom å være motiverte og opptatt av det beste for seg selv og sin organisasjon. Funn viser at omstillingsprosessen i sin helhet kan karakteriseres som en hybrid (Jacobsen, 2004).

8.3. Omstillingsprosessen i lys av kunnskapsledelse

Tidligere i oppgaven har vi vist HiNT som en kunnskapsorganisasjon, og i en slik organisasjon har medarbeiderne en forventning om å bli behandlet som kunnskapsarbeidere i alle sammenhenger (Irgens, 2011). I slike organisasjoner sitter kunnskapen i liten grad i den formelle strukturen, men er i stor grad individ- og gruppebasert. Hislop (2013) viser videre at kunnskapsarbeidere gjennom høy grad av kreativitet og stor problemløsningsevne har stor innvirkning på verdiskapningen i organisasjonen. Ansatte ved en akademisk institusjon har per definisjon som en av sine fremste oppgaver å lede arbeidet med å utvikle ny kunnskap innenfor sitt fagområde, og dermed står for storparten av verdiskapningen ved høyskolen. De har høy kompetanse på utviklingsarbeid, og har også mye erfaring fra slikt arbeid. I denne fusjonsprosessen kan det synes som om de ansatte har hatt en opplevelse av at ledelsen kjørte prosesser som hadde stor innvirkning på deres arbeidssituasjon uten å ta dem med på råd slik mange er vant til i faglige sammenhenger (Skodvin, 2015).

Som Jensen (2008) beskriver, snus hierarkiet ideelt sett opp ned ved utviklingsarbeid i en kunnskapsorganisasjon som følge av at den mest spesialiserte kunnskapen faktisk sitter hos medarbeiderne i produksjonsleddet. Informantene mente at de gjennom hele prosessen vi beskriver, i stor grad hadde vært satt på sidelinjen som passive deltakere som kun fikk informasjon om det som hadde foregått. De ble ikke konsultert eller gitt mulighet til å komme med innspill til viktige deler av prosessen. Vi kan stille oss spørsmålet hvorfor dette ikke skjedde. Mulig forklaring kan ligge i Jensens (2008) beskrivelse av fremveksten av kunnskapsorganisasjoner der ansatte har høy og spesialisert kompetanse og at en leder vanskelig kan ha oversikt over alle prosesser i organisasjonen.

Hislop (2013) trekker opp et skille mellom det objektive og det praksisbaserte kunnskapsperspektivet. Informantene uttrykte at de opplevde at resultatet av forhandlingene, og fusjonsplattformens formuleringer som mer fokusert på organisering og strukturer på overordnet nivå enn av faglige vurderinger av hva som er hensiktsmessige føringer for fusjonsprosessen. Videre uttrykte de en skuffelse omkring det at de ikke var blitt tatt med på råd i forbindelse med de komplekse og krevende problemstillingene HiNT stod overfor. Dette kan antyde at det er et noen ulikheter i kunnskapssynet hos ledelsen sammenlignet med de ansattes, i og med at de ansatte ikke ble involvert så mye som de selv mente var fornuftig. Informantenes erfaringer av ledelse av omstillingsprosessen trekker i retning av det statiske og objektivistiske kunnskapssynet i deler av prosessen, spesielt etter fusjonsvedtak og i fusjonsforhandlingene. I og med at det fra ledelsens side har vært lagt opp til en hyppig og stor informasjonsstrøm via Intranettet og Lync og få fysiske møter mellom ledere og arbeidstakere på både lavere og høyere nivå i organisasjonen, kan det tyde på at ledelsen til en viss grad ser på kunnskap som objektive fakta atskilt fra arbeidstakerne (Hislop, 2013).

Våre funn forteller oss at ønsket om fysiske møter og dialog bryter med denne ledelsesstrategien. Arbeidstakerne syntes det var viktig med informasjon. Kunnskapen er subjektiv, knyttet til maktforhold og er konstant utfordret (Irgens, 2011). Våre funn trekker nettopp i den retningen at en gjennom dialog søker å diskutere og finne svar på utfordringer. Prinsippene i New Public Management (Busch i Irgens og Wennes, 2011) er i stor grad implementert i styringen av offentlig sektor, og også til en viss grad i akademien. Dette er nok krevende i en akademisk institusjon der ansatte tradisjonelt har vært vant til stor grad av autonomi og akademisk frihet i sitt virke. Informantene uttalte også at denne prosessen skilte seg ut fra andre utviklingsprosesser i organisasjonen i å være mer toppstyrt.

Von Krogh med flere (2001) skriver på sin side at det bare er organisasjonsprosesser som understøtter utviklingen av organisasjonenes kunnskapssamfunn som kan ledes, men ikke kunnskapen i seg selv. Dette kan tolkes som et uttrykk for at ledelsen i fusjonsprosessen har tatt ledelse av prosessen med å bygge en ny organisasjon som i neste omgang skal understøtte arbeidet med kunnskapsutviklingen i organisasjonen på en god måte. Det kan argumenteres for at ledelsen ved HiNT har tatt på alvor sitt oppdrag med å fasilitere for kunnskapsutvikling, og at fusjonsprosessen fra ledelsens side ses som tilrettelegging for kunnskapsutvikling hos de fagansatte fremover. Men her vil det nok være delte meninger mellom ledelsen og de øvrige ansatte omkring hva som er fasilitering og hva som er omstillingsprosess der flest mulig bør høres.

Ved å ta utgangspunkt i Irgens (Irgens og Wennes, 2011) sin beskrivelse av kunnskapsledelse, ser vi tydelig at man ved en slik ledelsesfilosofi ikke skiller tenking og planlegging fra arbeidsutførelsen. Funn kan tyde på at ledelsen ved HiNT har kjørt prosesser for utvikling uten i særlig grad å involvere de ansatte i planleggingsfasen. Arbeidstakerne fikk dermed presentert løsninger som allerede var avtalt og som skulle implementeres. Det er altså lite samsvar med hvordan involveringen av de ansatte ble gjort og denne beskrivelsen

av innholdet i begrepet kunnskapsledelse. Irgens (2011) har også en definisjon på kunnskapsledelse som «ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap». Et slikt perspektiv vil fordre at ledelsens oppgave blir å fasilitere for prosesser med sikte på kunnskapsutvikling i hele organisasjonen.

