

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Turid Fostad Ertsaas og Katrine Bruvold

Veien mot langstrakte Nord universitet – suksess eller fiasko?

Dato: 22. mai 2018

Totalt antall sider: 89

Abstract

This master thesis marks the end of our MBA program at Nord University. The main purpose of this thesis is to find out how this process has been lead and how the merger between the three institutions has influenced the employees at Nord University.

We use a qualitative study and interview four people from the management that has a leading role in the merges process and seven employees from the biggest faculties at Nord University. The thesis focus on how management, culture, geographical distance and complicity have an impact on how successful the merger process has been and how this has affected the employees.

We found that the management should have used more time on the merger processes and that they should have included the employees more in the processes. We also conclude that the employees do not think that the management take them serious enough and that the employees has low trust to the management. We also discovered that geographical distance relates negative to work environment. The merger process is an ongoing process and we discovered that there is an optimism regarded to the existence of Nord University in the future.

Forord

Fusjonen mellom Universitet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag har ikke bare ført til et nytt langstrakt universitet, men også til denne masteroppgaven hvor vi ser på endringsprosessene i forbindelse med fusjonen. Vi er dypt takknemlig for at vår arbeidsgiver Nord universitet har lagt til rette slik at vi har fått tid og rom til å gjennomføre MBA studiet, nettopp ved Nord universitet.

Vi vil takke alle informanter for å ta seg tid til å svare på våre spørsmål. Vi setter stor pris på at dere stilte opp og ga deres bidrag til denne oppgaven. Vi opplevde dere som engasjerte og ærlige, og dere ga av dere selv. Dette har gitt oss en unik innsikt i universitetets indre liv noe som har bidratt til å gi oss både ny og interessant kunnskap som forskere.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Frode Heldal. Du har gitt oss konstruktive og konkrete tilbakemeldinger raskt!

Våre familier fortjener også en stor takk for sin tålmodighet i disse tre årene vi har studert. Vi har brukt utallige dager og timer på å reise til Bodø og Mo i Rana på samlinger, lese til de ti eksamener vi har gjennomført og tilslutt tiden vi har brukt på å skrive denne masteroppgaven. Uten støtte fra dere hadde vi ikke greid å gjennomføre studiet.

Tilslutt vil vi gi oss selv en stor klapp på skuldra for at vi har gjennomført MBA studiet ved siden av fulltidsjobb, hus, hjem og familier. Vi er stolte av å ha gjennomført det, vi har vært med på en lærerik og interessant reise, og vi mener selv at studiet har utviklet oss både på det personlige og det faglig plan.

Steinkjer 22. mai 2018

Katrine Bruvold & Turid Fostad Ertsaas

Sammendrag

I denne masteroppgaven forsøker vi å belyse hvordan det har vært, og er å være ansatt ved Nord universitet under fusjonsprosessene mellom de to tidligere høgskolene, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Nesna og det tidligere universitetet, Universitetet i Nordland. Vi ser også på hvordan ledelsen har håndtert og lagt til rette for å nå målet om suksessfulle endringsprosesser. Nord universitet ble etter fusjonen et stort universitet med fem fakultet. Vi har valgt å intervju ansatte fra Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur. Dette fakultetet representerer alle de tre fusjonerte institusjonene og vi mener derfor at fakultetet er egnet for å finne svar på vår problemstilling som er:

Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?

Vi har valgt intervju som forskningsmetode for å finne svar på vår problemstilling. Til sammen har vi gjennomført intervju av elleve informanter. Fire av disse er ledere som har vært sentrale personer i fusjonsprosessen og sju er ansatte på Fakultet for lærerutdanning, kunst og kulturfag. I tillegg til intervju har vi også benyttet oss av dokumentstudier.

Teori som er benyttet for å belyse problemstillingen vår er sentrale teorier fra endringsledelse og endringer innen organisasjoner. Vi presenterer også teori knyttet til organisasjonskultur da vi antar at kultur er et viktig element i endringsprosesser. Teori knyttet til endringsmotivasjon og brukermedvirkning fant vi også hensiktsmessig å ta med da dette kan være med å forklare påvirkningen endringsprosessen har hatt på ansatte ved Nord universitet.

Alle intervjuene er gjennomført med begge forfatterne tilstede hvor en fungerte som intervjuer og den andre kom med relevante tilleggs spørsmål. Alle intervju ble tatt opp og transkribert i ettertid. De transkriberte intervjuene danner grunnlaget for vår datareduksjon og senere drøfting av empirien opp mot det teoretiske rammeverket for å finne svar på vår problemstilling.

Vi konkluderer med at Nord universitet har hatt for kort tid til å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Et av våre viktigste hovedfunn er at ledelsen stort sett er fornøyd med fusjonsprosessen, men at de ikke har lyktes med å få øvrige ansatte til å føle seg inkluderte og hørt under endringsprosessene relatert til fusjonen. Dette har bidratt til å skape frustrasjon blant ansatte ved universitetet. Vi har også sett på hvordan geografi og kultur påvirker en endringsprosess. Konklusjonen vår er at geografisk avstand i organisasjonen byr på utfordringer når man skal lede en endringsprosess. Vi har funnet at bruk av Skype har minsket utfordringene knyttet til geografisk avstand. Vi har oppdaget at det er forskjeller mellom høgskolekultur og universitetskultur og at dette har bidratt til at ansatte er mindre fornøyde med selve gjennomføringen av endringsprosessene. Våre funn viser at en enhetlig organisasjonskultur er avgjørende for å skape en suksessfull organisasjon. Vi konkluderer med at Nord universitet enda ikke har en enhetlig kultur. Til tross for dette finner vi at alle ansatte er optimistiske og har tro på et fremtidig Nord universitet.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste.....	8
Innledning.....	9
Nord universitet – Bakgrunn	9
Aktualisering	10
Problemstilling	12
Teori	15
Endringsledelse.....	15
Endringer i en organisasjon	22
Fjernledelse	24
Organisasjonskultur	25
Endringsmotivasjon og brukermedvirkning	28
Metode.....	30
Kvalitativ og kvantitativ metode	30
Valg av metode for datainnsamling	30
Utvalg	31
Utvalgsstrategi	32
Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur	33
Utvalgsprosessen.....	34
Presentasjon av informanter.....	35
Kvalitative intervjuer.....	35
Intervjuguide	35
Gjennomføringen av intervjuene	36
Forskningsdesign	37
Fenomenologi	38
Casedesign	38
Dataanalyse.....	39
Analyse av kvalitative data	39

Organisering og inndeling av data	40
Reliabilitet og validitet.....	42
Etiske utfordringer	43
Forskning i egen organisasjon	44
Presentasjon av funn.....	45
Endringsprosessen ved Nord universitet	45
Tidslinje	46
Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene	47
Høgskolekultur versus universitetskultur	47
Brukermedvirkning	48
Ledelsen.....	49
Erfaring med endringsprosesser.....	49
Visjon og følelse av nødvendighet for endring	49
Motivasjon – hva ble gjort for å motivere	50
Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene	51
Makt og involvering.....	51
Kultur og geografi.....	52
Høgskolekultur versus universitetskultur	53
Styring og ledelse i det første fusjonsåret	54
Kunne noe vært gjort annerledes?.....	54
Tro på fremtiden	56
Ansatte	57
Erfaring med endringsprosesser.....	57
Følelse av nødvendighet for endring.....	57
Motivasjon – hva motiverte de ansatte	58
Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene	59
Makt og involvering.....	59
Kultur og geografi.....	60
Høgskolekultur versus universitetskultur	62
Styring/ ledelse det første fusjonsåret	63
Arbeidsmiljø før og etter fusjonen	63
Kunne noe ha vært gjort annerledes?.....	64
Tro på fremtiden	65
Drøfting	66

Ledelse.....	66
Endringsmotivasjon og brukervedvirkning	70
Geografi	72
Kultur.....	76
Arbeidsmiljø	79
Konklusjon	82
Veien videre.....	84
Litteraturliste	86
Oversikt over vedlegg	88

Figurliste

Figur 1 Kotters modell for endringsledelse	15
Figur 2 Effekt av dårlig endringsledelse	20
Figur 3 Working through Paradox	23
Figur 4 Kulturens ulike nivå.....	27
Figur 5 Fire idealtypiske kulturtyper.....	27
Figur 6 Organisering av fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur	33
Figur 7 Tabell og datareduksjon.....	40
Figur 8 Tidslinje over fusjonen mellom Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag	46
Figur 9 Nord universitet	73

Innledning

Begge forfatterne bak denne studien jobber ved Nord universitet. Katrine har sin arbeidsplass ved teaterutdanningen i Verdal som er en del av Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur, mens Turid jobber på økonomiavdelingen på virksomhetsnivået. Nord universitet er et resultat av en omfattende fusjon mellom tidligere Universitetet i Nordland (UiN), Høgskolen i Nesna (HiNe) og Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT). Vi har begge vært en del av denne fusjonsprosessen, kjent den på kroppen, og ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan fusjonen har vært ledet og styrt gjennom å analysere forskningsfunn med det teoretiske rammeverket som finnes innen endringsledelse, endringsmotivasjon og brukervedvirkning, organisasjonskultur samt fusjonsteori. Vi ønsker spesielt å se på dette i lys av eventuelle kulturforskjeller, geografi og brukervedvirkning for å se i hvilken grad disse faktorene har påvirket ansattes opplevelse av endringsprosessene ved Nord universitet.