Alle informantene trakk frem at det har vært et høyt tempo i prosessen, som vi har beskrevet tidligere. Dette blir et sentralt punkt i forhold til å vurdere prosessen opp mot begrepet kunnskapsledelse fordi det vil være av stor betydning at det settes av nok tid til dialog og refleksjon i forbindelse med så store og komplekse utviklingsprosesser dersom de skal oppfylle definisjonene på kunnskapsledelse vi har beskrevet tidligere i avhandlingen. Samtidig var det brukt et argument fra ledelsens side om at for lange omstillingsprosesser ville virke utmattende på organisasjonen og de ansatte (Nebb, 2015). Enehaug og Thune (2007) trekker på sin side frem viktigheten av å kjøre gode prosesser, noe som krever bruke av nok tid, som avgjørende for å skape forankring i organisasjonen. Dette vil etter deres mening være viktig med tanke på å oppnå de ønskede resultatene med omstillingsprosessen. Informantene var svært tydelige på at de syntes prosessen gikk for fort, og at dette var en av grunnene til at det ikke ble mulig å involvere seg mer i prosessen enn det ble gjort fra medarbeiderne.

Et preg av Jacobsens (2004) strategi E kan være som vi har diskutert tidligere, grunnlaget for ledelsens organisering av deler av prosessen. Dette kommer til syne når informantene mente at prosessen hadde vært veldig toppstyrt, det vil si at ledelsen hadde kjørt prosessen uten å involvere de ansatte i særlig grad. Bildet nyanseres noe av de informantene som hadde vært deltakere i utredningsgruppene, samt de som hadde roller som tillitsvalgt i perioden. De som var valgte eller utpekte representanter fra sine respektive fagmiljøer, opplevde en større grad av innsikt gjennom tilgang til mye informasjon og møter med ledelsen i denne perioden, noe vi kan kjenne igjen i karakteristikker av Strategi O (2004). Til en viss grad opplevde de også i denne perioden at de hadde reell medvirkning på både prosess og resultater av arbeidet. I Forhandlingsfasen mente informantene at det ble svært liten grad av bred involvering og medvirkning i organisasjonen.

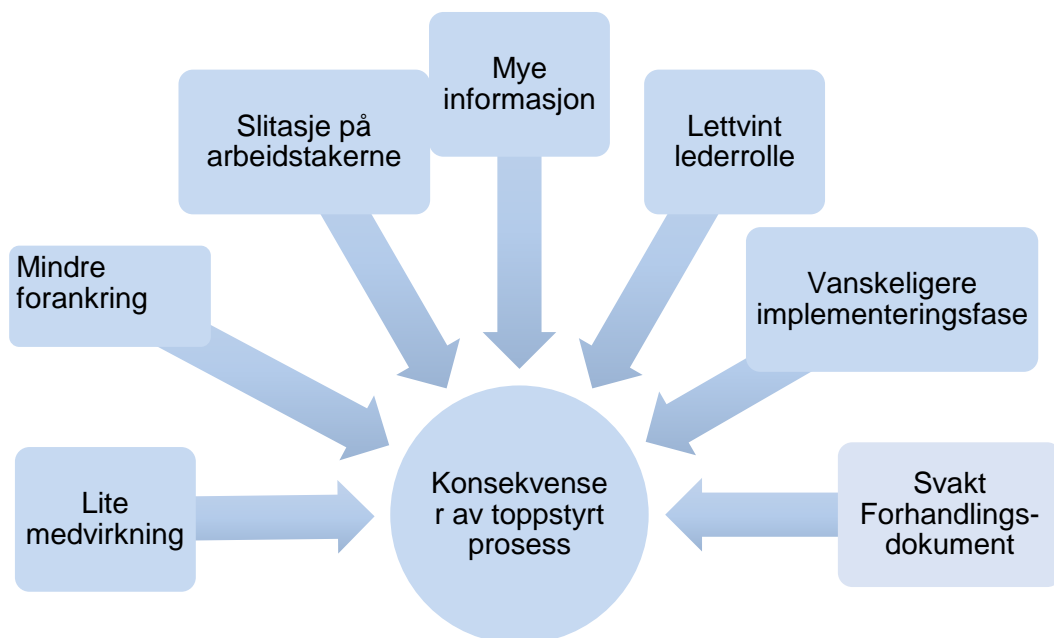
Ledelsen har lagt ulike strategier for involvering av de ansatte i de ulike fasene av prosessen, i henhold til Jacobsen (2004) sitt poeng med at kontekstuelle forhold vil kunne innvirke på hvilken strategi som bør velges. Han poengterer at det kan være behov for å rendyrke ulike strategier i ulike faser av en prosess, og at det også i enkelte tilfeller er mest hensiktsmessig å benytte en blanding av strategi E og strategi O, en hybridmodell.

At til og med dekan-nivået ble frakoblet i forhandlingsprosessen, ble trukket frem som et klart eksempel på toppstyringen i denne perioden. Det var kun noen svært få personer som satt i forhandlingene fra HiNTs side, og funn viser at resultatet av forhandlingene, fusjonsplattformen, ikke ble slik det burde være sett fra HiNTs side. Dette er ifølge Jensen (2008) ikke forenlig med god ledelse i en kunnskapsorganisasjon, der utviklingsprosessene

vokser seg frem fra de ansatte som sitter på den høyeste faglige kompetansen på sine områder. Ledelsen må ifølge Jensen (2008) stole på kompetansen til de ansatte, og la utviklingsprosesser ledes av de kompetente ansatte.

Funn viser at dialogen som medvirkende metode ville gi arbeidstakerne eierskap til prosessen. Denne opplevelsen av eierskap (Locke og Schweiger, 1979; Lawler og Hackman 1969; Jenkins og Lawler, 1981 og Ivanchevich, 1979 i Irgens, 2011) kom som et resultat av at de gjennom dialog følte at de ble hørt, ivaretatt og hadde innflytelse på prosessen. Enehaug og Thune (2007) viser som tidligere nevnt til at det er svært vanskelig å lykkes med fusjoner, spesielt fordi integrasjonsfasen er kompleks og en svært kritisk fase for å lykkes med en fusjon, og dette kan motarbeides med mer medvirkning fra de ansattes side for å legge til rette for en følelse av eierskap til prosessen. En kan se på deltakelse gjennom dialog som en form for overføring av kunnskap innad i organisasjonen. Kunnskap i et kunnskapsledelsesperspektiv bør ikke være statisk, men være til nytte for hele organisasjonen (Irgens, 2011) både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Morgan, 2004). I et praksisbasert perspektiv på kunnskap (Hislop, 2013) vil dialogen som medvirkende metode gjøre kunnskapsdeling gjennom tenkning, planlegging og handling mulig (Hislop, 2013). Dialogen som medvirkende metode vil også i et praksisbasert perspektiv se organisasjonen som en organisme (Morgan, 2004) der individ, gruppe og organisasjon er en helhet.

Funn viser at den toppstyrte prosessen ga konsekvenser for arbeidstakernes erfaringer, og figuren under summerer opp disse.