Nord universitet – Bakgrunn

Det kongelige Kunnskapsdepartement sendte 26. mai 2014 et brev ut til landets høgskoler og universitet med følgende overskrift: «*Oppdrag til statlige høyere utdanningsinstitusjoner: Innspill til arbeidet med fremtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren.*» Brevet var underskrevet av kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen. Dette var opptakten til institusjonen som i dag heter Nord universitet.

Kunnskapsministeren skriver i brevet at han er bekymret for kvaliteten ved en del institusjoner og ved en del utdanninger i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) og at regjeringen derfor ønsker å legge frem en stortingsmelding om struktur i universitets- og høyskolesektoren våren 2015. Isaksen ber i den forbindelse om innspill fra institusjonene hvor de blant annet skal vurdere hvor de ser sin plass i en sektor med færre institusjoner. Departementet oppfordret til utstrakt kontakt institusjonene i mellom både i og utenfor egen region. Prosessen skulle ende opp i et notat hvor den enkelte institusjon skulle vurdere og konkretisere tiltak som fremmet samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing. Regjeringens mål med dette arbeidet var å løfte kvaliteten på norsk høyere utdanning og forskning ved å etablere færre, og mer robuste fagmiljø, samt oppfylle et generelt krav om kostnadseffektivitet.

Allerede i nevnte brev gikk det tydelig frem at regjeringen ønsket å «fremtvinge» en strukturendring i Nord-Norge. Resultatet av dette ble at Høgskolen i Nesna, etter regjeringens forslag, ble innfusjonert i Universitetet i Nordland fra og med 1. januar 2015. Etter flere runder med invitasjoner, møter og forhandlinger ble det så klart at Universitetet i Nordland/Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag skulle fusjonere til et nytt universitet med virkning fra og med 1. januar 2016. Det ble utarbeidet en felles fusjonsplattform som ble vedtatt i henholdsvis Fellesstyret for Universitetet i Nordland og Høgskolen i Nesna og Styret for Høgskolen i Nord-Trøndelag 30. september 2015. I styrevedtakene står det at den fremforhandlede plattformen legges til grunn for det videre arbeid med planlegging og implementering av fusjonen. Kongen i statsråd opprettet 9. oktober 2015 det nye universitetet. Universitetet fikk navnet Nord universitet og det ble valgt et nytt universitetsstyre for perioden 1. januar 2016 til 31. juli 2019.

Det konkrete arbeidet med å bygge det nye universitetet med utspring i tre tidligere selvstendige institusjoner og med en omforent fusjonsplattform som bakteppe startet 1. januar 2016. Omtrent tolv hundrede ansatte fordelt på ni campus skulle bli til et nytt universitet med omtrent tolv tusen studenter. Det er dette arbeidet, selve fusjonsprosessen, vi i denne oppgaven ønsker å se nærmere på å analysere i forhold til det teoretiske rammeverket som finnes innen endringsledelse, organisasjonskultur og fusjoner.

Aktualisering

Siden 1. januar 2016 har det vært en pågående fusjonsprosess ved Nord universitet. Erfaringsvis vil det ta flere år før en fusjonert organisasjon, opprinnelig bestående av tre virksomheter, fremstår som en helhetlig organisasjon.

Stabilitet og forutsigbarhet var det som tidligere kjennetegnet organisasjoner. I dagens samfunn er det heller slik at det er endring som er det normale (Jacobsen og Thorsvik, 2014). «Change or die! Innovate or die!» er utsagn som understreker at vi lever i en verden preget av globalisering, teknologiutvikling og endringer i et høyt tempo. «Skal du være med så heng på!» Det var nok dette regjeringen hadde tatt inn over seg da de slapp Stortingsmelding nr. 18 «*Konsentrasjon for kvalitet – Strukturereform i universitets- og høgskolesektoren*» våren 2015.»

Noe måtte gjøres for at UH-sektoren i Norge skulle fremstå som robust med kvalitet innen utdanning og forskning både nasjonalt og internasjonalt. I motsetning til de fleste fusjoner innenfor privat næringsliv, er det fusjonerte Nord universitet et resultat av et «pålegg» fra eierne. Strukturendringene i sektoren er altså ikke først og fremst et resultat av institusjonenes eget initiativ og-/eller eget definert behov for å fusjonere, men heller et resultat av regjeringens ønske og «ordre». Dette er et viktig bakteppe å ha med seg videre i denne oppgaven.

Skodvins (2010) artikkel «*Mergers in higher education – success or failure?*» tar opp mange av faktorene vi ønsker å se nærmere på i denne oppgaven. Skodvin (2010) beskriver det økende kravet om reduksjon i offentlige budsjetter, større krav om effektivisering og høyere kvalitet som i en rekke land har medført sammenslåinger til større enheter innen sektoren høyere utdanning. Skodvin (2010) fokuserer på hvem det er som initierer fusjonen, hvorfor man fusjonerer, selve fusjonsprosessen og utfallet av fusjonen. Skodvin (2010) konkluderer til slutt med et sett faktorer eller likheter som kjennetegner fusjoner innen høyere utdanning og hvilke av disse som er viktige for å oppnå en suksessfull fusjon. Blant annet pekes det på viktigheten av geografisk nærhet, ansattes eierskap til målene med fusjonen, tilgang til ressurser og en synlig og sterk ledelse som fanger opp alle subkulturer og greier og skape en vi-følelse, eller felles identitet. Skodvin (2010) skriver videre at erfaringer har vist at frivillige fusjoner vanligvis er mer suksessfulle enn «forced mergers». Dette er et interessant funn tatt i betraktning at fusjonen ved Nord universitet som nevnt over i stor grad er en instruert fusjon mer enn et markedsorientert bedriftsekteskap. Samtidig konkluderer Skodvin (2010) også med at det er klare indikasjoner på at fusjoner innen høyere utdanning forbedrer fremtidsposisjonen til den nye organisasjonen.

Et annet funn Skodvin (2010) beskriver er at i de fleste fusjoner innen høyere utdanning blir ofte spørsmål rundt administrasjonen og effektivitet dominerende til tross for at økt akademisk måloppnåelse var selve hensikten med fusjonen. Aktualiteten i dette funnet gjelder også for Nord universitet. Universitetsstyret vedtok i mars 2016 stillingsstopp i administrative stillinger samt at administrative kostnader skal reduseres med ti prosent innen 2020.

Problemstilling

Med bakgrunn i aktualisert tema ønsker vi i denne studien, gjennom innsamling av data, å få svar på en rekke spørsmål vi har rundt selve fusjonsprosessen ved Nord universitet. Vi er nysgjerrige på hvordan ledelsen har tenkt og handlet, og vi undrer oss på hvordan ansatte har opplevd prosessen så langt. Offentlig sektor er under press og må fornye og forbedre seg. Fusjonen ved Nord universitet er et resultat av dette og økt kvalitet i utdanning, forskning og internasjonalisering er mål som vi alle kan stå bak. Vi synes derfor det er interessant å få lov å undersøke hvorvidt endringsprosessene i forbindelse med fusjon så langt har vært vellykket eller ikke.

Spørsmål vi ønsker å få svar på er:

- Hvordan har ledelsen gått fram for å komme dit vi er i dag?
- Hvordan arbeider ledelsen ved Nord universitet for å skape felles kultur og felles identitet blant de tre fusjonerte aktørene?
- Hvilken oppfatning har ledelsen og de ansatte av selve fusjonsprosessen?
- Er det ulikheter i disse oppfatningen sett ut i fra kulturforskjeller og geografi?
- Er det forhold som burde ha vært gjort annerledes – sett nå i etterkant?

Dette er noen av spørsmålene vi er nysgjerrige på og som vi ønsker å analysere med bakgrunn i det empiriske datamaterialet vi samler inn. Videre ønsker vi å sammenligne funnene våre med det teoretiske rammeverket innen endringsledelse, endringsmotivasjon og brukermedvirkning, organisasjonskultur og fusjonsteori. Avslutningsvis håper vi også at vi gjennom våre forskningsfunn og analyse kan bidra med anbefalinger i forhold til det gjenstående arbeidet og veien videre med oppbyggingen av Nord universitet.

Oppsummert blir vår problemstilling som følger:

Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?

For å besvare dette spørsmålet velger vi å definere to forskningsspørsmål for å presisere hva vi ønsker å finne i denne studien. Vi vil derfor ta utgangspunkt i problemstillingen sammen med følgende to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har toppledelsen ved Nord universitet tilrettelagt for en suksessfull endringsprosess og hvordan er deres opplevelse av prosessen?**

- 2. Hvordan har ansatte opplevd endringsprosessen ved Nord universitet så langt?**

For å understøtte problemstillingen og valgte forskningsspørsmål benyttes teori innenfor endringsledelse, endringsmotivasjon og brukermedvirkning, organisasjonskultur og fusjonsteori. Vi ønsker å belyse problemstillingen ut fra en deduktiv forskningsmetode. Presentasjon av våre funn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket i denne studien. Vi vil altså analysere funnene vi gjør i forhold til valgt teori.

Det har blitt skrevet mye og mangt om endringsprosesser og endringsledelse de siste ti-årene. Vi mener likevel at en studie rundt vår problemstilling er svært interessant og ikke minst nyttig for Nord universitet som fortsatt er i en pågående fusjonsprosess, og mest sannsynlig vil være i endring i flere år fremover. Vi finner problemstillingen interessant og annerledes fra andre studier fordi, som beskrevet over, fusjonen til Nord universitet er spesiell og unik. Spesiell i den forstand at tre selvstendige utdannings- og forskningsinstitusjoner nærmest ble «instruert»

om gå sammen til en virksomhet. Dette uavhengig av om institusjonene matchet hverandre i forhold til studietilbud, kompetansenivå, forskningskompetanse og geografi. Selv om regjeringens mål med strukturreformen var kvalitet og robusthet, er det en gjengs oppfatning rundt reformen at struktur og nedskalering av antall institusjoner i UH-sektoren også stod langt fremme i pannebrasken på kunnskapsministeren og at kvalitetsmålet kom i bakgrunnen. Offentlig sektor er som nevnt stadig nødt til å tenke nytt med tanke på reduserte budsjetter og krav om effektivisering. Det at Kunnskapsdepartementet først 27. januar 2017 slapp Stortingsmelding nr. 16 «*Kultur for kvalitet i høyere utdanning*» er også med på å underbygge denne oppfatningen. Med denne meldingen gir regjeringen universitetene og høyskolene flere verktøy og rammer for å heve utdanningskvaliteten. Etter vår mening hadde det vært mer logisk om kvalitetsreformen hadde kommet før strukturmeldingen. Vi tror at det ville gitt institusjonene et bedre grunnlag til å gå i forhandlinger med en passende fusjonspart. Nord universitet er en realitet, og vi ønsker i denne studien å finne ut av hvordan selve fusjonsprosessen har blitt gjennomført og hvordan de ansatte har opplevd den så langt.

Teori

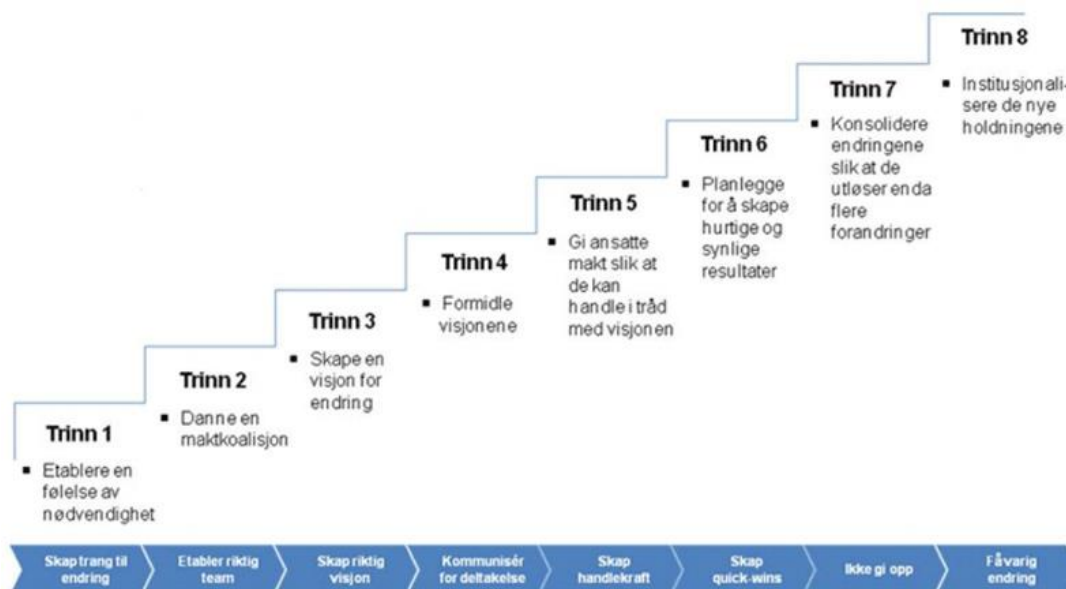
Som teoretisk rammeverk for å besvare problemstillingen vår som er:

«Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?»,

har vi valgt å benytte teori knyttet til endringsledelse og utfordringer med endring i en organisasjon. Her henter vi bidrag fra John P. Kotter (1995), Bordia et al. (2011) og Lusher og Lewis (2008). Vi vil også støtte oss til to artikler som tar for seg fusjoner i høyere utdanning. Siden vi ønsker å se på kultur, geografi og brukermedvirkning har vi videre funnet flere aktuelle teorier knyttet til disse temaene som vi mener er relevante for å forklare vår problemstilling. Disse teoriene presenteres nærmere i dette kapittelet.

Endringsledelse

Kotter (1995) peker på at endringsprosesser går over flere faser og at det derfor er avgjørende at denne prosessen gis tid. Å hoppe over faser gir en illusjon av at man har spart tid, resultatet blir uansett ikke bra. Feil som blir gjort i alle faser kan ha en ødeleggende effekt, bremse utviklingen og forhindre fortrinn. Kotter (1995) fant i sine studier ut at det var åtte fallgruver organisasjoner kunne gå inn i, og laget ut fra dette åtte faser for organisatoriske endringer.



Figur 1 Kotters modell for endringsledelse

(<http://raadgivning.no/kotter-modell-endring/>)

Kotter (1995) peker på at for å gjøre suksess innen organisasjonsendringer må det skapes en følelse av at endring er nødvendig. De fleste vellykkede endringer starter når enkeltpersoner eller grupper begynner å se på selskapets konkurransesituasjon, markedsposisjon, teknologiske trender og økonomisk resultat. Dette er avgjørende fordi ideen om endring krever et stort samarbeid mellom mange aktører. Uten motivasjon blant ansatte er det umulig å gjennomføre endring. Flere organisasjoner feiler i dette med å skape en følelse av at endringen er nødvendig. En årsak til dette kan være at ledere ikke ser hvor vanskelig det kan være for ansatte å komme ut av komfortsonen. Ledere kan også overvurdere egen suksess og noen ganger er årsaken mangel på tålmodighet. En toppledelse uten handlekraft kommer ofte av at det er for få ledere. Endringer er alltid avhengig av lederskap siden man skaper nye system og rutiner (Kotter, 1995). Klev og Levin (2009) mener også at det viktig å etablere en forståelse av hvordan organisasjonen er ledet og organisert dersom det skal gjennomføres en endringsprosess. Det er derfor viktig å foreta en organisasjonsanalyse.

Etter at det er skapt en følelse av at endring er nødvendig må det dannes en maktkoalisjon (Kotter, 1995). Program for fornyelse starter ofte med en eller to personer. Det sies ofte at store endringer er umulig uten aktiv støtte fra toppledelsen. Kotter (1995) peker på at dette ikke er nok. Han beskriver i sin artikkel at for å oppnå vellykkete endringer må toppledelsen sammen med en gruppe fra de ansatte, utvikle en felles forpliktelse slik at ytelse kan økes gjennom fornyelse. I både små og store organisasjoner kan en maktkoalisjon bestå av noen få personer det første året. I store organisasjoner er det viktig at maktkoalisjonen øker raskere og består av flere personer. Teamet er ikke hierarkisk oppbygd siden det består av ansatte også utenfor toppledelsen. I tillegg til en maktkoalisjon er det nødvendig at noen sørger for at disse møtes for å skape en felles forståelse av problem og muligheter.

Ledelsen må også danne en visjon for endring. I alle vellykkede endringsprosesser kan man se at maktkoalisjonen klarer å skape et bilde av fremtiden som er enkelt å kommunisere og appellerer til alle involverte (Kotter, 1995). En visjon sier noe om hvilken retning en organisasjon bør ta. Det første utkastet kommer ofte fra kun en person og er ofte diffust. Etter at maktkoalisjonen har jobbet med visjonen, fremstår den som mye bedre på grunn av analytisk tenking. Det utarbeides også en strategi for implementering av visjonen. Uten en fornuftig

visjon kan endringsprosesser utvikle organisasjonen i feil retning eller forhindre utvikling i det hele tatt (Kotter, 1995).

Når visjonen er utformet må denne formidles til alle involverte. Kotter (1995) peker på tre mønstre med hensyn til å formidle visjonen. I det første mønsteret utvikler en gruppe en god visjon. Denne formidles ved et enkelt møte eller ved å sende ut visjonen en enkelt gang via andre kanaler. I det andre mønsteret bruker toppledelsen betydelig tid på å formidle visjonen til enkelte grupper av ansatte. I det tredje mønsteret går en betydelig større ressurs inn i nyhetsbrev og taler. Det er ikke gjennomførbart med endring dersom ansatte ikke har tro på at endringen har nytteverdi. Dersom ansatte har tro på at endring gir nytteverdi, vil de også være villige til å ofre noen goder. Ved å formidle visjonen til alle involverte kan man støte på utfordringer dersom endringen inkluderer oppsigelse av ansatte. I en suksessfull endringsprosess bruker ledere alle kanaler for å formidle visjonen. De gjør nyhetsbrev og informasjon til noe ansatte finner interessant. Lederne bruker også kvartalsvise møter og gjør disse til interessante diskusjoner omkring visjonen. Opplæringsstoff blir også tilpasset den nye visjonen. Det viktigste for en leder er likevel å bli et symbol på den nye endringen (Kotter, 1995). Det er viktig at man finner ut hva som er karakteristisk for en organisasjon for å skape en vellykket endringsprosess (Klev og Levin, 2009). Den som har ansvaret for endringsprosessen bør ha en faglig begrunnet forståelse og en innsikt i hvordan organisasjonen opererer. Utfordringen til den som leder endringsprosessen er å få til en prosess hvor det skapes innsikt samtidig som ansattes interesser skal ivaretas (Klev og Levin, 2009).