Figur 9: Konsekvenser av toppstyrt prosess

Hislop (2013) trekker frem kulturelle ulikheter og geografisk spredning som spesielt utfordrende for utøvelse av kunnskapsledelse i en virksomhet. Dette er faktorer informantene

trakk frem, spesielt med tanke på hvordan dette ville bli ivaretatt fremover. Fra datamaterialet vårt ser vi at den geografiske spredningen av HiNT innad i Nord-Trøndelag får frem en del kulturelle ulikheter. Det er relativt åpenbart at dette vil forsterkes ytterligere ved at det nye universitetet vil få en veldig mye større geografisk spredning på grunn av sin aktivitet. Wennes (2011) hevder at de paradokser som finnes i alle organisasjoner krever en lederstil som tar høyde for mangfold og kompleksitet. Informantene våre opplevde i forbindelse med fusjonsprosessen at det i for liten grad ble tatt hensyn til disse faktorene, og at ledelsen i forbindelse med arbeidet utviste for liten grad av involvering av ansatte med tanke på å få frem relevant kunnskap som kunne belyse kompleksiteten i organisasjonen. Funn viser derfor at måten prosessen er ledet på, særlig i Forhandlingsfasen, bryter med kjennetegn for den norske modellen og moderne kunnskapsledelse. Funn tyder på at resultatet av forhandlingene ble for svakt som følge av at det var for få som var involvert. Dette styrkes av Elkjærs (2004) teori om den tredje vei, der essensen er at god mestring i utførelse av oppgaver krever sosiale prosesser og tolkning og innlevelse fra aktørenes side.

9. Konklusjoner

I dette underkapitlet konkluderer vi i forhold til problemstilling og våre forskningsspørsmål. Til slutt trekker vi en samlet konklusjon i forhold til problemstilling og belyser samtidig faget kunnskapsledelse opp mot denne.

9.1. Hvordan ble HiNTs omstillingsprosess organisert?

Det kan synes som om ledelsens intensjoner tidlig i prosessen, i Sonderingsfasen, var å involvere mange ansatte gjennom å opprette avdelingsvise utredningsgrupper. Dette arbeidet munnet ut i et felles svarbrev fra HiNT til Kunnskapsdepartementet, og dette brevet ble skrevet av toppledelsen uten at det er lett å se at dette bygger på de avdelingsvise utredningsgruppene rapporter og konklusjonene i disse. Organiseringen av utredningsgruppene og god tilgang til informasjon rundt prosessen i Sonderingsfasen bidro til at flere arbeidstakerne erfarte å være påkopleet prosessen. Enkelte erfarte å være frakopleet prosessen da det viste seg at enkelte av utredningsgruppene konklusjoner ikke var tatt hensyn til i sluttrapporten i Swot-analysen. Noen opplevde også være frakopleet da de erfarte ikke å bli hørt i tidlige sonderinger med NTNU.

Det ble i Sonderingsfasen lagt ut mye informasjon, og det ble avholdt en rekke informasjonsmøter for å informere om status i prosessen til de ansatte. Det var mange ansatte som deltok på informasjonsmøtene, men det kom lite innspill og spørsmål til rektor på disse møtene som foregikk via Lync. Funn viser at arbeidstakerne kan synes å ha en mental sperre for å bruke Lync som et verktøy for dialog og meningsutveksling. Lync som informasjonskanal synes i følge våre funn å være god.

Senere i omstillingsprosessen ble det stadig færre som deltok i arbeidet direkte, og spesielt i Forhandlingsfasen er dette tydelig. Da ble også de fleste av lederne koblet av, og det er i realiteten en svært liten gruppe som var involvert i forhandlingene på vegne av HiNT.

Forhandlingsfasen varte bare i knappe 6 uker høsten 2015, og i denne perioden skjedde det store endringer i forhold til styrevedtaket i juni der styret la en del premisser for hva som skulle oppnås i forhandlingene. Den endelige fusjonsplattformen oppfylte ikke kriteriene styret satte i juni på flere punkter, men ble likevel vedtatt som grunnlag for en fusjon med UiN. Organiseringen av arbeidet med fusjonsplattformen, sluttkonklusjonene i denne og mindre tilgang til relevant informasjon i Forhandlingsfasen, gjorde at arbeidstakerne var frakopleet arbeidet med prosessen.

I Fusjoneringsfasen viser funn at arbeidstakerne var mer påkopleet prosessen i form av motivasjon, lojalitet til sin egen organisasjon, sine egne interesser og noe stress og usikkerhet knyttet til kompetansekrav. Funn viser at enkelte avdelinger og enkeltindivider hadde organisert seg i forhold til samarbeid med nye kolleger i nord, mens andre

arbeidstakere forventet at ledelsen skulle legge til rette for denne typen samarbeid og for kulturbygging.

9.2. Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne i HiNTs omstillingsprosess, spesielt med hensyn til medvirkning?

Alle informanter hadde en forståelse av hva medvirkning er. Dette er i henhold til beskrivelsen av den norske modellen. I forståelsen av medvirkning trakk enkelte informanter frem begrepet innflytelse som sterkere enn medvirkning. Begrepene påvirkning og medvirkning opplevdes å være svakere enn begrepet innflytelse. Begrep som medvirkning, innflytelse og påvirkning er alle nevnt i det norske lov- og avtaleverket. I forståelsen av begrepet medvirkning ser vi både en indirekte og direkte form for medvirkning.

Informasjon ble trukket frem som en form for medvirkning, men flere informanter mente informasjonsmøter burde vært fulgt opp av avdelingsvise møter der ansatte fikk være i dialog og meningsutveksle rundt tema informasjonsmøtene tok opp. Mangelen på arena for å diskutere innholdet i informasjonsmøtene opplevdes av informantene som mangel på medvirkning.

De av informantene som deltok i utredningsgruppens arbeid, opplevde dette som en form for medvirkning, men opplevde samtidig lite innflytelse fordi utredningsgruppens konklusjoner ikke i stor grad ble tatt med inn i sluttkonklusjonene av Swot-analysen. En kan se på utredningsgruppene som et tiltak fra ledelsens side for å ivareta medvirkning i henhold til lov- og avtaleverket, men at informantene ikke opplevde dette som reell medvirkning. Enkelte av dem som ikke deltok i utredningsgruppene, mente andre ansatte følte seg lurt eller de hadde lite informasjon om arbeidet i disse gruppene.

Informasjonstilgangen var stor i Sonderingsfasen, mindre i Forhandlingsfasen og lite i Fusjoneringsfasen. Informantene opplevde at det var ryddig å få informasjon via Lync. Samtidig savnet de arena for dialog og meningsutveksling og mente Lync ikke egnet seg for dialog. De trakk frem savn etter fysiske møter og mente blant annet at øyekontakt er viktig når meningsutveksling skjer. De mente også leder måtte se på dialog som et verktøy for medvirkning. Gjennom dialog kunne alle få ytret sine meninger, og dette er en styrke for organisasjonen, mente informantene. Til tross for at dialog åpner opp for å møte motstand, mente informantene leder burde se på dette som en styrke. Reell medvirkning for informantene var et savn.