Ansatte må gis makt slik at de kan handle i tråd med visjonen. Man ser at suksessfulle endringsprosesser er de som involverer en stor gruppe i utviklingsprosessen. Ansatte er villige til å prøve nye tilnærminger, utvikle nye ideer, og til å gi lederskap. Jo mer ansatte involveres, jo bedre blir sluttresultatet (Kotter, 1995). Selv om kommunikasjon og formidling er viktig, er ikke dette tilstrekkelig i seg selv. Fornyelse krever også at hindringer som dukker opp fjernes. Selv om ansatte skjønner den nye visjonen og ønsker å iverksette denne, vil hindringen kunne være at ansatte er innforstått med at det ikke eksisterer eksterne hindringer. Hindringer kan også ligge i selve organisasjonsstrukturen. Ansatte kan også komme i en konflikt mellom den nye visjonen og selvinteresse. I første halvdel av en endringsprosess har ingen organisasjon anledning, makt eller tid til å bli kvitt alle hindringer som oppstår på veien. Det er viktig at de

største hindringene konfronteres og elimineres. Dersom hindringen består av en person er det viktig at man behandler denne personen rettferdig og i henhold til ny visjon (Kotter, 1995).

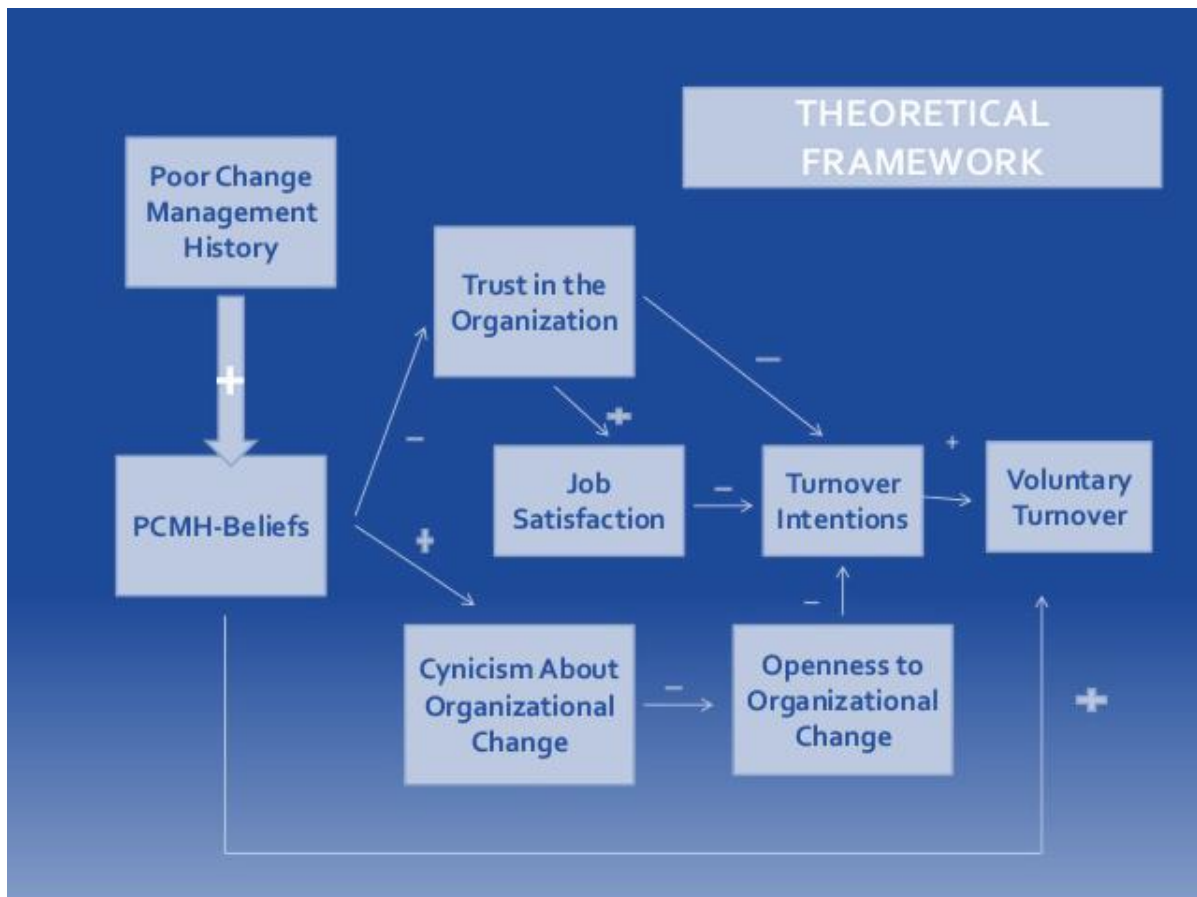
Strategier må planlegges for å skape hurtige og synlige resultat. Endringsprosesser tar tid og det er derfor viktig at man har kortsiktige mål som kan feires (Kotter, 1995). De fleste ansatte i en organisasjon forventer resultat innen tolv-tjuefire måneder. Uten kortsiktige mål vil mange gi opp eller slutte seg til de som motsetter seg endring. Dersom endringsprosessen viser seg å være suksessfull vil man i løpet av et par år se at kvaliteten øker, produktiviteten øker eller man oppnår en høyere kundetilfredshet. Å skape kortsiktig gevinst skiller seg fra ønsket om kortsiktig gevinst. Sistnevnte er passivt, mens å skape kortsiktig gevinst er aktivt. I suksessfulle endringsprosesser ser ledelsen aktivt etter å oppnå forbedring i ytelse, etablere mål i en tidlig fase, oppnå målsettinger og belønne ansatte som involverer seg. Ledelsen klager ofte på at de føler seg tvunget til å produsere kortsiktig gevinst, men Kotter (1995) peker på at press kan være et viktig virkemiddel i endringsarbeidet. Når det blir klart at den store endringen vil ta lang tid, kan hastenivåer slippes. Lusher og Lewis (2008) peker også på at ledelsen i en organisasjon ofte søker å finne enkle svar i en endringsprosess og at de for å avdekke hva problemet er må involvere og spørre ansatte hva utfordringene består i.

Det er viktig å styrke endringene slik at nye forandringer kan utløses (Kotter, 1995). Det er viktig at ledelsen ikke erklærer suksess for tidlig, man må se virkningene av endringer over tid og det er viktig at endringene innlemmes i organisasjonen. Dette er en prosess som kan ta opptil fem til ti år. Kotter (1995) peker på at typisk feil er at hastenivå ikke er intense nok, den ledende koalisjonen ikke er sterk nok og at visjonen ikke er klar og entydig nok. Ironisk nok er det ofte en kombinasjon av initiativtakerne til endring og endringsmotstanderne som fører til erklæring av seier for tidlig. Ledere som har lykket med dette erklærer ikke tidlig seier, men bruker muligheten de kortsiktige måloppnåelsene gir til å håndtere større utfordringer. De tar for seg system og strukturer som ikke er forenelig med visjonen som ikke har blitt håndtert før. De viser stor oppmerksomhet til de som er forfremmet, de ansatte og hvordan ansatte utvikler seg. De skjønner også at suksessfulle endringsprosesser ikke vises etter måneder, men at det tar flere år før man ser virkningen av endring (Kotter, 1995).

Til slutt må holdninger institusjonaliseres. Endringene må forankres i ny organisasjonskultur. Det er to faktorer som spiller en avgjørende rolle når endringer skal innføres i ny

organisasjonskultur. Den første faktoren er en bevisstgjøring for å vise hvordan nye tilnærminger, atferd og holdninger, har ført til forbedret ytelse. Den andre faktoren er å bruke tilstrekkelig tid for å forsikre seg om at fremtidig toppledelse representerer den nye tilnærmingen (Kotter, 1995).

Bordia et al. (2011) hevder i sin artikkel at forskning på endringsledelse har ignorert hvilken effekt tidligere endringer i en organisasjon har på å forme ansattes holdninger og oppførsel til nye endringer. Artikkelen tar utgangspunkt i en modell som tester hvilke effekter tidligere dårlig endringsledelse (PCMH – Poor Change Management History) har på ansattes holdninger. Endringer er vanlig i alle organisasjoner og ansatte må takle usikkerhet og stress knyttet til endringer i organisasjonens behov. Dette må da altså sees i sammenheng med erfaring fra tidligere endringsprosesser. Bordia et al. (2011) hevder at historien til endringsledelsen og individuelle erfaringer knyttet til endringer vil ha en signifikant konsekvens på utvikling av varige holdninger relatert til endring i en organisasjon. Tidligere erfaringer vil ha en sterk påvirkning til hvordan man aksepterer endringer i en organisasjon senere. Dårlig ledelse av endringsprosesser vil ikke bare ha en negativ effekt ved implementering av nye endringer, men også ha en ødeleggende effekt på eventuelle endringer fremover i tid. Bordia et al. (2011) har en sosioteknisk tilnærming for å forklare individuelle reaksjoner til endringer i en organisasjon og presenterte i sin artikkel følgende modell.



Figur 2 Effekt av dårlig endringsledelse (Bordia et al., 2011)

PCMh og holdninger

Selv om det tidligere ikke er gjort forskning på PCMh, er det funnet bevis på at holdninger til endring har en sammenheng med mengde endring som tidligere er gjort innen organisasjonen. Er det mange endringer innen en organisasjon, er ansatte ofte mer åpen til fremtidige endringer. Bordia et al. (2011) hevder at individuelle erfaringer knyttet til PCMh i en organisasjon fører til varig oppfatninger og holdninger. Kartleggingen av holdninger kan kategoriseres og forklares ut fra denne. Kartleggingen er psykologiske manifestasjoner av tidligere erfaring og kan beskrives som et rammeverk som påvirker senere oppfatninger og holdninger. Dette er særlig nyttig for å beskrive organisatoriske endringer og individuell forståelse og påvirkning av disse endringene.