Informantene opplevde mindre grad av medvirkning i Forhandlingsfasen enn i Sonderingsfasen. De opplevde også at tempoet ble satt opp i Forhandlingsfasen, og enkelte mente dette gikk på bekostning av medvirkning. Her er det spesielt arbeidet med fusjonsplattformen informantene trakk frem som svært toppstyrt.

I tillegg er det en kopling mellom kompetanse og forventninger til medvirkning. Informantene så på seg selv som en uutnyttet ressurs i organisasjonens omstillingsprosess.

Erfaringer knyttet til vedtak om fusjon har vi kalt forventninger til medvirkning i Fusjoneringsfasen. Forventninger om medvirkning er knyttet til kulturbygging i ny organisasjon med nye kolleger. Et eksempel på kulturbygging ligger i spenningen mellom forskning og utdanning. I denne spenningen opplevde også informantene et kompetansejag som kan få negative konsekvenser for medvirkning. Et annet eksempel på kulturbygging er at det HiNT tradisjonelt har vært gode på, ønskes med inn i den nye organisasjonen. De opplevde også at medvirkning er viktig i forhold til å bygge fagmiljø, og flere informanter trakk frem hvor viktig det er at flere fagansatte ved gamle HiNT får mer forskererfaring. Medvirkning var også viktig i forhold til faglig samarbeid og faglig utvikling, mente informantene. Til tross for de utfordringene informantene opplevde, har de stor tro på fremtiden. De er motiverte kunnskapsarbeidere som ønsker å gjøre en god jobb for fremtidige Nord universitet.

Det synes å være noe ulik grad av opplevelsen av i hvor stor grad omstillingsprosessen har vært basert på kunnskapsledelse slik det defineres i nyere forskning på området. I den første fasen av prosessen, Sonderingsfasen, mente enkelte av informantene at det til en viss grad har vært ledet i henhold til prinsippene for kunnskapsledelse. Dette gjelder spesielt de som deltok i de avdelingsvise utredningsgruppene. Mot slutten av arbeidet med svarbrevet til Kunnskapsdepartementet overtok toppledelsen hele prosessen med å sammenfatte svarbrevet fra HiNT, og her mente en del av deltakerne i gruppene at det var vanskelig å kjenne igjen gruppenes arbeid i det endelige dokumentet. Så allerede i Sonderingsfasen tones ansattes medvirkning ned, slik vi ser det, noe informantene mente var uheldig med tanke på å finne gode resultater av Sonderingsarbeidet.

I Forhandlingsfasen ble toppstyringen av prosessen meget tydelig ifølge informantene, og det ble svært få personer som var involvert i arbeidet fra HiNTs side. I tillegg ble tempoet skrudd opp i prosessen for sannsynligvis å oppnå ledelsens mål om en fusjon allerede fra neste årsskifte, og medvirkningen ble dermed minimal sett fra de ansattes side. Med bakgrunn i dette kan vi konkludere med at informantenes erfaringer og erfaringer klart tyder på at omstillingsprosessen i liten grad, og kanskje i mindre og mindre grad gjennom prosessen, har vært basert på kunnskapsledelse slik det defineres i nyere forskning på området.

I Fusjoneringsfasen hadde arbeidstakerne forventninger til medvirkning fordi de mente det var viktig for videre samarbeid. De var opptatt av at egne interesser i gamle HiNT skulle bli med inn i ny organisasjon. Medvirkning skulle bidra til at de ble hørt og fikk innflytelse i forhold til egne interesser. Funn viser også at arbeidstakerne var opptatt av egen kompetanse og at den kunne få et løft gjennom samarbeid med nye kolleger. I lys av kunnskapsledelse var arbeidstakerne opptatt av at gamle HiNT hadde behov for et

kunnskapsløft samtidig som de gode kvalitetene gamle HiNT hadde også skulle bli med inn i ny organisasjon.

9.3. Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling

Vi skal her besvare vår problemstilling som er:

Hvilke erfaringer hadde arbeidstakerne ved HiNT med omstillingsprosessen i 2014-2015?

Alle informantene har en forståelse av begrepet medvirkning. I denne forståelsen av begrepet kan det synes som om direkte medvirkning i form av dialog er mest fremtredende.

Det er sammenheng mellom de opplevelsene kunnskapsarbeiderne ved HiNT hadde i omstillingsprosessen i 2014-2015 og måten prosessen var organisert på. Videre er det en sammenheng mellom organisering av arbeidet med prosessen og utøvelsen av kunnskapsledelse av kunnskapsarbeiderne.

Kunnskapsarbeiderne opplevde at det var lagt lite til rette for medvirkning i omstillingsprosessen ved HINT. Med få unntak ble det gjort lite for å sikre ansattes medvirkning. De opplevde videre at et økende tempo og stor grad av toppstyring samt enveiskommunikasjon preget prosessen. Dette gikk på bekostning av utøvelsen av kunnskapsledelse. Våre konklusjoner stemmer overens med etablert teori på området.

Savnet av dialog som medvirkende metode er markant. De opplevde at det i liten grad var lagt til rette for arena for dialog. Derimot opplevde de informasjonsstrømmen som stor.

Arbeidstakernes erfaringer med medvirkning er typiske for det som er karakterisert som den norske modellen. Arbeidstakernes erfaringer med indirekte medvirkning stemmer overens med lov- og avtaleverket som hjemler ansattemedvirkning. Samtidig opplever arbeidstakerne et savn etter det vi har definert som direkte medvirkning.

Det er sammenheng mellom kompetanse og forventninger til medvirkning. De ser på seg selv som høyt kompetente arbeidstakere som forventer å medvirke og å bli hørt. Arbeidstakerne opplevde en forventningsskuffelse i forhold til medvirkning i omstillingsprosessen ved HiNT i perioden 2014-2015.

10. Avslutning

I dette avsluttende kapittelet ønsker vi å gi noen forslag til kunnskapsorganisasjonen Nord universitet, til videre forskning og avslutter med noen betraktninger rundt tema for avhandlingen og for vårt samarbeid.

10.1. Bidrag til Nord universitet

Vi har selvsagt et håp om at denne studien kan gi innspill til fremtidige organisatoriske prosesser i Nord universitet der medvirkning er et tema. Vi synes det er verdt å merke seg de opplevelsene informantene har til forventninger til medvirkning i den nye organisasjonen.

De teoretiske forslagene vi har fokusert på håper vi også kan være en støtte til medvirkende metoder i kulturbygging. Det tar tid å bygge en felles organisasjonskultur i det som tidligere var tre ulike utdanningsinstitusjoner. Kulturbygging handler også om å bygge kvalitet. Nord universitet skal levere både forskning og utdanning. Nord universitet er avhengig av studenter, og de kvalitetene som gamle HiNT tradisjonelt har vært kjent for, nærhet til studentene og profesjonsutdanning, håper vi blir med inn i den nye organisasjonen. De spenningene som synes å være mellom to kulturer som forskning og utdanning representerer, kan minskes med samarbeid og bred deltakelse i utviklingsprosessene fremover, mener vi.

Dypdykket inn i dialogens verden har vært interessant. Dialog er samhandling. Dialog er psykologi. Dialog er relasjonell. Dialog sikrer direkte og reell medvirkning. Dette er viktige verdier for arbeidstakere ved Nord universitet. Informantene er mer opptatt av direkte medvirkning gjennom aktiv deltakelse enn av en indirekte form gjennom fagorganisasjonene. Flere argumenterer for at det er gjennom direkte medvirkning og aktiv deltakelse de kan oppnå innflytelse.

I en organisasjon i omstilling er informasjon ut til arbeidstakerne viktig. Det er samtidig verdt å merke seg at Lync fungerer bra som et verktøy for å gi muntlig informasjon. Våre funn forteller samtidig at meningsutveksling ikke er så enkelt å få til via Lync. Informantene ønsker fysiske møter der øyekontakt er viktig for at meningsutveksling gjennom dialog kan skje.

10.2. Områder for videre forskning

Vi vil trekke frem seks innfallsvinkler til videre forskning basert på vår studie. Med bakgrunn i at vår studie har fokus på arbeidstakernes erfaringer, ville det for det første vært interessant å utvide studien til å omfatte leders erfaringer. Vi definerer her ledere som toppledelsen ved HiNT inkludert det sittende styret frem til august 2015 og nåværende styre som gjennomførte vedtak om fusjon. I vår studie er det tross alt bare 8 informanter som har svart, og vi kan bare si noe om disse arbeidstakernes erfaringer i prosessen.

For det andre kan det også være fruktbart å studere mellomlederens perspektiv i forhold til medvirkning i omstillingsprosessen. Det er mellomlederne som har direkte lederansvar med arbeidstakerne vi har intervjuet. I en slik studie kan det være funn som forklarer noen av de opplevelsene informantene i vår studie har.

Det tredje forslaget kan være en komparativ studie mellom de tre fusjonerende organisasjonene der perspektivet ligger i hvor stort handlingsrom toppledere har i å utøve kunnskapsledelse i en omstillingsprosess. En tenkt studie om dette kan gi svar på informantenes erfaringer i vår studie om toppstyring og tempo.

Det fjerde forslaget tar utgangspunkt i et funn vi har om fremtidig kulturbygging i Nord universitet. Vi ser for oss at det kan være lærerikt å studere hvordan kunnskapsledere kan legge til rette for kulturbygging der medvirkning og reell deltakelse er verdigrunnlaget.

Det femte forslaget tar opp temaet dialog, og problematiserer hvordan en kan legge til rette for arenaer for å skape dialog på alle nivå i organisasjonen i en omstillingsprosess. Det kan fort bli mange ord rundt dialog, og vi ser for oss at ord kan bli til handling om både arbeidstakere og ledere er med i dette arbeidet. I et slikt prosjekt kan aksjonsforskning være en mulig forskningsmetode fordi forsker blir aktiv deltakende.

Det sjette og siste forslaget har fokus på en ny organisasjon. 1.1.2016 ble Nord universitet en helt ny kunnskapsorganisasjon der kjente og ukjente kunnskapsarbeidere ble nye kolleger. Å forske på nye organisasjoner og hvordan utøve kunnskapsledelse i denne konteksten kan gi verdifull informasjon rundt ledelse av kunnskapsarbeidere i det Lewin (1947) benevner tilfrysing. Her kan en innfallsvinkel være hvilke utfordringer som ligger i utøvelsen av kunnskapsledelse i slutten av en omstillingsprosess. Vi mener en dato ikke er nok for å kunne definere en ny organisasjon og slutten på en omstillingsprosess, men heller se omstilling over en lengre periode. Etter vårt syn tar det flere år å bygge en ny organisasjon der kultur, relasjoner og mennesker agerer sammen.

10.3. Avsluttende kommentarer

Vi har begge bevisst valgt medvirkning som tema for denne avhandlingen fordi vi mener at så mange arbeidstakere som mulig bør spille på lag for å få et best mulig utgangspunkt for utvikling i en organisasjon. Vi mener fokus må være på den store helheten, individ, gruppe og organisasjon. Innenfor denne helheten skal alle føle at de har noe å bidra med, føle at noe de er gode på blir verdsatt. Dette er det leders ansvar å legge til rette for.

Medvirkning er for oss et verdigrunnlag som må vurderes når strategier legges, når arbeidsoppgaver planlegges, mål skal utarbeides, både i små og store omstillingsprosesser. Vi støtter poenget informantene har når de mener det er viktig å føle eierskap og aktiv

deltakelse i endringer som har med egen organisasjon å gjøre. Det å være dedikert til arbeidet sitt er svært viktig i forhold til motivasjon og det å trives på jobb. Medvirkning som verdigrunnlag støtter ikke bare opp om fysiske arbeidsoppgaver, men også de psykososiale arbeidsforholdene. Medvirkning krever planlegging, tid og ikke minst en positiv holdning til samarbeid.

Dialogens betydning som medvirkende metode har fått plass i denne avhandlingen fordi våre funn gikk i denne retningen. Det å snakke sammen, diskutere, samhandle, gi rom, ta rom og å legge til rette for arenaer for dialog er krevende i planlegging og i tidsbruk. Det er også krevende å være menneske i denne konteksten. Vi har vel alle kjent på følelsen av hvor godt det kan være å stenge døren til kontoret, puste ut og finne konsentrasjon i all ensomhet. Samtidig har vi vel også alle kjent på følelsen av både å bidra og å motta gode tips og råd i en hektisk jobbhverdag. Dialog trenger ikke være så stort, det kan være så enkelt som å gi hverandre mulighet til å ytre sine meninger uten at det nødvendigvis kommer mer ut av det enn meningsutveksling.

I bakhtinsk ånd er dialog det å være menneske, og derfor handler kunnskapsledelse i stor grad om relasjonell ledelse, mener vi. Ord om hva som er viktig kan komme lett, men vi vet at det å utøve kunnskapsledelse er krevende, og vi har stor tro på at veien blir til mens vi går. Det er handling som teller. Vi slutter aldri å lære, og det å være kunnskapsleder handler nettopp om det å kunne reflektere rundt, vurdere og lære av de organisatoriske hendelsene en til enhver tid har stått, står og skal stå oppe i. Kunnskapsledelse mener vi handler om å se fortid, nåtid og fremtid samlet.