PCMH, tillitt, jobbtilfredshet og turnoverintensjon

Når det gjelder disse faktorene ser Bordia et al. (2011) på konsekvensene PCMH har for ansattes relasjon til organisasjonen. Noe forskning viser at negative erfaringer relatert til endring fører til lavere tillitt. Tillitt består av to elementer, en tro på at de andre er til å stole på og en villighet eller intensjon om å være sårbar i handlinger. Tillitt er til enhver tid en konsekvens av tidligere erfaring relatert til ledelsen. Jobbtilfredshet har konsekvent blitt funnet å være negativt relatert til turnover. De fleste teoretiske tilnærmingene til turnover ser at jobbtillfredshet er en indikator på turnover.

PCMH, endringsskepsis og åpenhet til endring

PCMH påvirker også ansattes skepsis til endring og hvor åpne man er for endringene. Skepsisen forsvinner jo mer ansatte har opplevd suksessfulle endringer. Er det innført flere endringer i organisasjonen som ansatte opplever som negative, vil skepsisen øke og ansattes åpenhet til endring bli mindre. Ansattes åpenhet til endring er avgjørende for hvorvidt implementering av endring er en suksess eller ikke (Bordia et al., 2011).

PCMH og turnover

To teoretiske perspektiv har bidratt til turnover-teori. Den første tilnærmingen understreker at jobbtillfredshet er en indikator på at ansatte ønsker å slutte. Den andre tilnærmingen ser på årsaker relatert til jobbtillfredshet som fører til at ansatte slutter. Det er forventet at PCMH vil føre til at ansatte slutter i jobben (Bordia et al., 2011).

Bordia et al. (2011) konkluderer med at det er gjort lite undersøkelser hvor man har tatt hensyn til endringer som tidligere er gjennomført i organisasjonen. Mye av eksisterende forskning ser på organisasjonsendringer som episodiske og uavhengige hendelser. Forskning i organisatorisk atferd har en tendens til å ignorere den teoretiske og metodologiske betydningen av kontekst i undersøkelsen av holdninger og utfall. Funnene i undersøkelsen til Bordia et al. (2011) ga klar støtte til den presenterte modellen. PCMH var sterkt relatert til PCMH oppfatninger. PCMH oppfatninger var igjen negativt relatert til tillitt i organisasjonen. Fravær av tillitt var videre

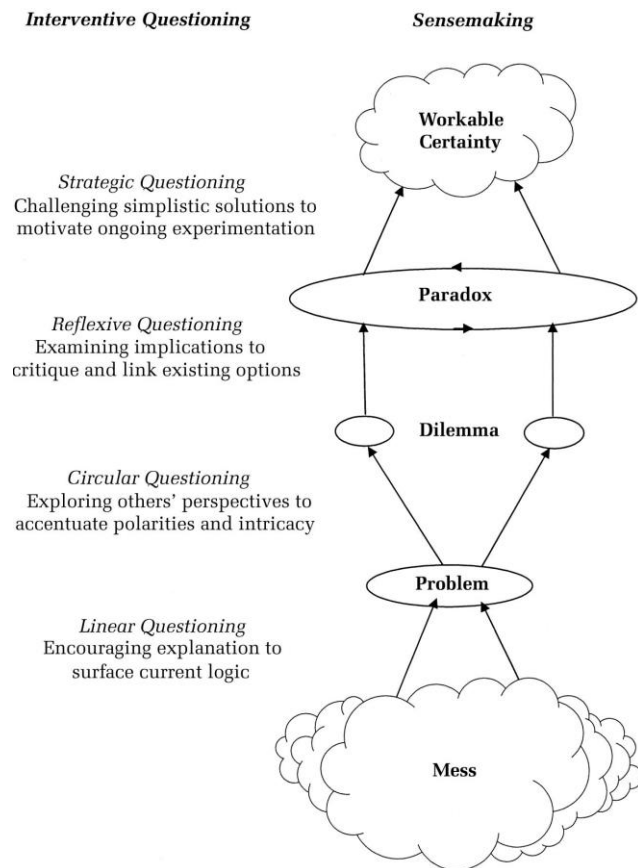
relatert til lavere jobbtilfredshet og høyere intensjon om å slutte. Ansatte mister troen på organisasjonens evne til å ta vare på ansattes interesser. Dette undergraver igjen jobbtilfredshet. PCMH oppfatninger var også relatert til skepsis til organisasjonsendringer. Dermed fører tidligere historie knyttet til dårlig ledelse til pessimisme i forhold til implementeringen av fremtidige endringer (Bordia et al., 2011).

Endringer vil alltid forekomme i organisasjoner og det er viktig at både ansatte og ledelse har en felles forståelse for hva som skal til for å komme til målet, noe Lusher og Lewis (2008) også påpeker i sin artikkel.

Endringer i en organisasjon

Lusher og Lewis (2008) peker på at endring forekommer konstant i organisasjoner og at man da må tilpasse seg de nye endringene. Tilpasningen vil uansett være preget av usikkerhet siden man går fra en kjent tilstand til en mer usikker tilstand. Mellomledelsen må ofte tolke, kommunisere og gjennomføre endringen. Dette kan ofte virke lite meningsfylt for mellomledere. Organisasjonsendringer er viktig for kortsiktig konkurransevne og langsiktig overlevelse. Avansert teknologi, globale marked og flyt av kapital øker presset om å redusere kostnader og øke fleksibiliteten. Lusher og Lewis (2008) foretok en analyse av Lego kompaniet og avdekket en rekke forhold innen denne organisasjonen. De hadde hele tiden med seg utsagnet om at: «*Problemet er ikke problemet; problemet er hvordan du tenker på problemet.*» Dette er essensen i Sensemaking; man skal redusere usikkerheten til ansatte (Lusher og Lewis, 2008).

Figuren presentert gir en oversikt over samarbeidsprosessen som er til hjelp når ledelsen skal jobbe seg gjennom en endringsprosess. Denne prosessen skal bistå ledelsen til å redusere usikkerheten hos ansatte.



Figur 3 Working through Paradox

Selve rotet (Mess) er det prosessen starter med og denne fasen betegnes som avansert og innviklet. Mess har ofte årsak i at ledelsen søker etter å finne enkle svar på avanserte spørsmål innen en organisasjon.

For å avdekke selve problemet (Problem) foretar ledelsen en nøye spørreunde og meningsutveksling for å definere hva problemet er mer spesifikt. Et klart og definert problem bidrar til en agenda om å løse problemet. Det eksisterer et håp om at problemet tas tak i og løses. Sparring med ansatte hjelper ledelsen med å avklare de nåværende rammene (Lusher og Lewis, 2008).

Neste steg i Lusher og Lewis (2008) modell for Sensemaking som er Dilemma, undersøker hvorfor ledelsen føler at problemet ikke kan løses, og dette er ofte forankret i mer kompliserte og underliggende dilemma. Bevissthet omkring hva dette dilemmaet er, har vist seg å være verdifullt i Sensemaking for å komme nærmere løsningen på problemet.

Paradokset (Paradox) finner man mellom ytterpunktene i dilemmaet. Dilemmaet er ofte preget av at ikke noe valg kan løse spenningen fordi motstående løsninger er nødvendige og sammenvevde. Her må det derfor stilles reflekterende spørsmål knyttet til problemet for å utfordre ledelsen til å kritisere og endre eksisterende rammer i organisasjonen.

Gjennom alle steg i prosessen foretas det dypere undersøkelser for å komme frem til en mer brukbar sikkerhet (Workable certainty). I artikkelen kommer det frem at ansatte aldri helt kan løse vanskelig problemstillinger, siden endring forekommer konstant i organisasjoner. Derfor er Sensemaking alltid tilstede i organisasjoner (Lusher og Lewis, 2008). Sensemaking kan også benyttes i sammenheng med en fusjonsprosess.

Ole-Jacob Skodvin (2010) skriver i sin artikkel «*Merger in higher education – success or failure?*» om fusjon i høyere utdanning. Offentlig fusjonering skiller seg fra privat fusjonering ved at offentlig fusjon ofte er påkrevd fra myndighetene. Fusjon kan ha flere fordeler og ofte er det en strategisk fordel man er ute etter. Ambisjonen er ofte at man ønsker å posisjonere seg i forhold til andre institusjoner. Omdømme spiller derfor en viktig rolle ved fusjon. Operasjonalisering er også viktig med tanke på studentrekruttering og forskning. Selv om fusjon ofte tvinger seg frem etter krav fra myndighetene, er høgskoler og universitet som er i fusjonsfase drevet av ulike motivasjonsfaktorer. Fusjon kan bringe med seg administrative fordeler, økonomiske fordeler og akademiske fordeler. Både administrative og økonomiske fordeler gjelder i stor grad effektivisering som gir økonomisk gevinst. Akademiske fordeler betyr at kompetansen kan spisses og at man får økt integrasjon og samarbeid. Selvfølgelig er fusjonsprosessen en radikal og tidkrevende prosess (Skodvin, 2010). I prosessen vil man støte på både små og store problemer og konflikter. Hvordan dette løses er avhengig av hvilken strategi man legger opp til og hvordan ledelsen velger å gjennomføre denne. Skodvin (2010) peker også på at geografisk nærhet er en viktig faktor for suksess i slike prosesser.