Skuta med to skippere er i havn og godt fortøyd. Vi har gjennom tre varierte og arbeidsomme år avsluttet den aller siste og lengste teksten i dette studiet med et godt parsamarbeid der tett refleksjon, diskusjon og lojalitet overfor hverandre har vært helt nødvendig for å lande denne avhandlingen.

Læringskurven har vært bratt, men vi føler den flatet ut de siste månedene av arbeidet. Et stykke langt på vei ut i tekstskrivingen følte vi at tråder vi har nøstet i, floket til, klippet av og limt sammen, nå er vevd sammen til et bilde vi mener gir mening rundt utviklingsutvikling der kunnskapsledelse av kunnskapsarbeidere i et medvirkningsperspektiv har vært vårt fokus.

Innholdsmessig har vi lært mye rundt essensen i kunnskapsledelse av kunnskapsarbeidere. Likevel har selve pararbeidet med denne avhandlingen gitt oss mye lærdom knyttet til det å forholde seg til andre mennesker, gi uttrykk for våre meninger på godt og ondt og ikke minst jobbe mot et felles mål. Samstemt lojalitet overfor de uttalte målene har også vært helt avgjørende for å drive tekstproduksjon gjennom 9 måneder.

Trosomhet er en karakteristikk av arbeidet vi har gjort, og vi har begge hatt positive tanker som den viktigste motivasjonsfaktoren for å gjøre en så god jobb som mulig. Vi har vært svært gjensidig tilgjengelig for hverandre.

” Midtveis mellom huset til Ole Brumm og huset til Nasse Nøff lå et lite tenkested hvor de to vennene møtte hverandre og hvor de kunne sitte og tenke en stund, og tenke på hva de skulle gjøre når de hadde tenkt” (Ole Brumm).

11. Litteraturliste

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.

Bakhtin, M.M. (1981). *The dialogic imagination* i Holquist. C. (red.). Austin, Texas: University of Texas press.

Bang, H. og Midelfart, T.N. (2010). *Dialog og effektivitet i ledergrupper* i Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2010/4, s. 4-15.

Beer, M., og Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. USA: Harvard Business Press

Berg, M. E.I (1995). *Organisasjonsutvikling. Metoder og teknikker*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. UK: Routledge classics.

Bokmålsordboka. Hentet fra http://www.nob-ordbok.uio.no/per/ordbok.cgi?OPP=+begrep&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal (Lastet 19.10.2015 klokken 10.02).

Bokmålsordboka. Hentet fra http://www.nob-ordbok.uio.no/per/ordbok.cgi?OPP=instrumentell&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal (Lastet 4.2.2016 klokken 10.42).

Bråten, S. (2004). *Kommunikasjon og samspill*. Oslo: Universitetsforlaget.

Børve, H. E. (2008). *Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt perspektiv*.

(*Doktorgradsavhandling*). Hentet fra

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/268084/139369_FULLTEXT02.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Børve, H.E. (2011) i Irgens E.J., og Wennes G. (red.). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cummings, T.G. og Worley, C.G.(2008). *Organization Development and change. 9th edition*, Mason. Ohio: South Western .XX.

Database for statistikk om høgre utdanning (2015). Hentet fra http://dbh.nsd.uib.no/nokkeltall/nokkeltall_htmlrapport.action?undermeny=nokkeltall_inst&ValgtInstDetail=0221&valgtArstall=2015.

Drucker, P. F. (1959). I Børve, H.E. (2011) i Irgens E.J., og Wennes G., (red.). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dysthe, O. (1997). *Leiing i eit dialogperspektiv* i Fuglestad, O. L. og Lillejord, S. (red.) *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Ebdrup, N. Skei, H. (2012, 27.02.). Hva er hermeneutikk? Hentet fra <http://forskning.no/filosofiske-fag/2012/02/hva-er-hermeneutikk>.

Elkjær, B. (2004). *Organizational learning – the "third way"*. Management learning. Nr.35.

Elvekrok, (2006). *Medvirkning – mer enn medvirkning. (Doktorgradsavhandling)*. Hentet fra <http://www.bi.edu/PageFiles/139283/Medvirkning%20Mer%20enn%20medvirkning%20Effekter%20av%20ulike%20medvirkningsformer%20i%20strategiske%20endringsprosjekt.pdf>.

Enehaug, H. og Thune, T.. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (AFI 2007:1). Hentet fra <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>.

Falkum, E., Hagen, I.M. og Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand – Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo 2009:35. Hentet fra http://www.fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/20125.pdf.

Farace, R.V., Monge, P.R. og Russell, H.M (1977). *Communicating and Organizing*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.

Forskningsrådet (2016). Hentet fra <file:///Users/anitafrelsoy/Downloads/Definisjonavoffentligsektor.pdf>.

Gadamer, H.G. (1983). *Dialogue and Dialectic: eight Hermeneutical Studies on Plato*. New Haven: Yale University Press.

Galpin, T.J. og Herndon, M. (2000). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools To Support M&A Integration at Every Level*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Gotvassli, K.Å. (2011). *Den gode prestasjon – rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser?* i Irgens, E. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Guba, E.G., og Lincoln, Y.S.(1994). *Naturalistic inquiry*. Newbury park. CA: Sage.

Hannevig, L. og Parker, M. (2012). *Dialog – en praktisk veileder*. Oslo: Flux Forlag.

Hargadon, A. B. og Bechky, B.A. (2006). *When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work*. Organization Science, Nr.17.

Heidegger, M. (1959). *A Dialogue on Language*. New York: Harper Collins.

Hernes, G. (2007). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo 2007:25. Hentet fra <http://www.fafo.no/index.php/en/publications/fafo-notes/item/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital>.

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organisations – a critical introduction*, Oxford: Oxford University Press.

Hovedavtalen (2015). *Hovedavtalen for arbeidstakere i staten*
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/>

Ingebrigtsen, B.I. (1993). *Deltakelse og innflytelse. Begrepet for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*, Sintef; IFIM-notat 19/93.

Irgens, E. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Irgens, E. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ivancevich, J.M. (1979). *Effects of Goal Setting in Decision making Among Project Engineers*. Academy of management Journal, 22, s. 253-269.

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Jenkins, G.D. og Lawler, E.E. III. (1981). *Organizational Behavior and Human Performance* 5. Impact of Employee participation Pay Plan Development. s. 23-26.

Jensen, H.S. (2008). *Management and Learning in the Knowledge Society*. The Journal of Regional Analysis & Policy. Nr. 38.

Johannessen, A., Tufte P.A. & Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G. Og Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall.

Karran, T. (2009). *Academic freedom: in justification of a universal ideal* i Studies in Higher Education, Volume 34, Issue 3.

Klev, R. og Levin, M. (2002). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kolb, D. (1984). *Problem management: Learning from experience*. i S. Srivastva and Associates, *The executive mind*. San Francisco: Jossey Bass
Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kunnskapsdepartementet (2016). Hentet fra www.regjeringen.no/dep/kd.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Lawler, E.E. og Hackman, J.R. (1969). *Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment*. Journal of Applied Psychology, 53, s. 467-471.

Lawrence P. A., Schramm-Nielsen, J. og Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Incorporated.

Likert, R. (1967): *Human Organization: Its Management and Value*. New York, McGraw-Hill.

Locke, E.A. og Schweiger, D.M. (1979). *Participation in Decision Making*. I Staw, B.M. (Red.) *Research in Organizational Behavior*, 1 (s. 265-339). Greenwich, Connecticut: JAI Press

Meld. St. 37 (1990-91). (1991). *Organisering og styring i utdanningssektoren*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=5752>.

Meld. St. 40 (1990-91). (1991). *Fra visjon til virke. Om høgre utdanning*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=5754>.

Meld. St. 18 (2014-2015). (2015). *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>.

Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder – innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Morse, J. (Red.) (1994). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Nebb, S. (2015). Hentet fra HiNTs intranett (ikke lenger tilgjengelig).

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Houndmills: Palgrave.

Newman, J. H. (1854). *The Idea of A University* i Essays, English and American, with introductions notes and illustrations. New York, P. F. Collier & son [c1910] Harvard classics ; no.XXVIII.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

NOU 1985:1. (1985). *Videreutvikling av bedriftsdemokratiet*. Kommunal- og arbeidsdepartementet.

NOU 2008:3. (2008). *Sett under ett – Ny struktur i høyere utdanning*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2008-3/id497182/>.

NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nu201020100001000dddpdfs.pdf>.

Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet (NTNU). (2015). Hentet fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Unders%C3%B8kelser+om+utdanningskvalitet>.

- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritisk analyse av utvalgte emner*. Oslo: Kalle forlag.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage
- Poole, M.E., Van de Ven, A.H., Dooley, K. og Holmes, M.E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes*. Oxford University Press: Oxford.
- Popper, K. R. (1972). *Objective Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær - aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rubin, H.J. og Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing; the art of hearing data*. California: Sage Publications.
- Ry Nilsen, J.C. og Repstad, P. (2007). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. I: Nyeng, F. og Wennes, G. (Red.) *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Oslo: Cappelen Akademisk.
- Scarborough mfl. (1999) i Irgens, E. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schiefloe, P. M. (2012). *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Seidman, E. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Silverman, D. (Red.) (2011) *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 4utg. London: Sage.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles: Sage.
- Skodvin, P.M. (2014). *Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education – Rhetoric or Reality?* EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany.

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Statistisk Sentralbyrå (2016). Hentet fra <https://www.ssb.no/offentlig-sektor?de=Offentlig+forvaltning+>.

Statistisk Sentralbyrå (2016). Hentet fra <http://ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/utdanning--30933>.

Statskonsult. (2002). *Erfaringer fra statlige fusjoner*. Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/a9bb413650e3917e28ea7ad473a2c7a3?index=1#9>.

Strand, T.. *Å lede er å bruke makt* i Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Trygstad, Sissel C. (2013). *Deltakelse og innflytelse i norskeide og utenlandskeide virksomheter*. Søkelys på arbeidslivet 01/2.

Uhl-Bien, M., Marion, R. og McKelvey, B. (2007). *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, The Leadership Quarterly, Nr. 18.

Universitets- og høyskoleloven. (2005). Lov om universiteter og høyskoler. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>.

von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm & Søn.

Wadel, C. (1997). *Leiing i eit dialogperspektiv* i Fuglestad, O. L. og Lillejord, S. (red.) *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek forlag.

Wennes, G. (red.) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen akademisk.

Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Newbury Park: Sage Publications.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

12. Oversikt figurer og tabeller

Figuroversikt:

Figur 1: Modell for planlagt endring fritt etter Lewin (1947).....	15
Figur 2: Drivkrefter som starter endringsprosesser (Jacobsen, 2004)	18
Figur 3: Hovedfokus på formelle elementer i strategi E (Jacobsen, 2004).....	23
Figur 4: Endring som en kontinuerlig prosess ifølge strategi O (Jacobsen, 2004)	24
Figur 5: Handlemåter som fremmer dialog (Hannevig og Parker, 2012)	34
Figur 6: HiNTs organisering i 2015, etter at Trafikklærerutdanningen ble innlemmet i Næring, samfunn og natur	65
Figur 7: Fusjonsalternativer august 2014 (Nebb, 2014)	71
Figur 8: Erfaringer av høyt tempo	100
Figur 9: Konsekvenser av toppstyrt prosess.....	113

Tabelloversikt:

Tabell 1: Oversikt over informanter som inngår i utvalget	51
Tabell 2: Nøkkeltall for de tre fusjonerende institusjonene før fusjonen (Database for statistikk om høgre utdanning, 2015)	66

13. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema	Spørsmål - kommentarer
Innledning	Vi sier noe om hvem som skal lede intervjuet. Den som leder intervjuet, starter med å presentere seg. Vi presenterer oss og masteroppgaven vår. Vi sier noe om hvordan vi har tenkt intervjuet. Vi sier noe om opptak, når det blir slettet, at det blir anonymisert. Vi sier noe om hvor lenge vi har tenkt intervjuet skal vare, 1-1,5 time. Vi takker for at personen stilte opp og om personen har hatt utgifter knyttet til intervjuet.
Personalialia, informant	Vi spør etter: Kjønn, alder, utdanning, stilling ved Hint, antall år ved Hint, tidligere jobberfaring, tilleggsfunksjoner, utredningsgrupper høsten 2014
Proessen	Hovedspørsmål: Hva er din erfaring med prosessen som har ført fram til vedtak om fusjon med Universitet i Nordland? Mulige oppfølgingsspørsmål: Hvem har etter din mening vært involvert i prosessen? Hvordan har dette etter din mening påvirket prosessen? Hvem har vært pådrivere i prosessen? Hvordan vil du karakterisere ledelsen av denne prosessen? Når mener du prosessen startet? Når ble du kjent med prosessen?
Informasjon	Hovedspørsmål: Hva er din erfaring rundt informasjon i den prosessen som har ført fram til vedtak om fusjon med Universitet i Nordland? Mulige oppfølgingsspørsmål: Hva legger du i begrepet informasjon? Hvordan har du fått informasjon rundt OU-prosessen? Hvordan opplever du informasjonsflyten ved Hint? Er informasjon viktig for deg på en arbeidsplass?
Medvirkning	Hovedspørsmål: Hva er din erfaring med medvirkning i den prosessen som har ført fram til vedtak om fusjon med Universitet i Nordland? Mulige oppfølgingsspørsmål: Har du vært involvert i prosessen? Hvordan har du vært involvert i prosessen? Hvis informanten har vært medlem av arbeidsgruppene: Hvordan har dere jobbet i gruppa? Hvordan har kontakten mellom ledergruppa og arbeidsgruppene vært? Hva betyr begrepet medvirkning for deg? Er medvirkning viktig for deg? Kan du forklare nærmere hvorfor medvirkning er viktig for deg? Fra en leders perspektiv, hva tror du han eller hun legger i begrepet medvirkning? Mener at ledelsen ved din enhet har ivarettatt kravet om medvirkning i forhold til deg?