Fjernledelse

Stene et al., (2016) ser på erfaringer med utprøving av felles ledelse i tingretter. Rapporten tar blant annet for seg fjernledelse, det vil si en arbeidssituasjon der nærmeste leder og arbeidstaker ikke fysisk er lokalisert på samme sted. Rapporten beskriver hvilke utfordringer fjernledelse innebærer. Fjernledelse setter krav til utøvelse av ledelsesfunksjoner og mer kommunikasjon og arbeid via elektroniske medier. Videre utfordrer fjernledelse opprettholdelse av

virksomhetens kultur og arbeidstakernes motivasjon og lojalitet. Fjernledelse innebærer utfordringer knyttet til å ivareta behovet for kompetanse og personlig utvikling og tilslutt opprettholdelse av arbeidsfellesskap og sosialt nettverk. Rapporten beskriver at organisasjoner med spredt geografisk lokalisering må ha et spesielt bevisst forhold til kommunikasjonen internt og at lederadferd er en sentral parameter for å kunne lykkes i virksomheten. Stene et al., (2016) påpeker også viktigheten av godt lederskap i forhold til å bygge, eller smelte, sammen felles kultur. Rapporten konkluderer med at fjernledelse er med på å gjøre ledelsesoppgavene mer komplekse i forhold til samhandling og at det er viktig å finne en balanse mellom fjernledelse og stedlig ledelse.

Fusjonsprosessen ved Nord Universitet er et resultat av en til dels instruert sammenslåing, og utgangspunktet for de tre fusjonerte partene var noe ulikt. Det er nærliggende å anta at organisasjonskultur spiller en avgjørende rolle for suksess i denne prosessen.

Organisasjonskultur

Ved å se på organisasjoner fra et kulturelt perspektiv kommer man tett innpå hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Jamfør Erichsen et al. (2015) finnes det i en organisasjonskultur en virkelighetsoppfatning av hvordan virksomheten er, ser ut, oppfører seg, hvordan ting gjøres også videre. I følge Erichsen et al. (2015) definerer Deal og Kennedy (1982) organisasjonskultur slik: «*Det er slik vi gjør tingene her hos oss.*» En annen anerkjent forsker på fagfeltet Edgar H. Shein (1985, 7) definerer ifølge Erichsen et al. (2015) organisasjonskultur som følger: «*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å hankses med sine problemer vedrørende ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at de blir betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.*» Shein (1985, 7) baserer sin definisjon på at kultur er noe som læres eller oppstår underveis og som opprettholdes og avlæres til nyansatte så lenge organisasjonskulturen oppleves som riktig og gyldig.

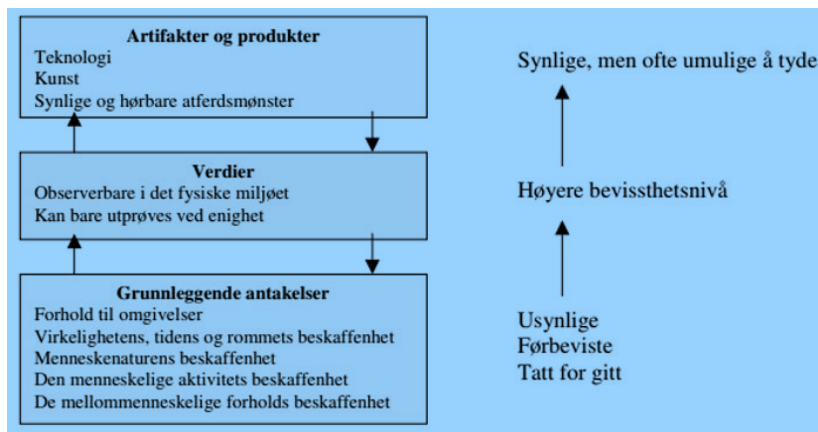
Det er hensiktsmessig å studere organisasjoners kultur fordi dette kan forklare suksess i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Medlemmer i en organisasjon kan bli sterkt

påvirket av organisasjonskulturen, og Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver fem generelle effekter kultur kan ha på atferd. Disse er:

- Tilhørighet og fellesskap
- Motivasjon
- Tillit
- Samarbeid og koordinering
- Styring

Disse effektene kan forklare hvorfor organisasjoner med sterk og tydelig kultur kan være mer effektive enn organisasjoner med svakere eller mer fragmenterte kulturtyper. Jamfør Erichsen et al. (2015) kan man se på organisasjonskultur som et verktøy for å nå virksomhetens mål. I tillegg vil en god og sterk organisasjonskultur virke positivt inn på arbeidsmiljøet, ivareta enkeltmennesket samt ifølge Erichsen et al. (2015) styrke viljen til innovasjon og endringer. Sterke og enhetlige organisasjonskulturer er altså en viktig faktor for å få til en suksessfull og velfungerende virksomhet. Utsagnet «*Organisasjonskultur spiser strategi til frokost*», understreker betydningen av kulturen som en viktig brikke i en virksomhet som ønsker å nå sine mål.

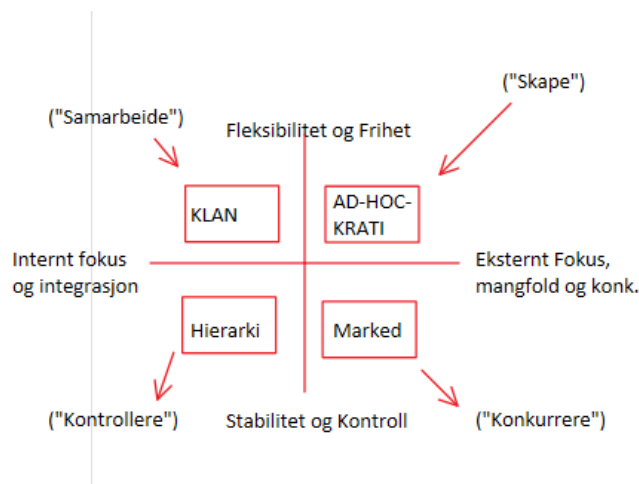
Kultur eksisterer på tre ulike kulturelle nivå. Disse er grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter hvor alle tre nivåer påvirker hverandre gjensidig (Jacobsen og Thorsvik, 2014).



Figur 4 Kulturens ulike nivå

(<http://estudie.no/laeringskultur/>)

I følge Jacobsen og Thorsvik (2014) er det stor interesse for organisasjonskultur og det å avdekke ulike kulturelle typologier. Dette har ført til at kultur ofte klassifiseres langs to sentrale dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler hvorvidt en organisasjon vektlegger verdier som fleksibilitet, dynamikk og utstrakt frihet eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Den andre dimensjonen omhandler hvorvidt en organisasjon vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet eller eksternt fokus, konkurranse og mangfold (Jacobsen og Thorsvik, 2014).



Figur 5 Fire idealtypiske kulturtyper

(<https://sites.google.com/site/alexanderkobb/OrgLed/kap-4---organisasjonskultur>)

Som figuren viser kommer man frem til fire ulike kulturtyper ved å kombinere de to dimensjonene. I den kulturelle typologien «Hierarki» er det kontroll som står i fokus gjennom forutsigbarhet, stabile prosesser og kvalitet i produksjonen. I en «Klan-kultur» er det fellesskap og samarbeid som er det essensielle for å skape en effektiv organisasjon. I et «Ad-hoc-krati» er det fleksibilitet, kreativitet og innovative verdier som gjelder for å skape suksess. Den kulturelle typen «Marked» forbindes med at organisasjonen er opptatt av å vinne markedsandeler samt oppnå høyest mulig lønnsomhet. Kulturen er konkurranseorientert.

Norgård og Skodvin (2002) peker i sin artikkel på betydningen av geografi og kultur i fusjoner. De mener dette er viktige begrep for å forstå en fusjon, og at geografisk avstand og kulturelle ulikheter påvirker graden av måloppnåelsen av de akademiske og administrative fordelene man ønsker å oppnå ved en sammenslåing. Begrepene geografi og kultur henger ofte sammen og kan også forsterke betydningen av hverandre. Infrastrukturen, de sosiale og organisatoriske nettverkene må fungere tilfredsstillende for å øke den akademisk og administrative integrasjonen. Norgård og Skodvin (2002) konkluderer i sin artikkel med at geografisk avstand i hvert fall medfører to hindringer i forhold til å oppnå en suksessfull fusjon. De peker på at geografisk distanse legger restriksjoner i forhold til organisasjonsstrukturen og at lange avstander virker begrensende på utviklingen av sosiale nettverk. Begrensninger rundt nettverksbygging vil ifølge artikkelforfatterne igjen påvirke den kulturelle dimensjonen i organisasjonen i negativ retning.

Endringsmotivasjon og brukervedvirkning

Klev og Levin (2009) peker på at medvirkning må være et åpenbart utgangspunkt ved endringsprosesser. De peker også på at organisering både er og forutsetter makt. Ofte forbinder man makt med konflikter og det dannes ofte grupperinger i en organisasjon ut fra felles interesser. Ansatte vil ha ulik oppfatning om hva som er god ledelse. Ledelsens praksis utformes gjennom intensjoner, ideer, verdier og strategier. De fleste organisasjoner er i endring og ledelse av endringsprosesser er derfor mer normalt enn ledelse av stillstand og stabilitet (Klev og Levin, 2009). Medvirkning har ofte dreid seg om redusere, utfordre eller kompensere for skillet mellom tenkning og handling i klassiske organisasjonsteorier. Utfordringer knyttet til medvirkning har endret seg sammen med maktbegrepet. Før tok maktbegrepet utgangspunkt i at makt hadde en skjev fordeling innad i organisasjonen. Skillene mellom ansatte og ledere i

en endringsprosess har blitt mer utydelig. Mellom ledere og ansatte går ikke nødvendigvis arbeidsdelingen lenger mellom planlegging og utførelse, og ofte er det slik at ansatte ikke henvender seg til leder for å få beskjed om hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres. Avhengighet til andre grupper av ansatte og til kunder er ofte det som skaper opplevelse av makt eller avmakt (Klev og Levin, 2009). Mekanismer som styrer ansatte er mer sammensatte og mindre synlige. Dette fører til at det kan være vanskelig å ta tak i og endre egen arbeidssituasjon da man ikke helt vet hva man skal starte med. Mekanismene for å få andre påvirket av egne ønsker er imidlertid blitt mer tilgjengelige og mangfoldige. Et viktig poeng er også koblingen som eksisterer mellom makt og meningskapning. Det har vært diskusjoner om det å øke ansattes makt gjennom demokratiske reformer har fungert. Klev og Levin (2009) mener medvirkning er et åpenbart utgangspunkt ved endring som organisatoriske læringsprosesser. Medvirkningsbaserte endringsprosesser er nå mer et spørsmål om hvordan dette skal gjøres enn om det skal gjøres.

Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver deltakende utvikling som en av fire hovedtyper endringsstrategier. De tre andre hovedtypene er diktatorisk omforming, karismatisk omforming og tvungen utvikling. Med strategien deltakende utvikling menes at alle ansatte i en virksomhet er viktig for dens utvikling og at de derfor sammen med ledelsen må bidra aktivt i endringsprosesser. Jacobsen og Thorsvik (2014) refererer videre til at moderne litteratur som fremhever viktigheten av at ansatte må involveres i endringsprosesser, også er av den oppfatning at ideer som fører til suksessfulle innovasjoner og endringer ofte utspinnes fra «gulvet» i en organisasjon. Jamfør Jacobsen og Thorsvik (2014) kalles dette en «bottom up» - strategi for endring.

Jamfør Jacobsen og Thorsvik (2014) vil organisasjoner med motiverte ansatte ha lettere for å oppnå både økonomiske og operative fordeler noe som igjen vil kunne gi konkurransefortrinn. Motiverte ansatte vil som oftest yte noe ekstra for sin arbeidsplass og de vil for egen motor jobbe for det som er godt for organisasjonen.

Metode

I dette kapitlet presenteres hvordan vi metodisk har gått frem for å innhente empirisk datamateriale for å få belyst vår problemstilling: «*Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?*» Ordet metode kan defineres som planmessig fremgangsmåte. Den planmessige fremgangsmåten vi har benyttet for datafangst beskrives nedenfor.

Kvalitativ og kvantitativ metode

På hvilken måte kan man innhente data for å få belyst og analysert en problemstilling, og hvilken metode er best egnet og konsistent med vår problemstilling i denne oppgaven? Innenfor det naturvitenskapelige forskningsfeltet er det som oftest den såkalte kvantitative datainnsamlingsmetoden som benyttes. Innenfor den samfunnsvitenskapelige forsker-verden kan det også ofte være hensiktsmessig å bruke kvalitative metoder for å skaffe seg empiri. Det prinsipielle skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode handler om hvordan data registreres og analyseres jmfør Johannessen et al. (2011). Johannessen et al. (2011) mener videre at det først og fremst er problemstillingen som bør være avgjørende for metodevalget. I det virkelige liv kan det imidlertid også være andre forhold som økonomi, tid og tilgang på ressurser som kan være med på å bestemme hvilken metode man til syvende og sist velger.

En tredje måte å skaffe seg data på er å benytte seg både av kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode, også kalt «Mixed methods research» eller metodetriangulering. Metodetriangulering er en metodisk tilnærming som innebærer at man benytter seg av flere metodiske måter for datainnsamling (Creswell, 2018).

Valg av metode for datainnsamling

I kvantitative metoder benytter man seg av tall og spesielle statistiske prosedyrer i sin dataanalyse og i kvalitative metoder er man opptatt av data i form av tekst, lyd og bilde. Eksempler på kvalitative metoder for datainnsamling er intervjuer, gruppesamtaler og observasjoner. Fordypning og analyse av eksisterende dokumenter og tekster går også inn under

kvalitativ metode. Dokumentstudier kan ofte være et godt supplement til for eksempel data innhentet i intervjuer (Johannessen et al., 2011).

I følge Johannessen et al. (2011, s. 36) er «*Kvalitativ metode særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig.*» Et kjennetegn på kvalitative forskningsmetoder er at man søker å få mye data (informasjon) om et begrenset antall informanter. Styrkene ved kvalitativ metode er at man kan gå i dybden av et tema, fange opp nyanser samt få med kroppsspråk. Svakheter er at intervjuer kan påvirke informanten og informanten kan gi svar som han/hun tror at intervjueren ønsker å få.

Med bakgrunn i vår problemstilling og forskningsspørsmål har vi valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode, nærmere bestemt semistrukturerte intervju. Vi vil i tillegg støtte oss til dokumenter og tekster som vi finner relevant og nyttig å supplere empiri-delen i oppgaven med. Dette valget ble tatt fordi vi vurderte at en kvalitativ metodikk i større grad samsvarer med vår problemstilling versus en kvantitativ metodikk. Forskningsprosjekt som samler inn data i form av intervjuer og lagrer disse elektronisk har meldeplikt til NSD Personvernombudet for forskning. Vi sendte inn melding om behandling av personopplysninger 15. september 2017 og fikk godkjenning fra NSD 3. oktober 2017.

Utvalg

Før vi går nærmere inn på hvilken utvalgsstrategi vi har benyttet oss av vil vi først kort presentere de tre tidligere institusjonene.

Universitetet i Nordland (UiN):

I forbindelse med Høgskolereformen ble alle de fire tidligere høgskolene i Bodø slått sammen til Høgskolen i Bodø (HIBO) med virkning fra og med 1. august 1994. Etter å ha fått godkjent sin fjerde doktorgradsutdanning søkte HIBO i 2009 om universitetsstatus. Universitetet i Nordland ble etablert 1. januar 2011. Universitetet ble organisert i fire fakulteter lokalisert på

tre campus; Campus Bodø, Campus Helgeland og Campus Vesterålen. UiN hadde i 2015 omlag seks tusen studenter og ca. seks hundre ansatte.

Høgskolen i Nesna (HiNe):

Nesna lærerhøgskole ble etablert i 1918 ble og omorganisert til Høgskolen i Nesna i forbindelse med høgskolereformen i 1994. Hovedcampus lå på Nesna. I tillegg hadde høgskolen studielokaliteter i Mo i Rana og i Sandnessjøen. I 2015 var om lag tolv hundrede studenter tilknyttet HiNe og ca. etthundre og tjue var ansatt der.

Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT):

Høgskolen i Nord-Trøndelag ble etablert 1. august 1994. Høgskolen var lokalisert på Campus Levanger, Campus Steinkjer, Campus Stjørdal og Campus Namsos. I 2015 var HiNT organisert i tre faglige avdelinger samt administrasjonen. Samme år var om lag fire tusen studenter knyttet til høgskolen som da hadde omtrent fire hundre ansatte.

Utvalgsstrategi

Ved bruk av kvantitativ metode trekkes utvalget ofte tilfeldig blant en representativ populasjon. Denne fremgangsmåten kan også benyttes ved kvalitativ metode. For å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål 1: «*Hvordan har toppledelsen ved Nord universitet tilrettelagt for en suksessfull endringsprosess og hvordan er deres opplevelse av prosessen?*», ønsket vi å rekruttere informanter fra universitetets toppledelse som har vært direkte involvert og sentral i fusjonsprosessen. Vi hadde altså en klar formening om hvem vi ønsket å intervju. Et slikt målrettet og intensivt utvalg vil gi oss informanter som er svært rike på informasjon. I metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2011). Vi valgte altså informanter vi mente ville gi oss nødvendige data og som var mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmål 1.

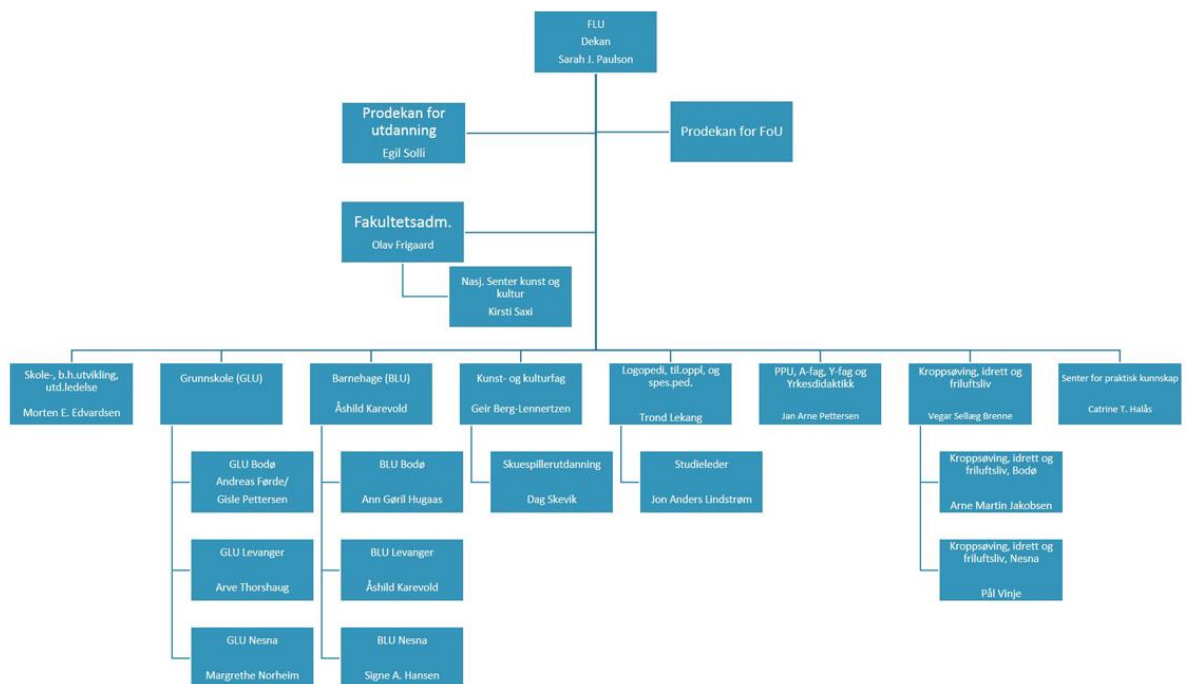
Når det gjelder forskningsspørsmål 2: «*Hvordan har ansatte opplevd endringsprosessen ved Nord universitet så langt?*», har vi et fakultet vi mener er representativt i forhold til vår