Innflytelse	<p>Hovedspørsmål: Hva er din erfaring med innflytelse i den prosessen som har ført fram til vedtak om fusjon med Universitet i Nordland?</p> <p>Mulige oppfølgingsspørsmål: Kan du si noe om hvordan du oppfatter begrepet innflytelse i forhold til begrepet medvirkning?</p>
Virkemidler	<p>Hovedspørsmål: Hva er din erfaring med ledelsens bruk av virkemidler for å sikre informasjonsflyt og medvirkning?</p> <p>Mulige oppfølgingsspørsmål: Hvilke virkemidler er brukt? Hvilke positive trekk mener du virkemidlene har hatt? Hvilke negative trekk mener du virkemidlene har hatt?</p> <p>Alternative spørsmål til virkemidlet Lync: Hva er Lync for deg? Hva bruker du Lync til? Hvordan ble Lync presentert som et verktøy for deg? Hvilken nytte har du hatt av Lync? Kan du kommentere Lync i forhold til kommunikasjon, enveis/toveis?</p>
Organisasjonsarbeid	<p>Hovedspørsmål: Hva er din erfaring med fagforeningenes medvirkning i omstillingsprosessen?</p> <p>Mulige oppfølgingsspørsmål: I hvor stor grad har fagorganisasjonene vært aktiv i forhold til medlemmene? Har du selv vært involvert i organisasjonsarbeidet?</p>
Beslutninger	<p>Hovedspørsmål: Hvordan foregår beslutningsprosesser ved Hint? Er det noe spesielt ved beslutninger i akkurat denne prosessen?</p> <p>Mulige oppfølgingsspørsmål: I hvilke arena mener du beslutninger fattes? I hvilke arena mener du beslutninger har vært tatt i akkurat denne prosessen? Formelle? Uformelle? Har du eksempel?</p>
Avsluttende spørsmål	<p>Tror du det er bra for Nord-Trøndelag at denne fusjonen skjer? Hvorfor? Hvorfor ikke? Er det noe du ønsker å si som du ikke føler du har fått sagt? Har du spørsmål til oss?</p>

Vedlegg 2: Informert samtykke

Hovedmålet med arbeidet og dette intervjuet er at det skal føre fram til en master i kunnskapsledelse.

Målet med intervjuet er å finne ut hvordan du har opplevd prosessen ved Høgskolen i Nord-Trøndelag som førte frem til et vedtak om fusjon med Universitetet i Nordland høsten 2015. Vi er spesielt interessert i hvordan opplevelsen omkring ansattes medvirkning har vært i denne prosessen.

Vi vil i vårt arbeid intervju 8 ansatte fra ulike avdelinger, og hvert intervju vil normalt vare omtrent 1,5 time. Intervjuene vil bli tatt opp på en lyd- / datafil og senere transkribert til tekst. Intervjuene vil danne grunnlaget for det videre arbeidet med masteravhandlingen.

I masteravhandlingen identifiserer vi ikke de som intervjues, og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og lagres slik at de utelukkende er tilgjengelig for oss. Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. oktober 2016, og all innsamlet informasjon vil umiddelbart etter dette tidspunktet bli slettet.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst velge å trekke ditt samtykke uten behov for å oppgi noen grunn for dette.

Dersom du har spørsmål, ta gjerne nærmere kontakt med en av oss for nødvendige avklaringer.

Anita Frelsøy og Olav Frigaard

Vedlegg 3: Hovedkategorier, funn

Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6
Hva er medvirkning?	Kunnskapsarbeideren ressurs eller et problem	Vi må snakke sammen!	Hvem leder hvem!	Når det går litt for i svingene	Fusjoneringsprosessen
<p>Holdningsbasert</p> <ul style="list-style-type: none"> - å bli ivaretatt - å føle seg inkludert <p>Handlingsbasert</p> <ul style="list-style-type: none"> - å være i dialog - å bli hørt - å være informert - Alle har en forståelse av medvirkning 	<ul style="list-style-type: none"> - ikke oppfattet som en ressurs - oppfattet som et problem som må overtales - forventnings-skuffelse knyttet til medvirkning 	<p>Indirekte medvirkning</p> <ul style="list-style-type: none"> - ivaretatt i henhold til lov- og avtaleverk - god dialog mellom tillitsvalgt og ledelse - savn av dialog innad i fagorganisasjonene - lite oppmøte på medlemsmøter <p>Direkte medvirkning</p> <ul style="list-style-type: none"> - savn etter flere arena for dialog og diskusjon på alle nivå i organisasjonen - dialog viktig i forhold til forankring nedover i organisasjonen - informasjon viktig først, dialog etterpå - Lync fungerer ikke som dialogverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> - lederstyrt prosess - økende grad av lederstyrt prosess - svært lederstyrt prosess i Forhandlingsfasen - årsaker til lederstyrt prosess - konsekvenser av lederstyrt prosess 	<ul style="list-style-type: none"> - økende tempo - høyt tempo i forhandlingsfasen - årsaker til det høye tempoet - konsekvenser det høye tempoet gir 	<ul style="list-style-type: none"> - dialog viktig for å bygge relasjoner - dialog viktig for å bygge organisasjonskultur - kunnskapsarbeiderens autonomi - autonomien i utdanningene - kunnskapsledelse er bottom-up - storebror UiN

Vedlegg 4: Forklaringer på akronymer og forkortelser

Vi benytter en del akronymer og forkortelser i vår avhandling, og velger å forklare dem i tabellen under.

DMMH	Dronning Mauds Minne – høgskole for barnehagelærerutdanning
HiNe	Høgskolen i Nesna
HiNT	Høgskolen i Nord-Trøndelag
HiST	Høgskolen i Sør-Trøndelag
HRM	Human Resource Management
IDF	Informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter
KD	Kunnskapsdepartementet
LO	Landsorganisasjonen i Norge (1899-)
Lync	Microsoft Lync, elektronisk kommunikasjonsverktøy
N.A.F	Norsk Arbeidsgiverforening (1900-1989)
NHO	Næringslivets Hovedorganisasjon (tidligere N.A.F.) (1989-)
NOKUT	Nasjonalt organ for kvalitet i utdanning
NORD	Nord Universitet
NOU	Norges offentlige utredninger
NPM	New Public Management
NTNU	Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet
OU	Organisasjonsutvikling
STS	Sosioteknisk skole
UH-sektor	Universitet- og høyskolesektor
UiN	Universitetet i Nordland