problemstilling. Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur (FLU) har ansatte fra alle tre fusjonerte partene ved Nord universitet. Vi mener derfor at denne utvalgsavgrensningen er hensiktsmessig og vid nok i forhold til å få besvart problemstilling og forskningsspørsmål samt foreta komparative analyser av våre funn.

Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur

Fakultetet for lærerutdanning og kunst- og kulturfag (FLU) ble dannet 1. januar i 2017. Det er det største av fakultetene ved Nord universitet, og har en utdanningsprofil med lærerutdanninger og kunst- og kulturfag i sentrum. Fakultetet består av åtte faggrupper som er lokalisert på de ulike studiestedene. Hver av faggruppene har ansvar for forskning og utdanning i forhold til sine områder og sine studieprogram (<http://www.nord.no>).

Fakultetet har ca. tretusenfemhundrede studenter fordelt på flere studiesteder, hovedsakelig i Levanger, Bodø, Nesna og Vesterålen.



Figur 6 Organisering av fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur

Utvalgsprosessen

Vi foretok som beskrevet en strategisk utvelgelse av informanter fra toppledelsen. Vi ønsket å intervjuere ledere som var sentrale i forbindelse med fusjonen og de etterfølgende endringsprosessene. Vi besluttet derfor å sende forespørsel om intervju til fem sentrale ledere.

Et tilfeldig utvalg kan benyttes ved en representativ populasjon også ved kvalitativ metode. Vi ønsket å få et så tilfeldig utvalg som mulig blant ansatte ved FLU. Til hjelp for å velge ut informanter blant ansatte fikk vi tilsendt en liste over fakultetets ansatte. Disse ble sortert på studiested og deretter inn i faglig og administrative stillinger. Vi ønsket informanter med ansettelsesdato før 2014 og to faglige ansatte og en administrativ ansatt på hvert enkelt studiested. Dette representerer tilnærmet fordelingen mellom vitenskapelige og administrative ansatte. For å sikre en objektiv utvelgelse foretok vi videre en trekking ved hjelp av lodd og tall. Vi trakk også ut en liste med informanter som reserve i tilfelle noen ikke ville delta i studien. Til sammen satt vi da igjen med ni tilfeldig utvalgte informanter i tillegg til en reserveliste.

Alle utvalgte informanter fikk 17. oktober 2017 epost med forespørsel om å stille til intervju. Vi presiserte at alle ville bli anonymisert i oppgaven. Vi skrev videre at vi håpet på å få gjennomført intervjuene i løpet av november 2017, og at vi ønsket svar innen 26. oktober 2017. Samtykkeskjema ble vedlagt som vi ba mottakerne om å fylle ut og returnere hvis de var positive til å la seg intervjuere. Vi opplevde dessverre at mange ikke svarte på vår henvendelse og at flere ikke ønsket å la seg intervjuere. Vi sendte ut en purring til de som ikke ga noen form for tilbakemelding. Tilslutt, etter purringer og bruk av reservelisten, satt vi igjen med til sammen elleve informanter som hadde samtykket til å la seg intervjuere; fire fra toppledelsen og sju ansatte ved FLU. Vi brukte mye tid på å få dette på plass. I forhold til tidsbruk og denne oppgavens størrelse og omfang tatt i betraktning, var vi fornøyd med elleve informanter. Vi kom frem til at utvalget var stort nok og representativt for å belyse vår problemstilling. Alle møter ble reservert i Outlook, noe som resulterte i to møter på Skype og ni fysiske møter.

Presentasjon av informanter

Som tidligere nevnt har vi gjennomført elleve intervju blant ansatte og ledere ved Nord universitet. Alle elleve informanter er anonymiserte og det refereres heller ikke til hverken arbeidssted eller tittel. Både kvinner og menn har blitt intervjuet, men på grunn av anonymisering refereres alle som menn. Kjønn som variabel er ikke avgjørende for vår forskning og vi mener derfor dette i varetar informantenes anonymitet.

Kvalitative intervjuer

Vi har tidligere beskrevet at vi ønsker å benytte kvalitativ metode og intervju for datafangst. Hvorvidt et kvalitativt intervju er strukturert eller ikke avhenger av hvor gode forberedelser forskeren har gjort på forhånd. I Johannesen et al. (2011) beskriver Kvale og Brinkmann (2009) et kvalitativt forskningsintervju som en samtale med et formål og en struktur. Vi har i denne oppgaven benyttet oss av semistrukturerte intervju som har basert seg på en intervjuguide utarbeidet på forhånd. Et semistrukturert intervju innebærer at forskeren kan bevege seg noen lunde fritt innenfor intervjuguidens rammer med tanke på blant annet rekkefølge, spørsmål og tema.

Intervjuguide

For å få gode data til analysen er det altså viktig å forberede seg godt før intervjuene (Johannesen et al., 2011). To sett med intervjuguider ble utarbeidet på forhånd. Intervjuguidene tok opp ulike spørsmål; en intervjuguide for ledelsen med nitten spørsmål og en intervjuguide for ansatte ved FLU med tjuetre spørsmål. I følge Johannesen et al. (2011) er det hensiktsmessig og foreta følgende hovedoppdeling i en intervjuguide:

1. Innledning
2. Faktaspørsmål
3. Introduksjonsspørsmål
 1. Overgangsspørsmål
 2. Nøkkelspørsmål
 3. Kompliserte og sensitive spørsmål
 4. Avslutning

Ved utarbeidelse av en intervjuguide må man være bevisst på at alle spørsmål skal underbygge og belyse problemstillingen. Vi la stor vekt på at temaene og kategoriene i guiden i mest mulig grad skulle være knyttet opp til valgt teori. Vi mener selv at vi har laget intervjuer som tar opp temaer som har gitt oss en god datafangst i forhold til å foreta fortolkning av vår problemstilling og forskningsspørsmål sett i lys av det teoretiske rammeverket vi støtter oss til.

Gjennomføringen av intervjuene

I tillegg til selve tematikken i intervjuene er det også viktig å tenke igjennom hvordan rammen for selve intervjuet bør være. Hvor skal intervjuet holdes og i hvilken form? Det er også avgjørende hvordan spørsmålene formuleres og hvordan vi som utspørrere fremstår rent «stilmessig». Kanskje må vi under selve intervjuet være beredt på å skifte stil hvis vi ser at den vi intervjuer ikke er komfortabel med den måten vi starter intervjuet med. Forberedelse er altså nøkkelordet her.

Vi ønsket i utgangspunktet og foreta alle våre intervjuer fysisk i et nøytralt møterom. Etter mye logistikk og planlegging ble det gjennomført ni fysiske møter og to møter via Skype. Begge forfatterne av denne oppgaven deltok på samtlige intervjuer som ble avholdt slik:

- 5 intervju i Nordland
- 4 intervju i Trøndelag
- 2 intervju på Skype

Intervjuene ble gjennomført i perioden fra 15. november 2017 til 11. januar 2018. De fysiske intervjuene ble gjennomført i møterom som vi hadde reservert på forhånd. Vi byttet på å stille spørsmål til informantene. Alle intervjuene startet med en kort presentasjon av oss selv, hva oppgaven gikk ut på, hvorfor/hvordan informanten var valgt, at samtalen ble tatt opp og transkribert, at materialet kom til å bli slettet, at alle informanter ville bli anonymisert i oppgaven, at intervjuet ville ta maks en time og at vedkommende kunne avslutte intervjuet når som helst. Den av oss som ikke intervjuet hadde ansvar for å gjøre notater samt stille relevante tilleggsspørsmål eller oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av lydopptak. I de fysiske møtene benyttet vi oss av to telefoner, mens Skype-møtene ble dokumentert ved hjelp av Skype sin opptaksfunksjon. Godt forarbeid i forhold til den tekniske biten er også viktig. Man må være sikker på at det tekniske utstyret virker tilfredsstillende i de omgivelsene intervjuet skal foregå, og at man underveis sjekker at opptakene er gode nok. Vi testet Skype sin opptaksfunksjon og lastet opp appen for Taleopptak på telefonen. Vi er fornøyd med kvaliteten på opptakene fra samtlige intervjuer noe som var avgjørende for å få gjennomført transkriberingen. Vi opplevde at de dokumenterte intervjuene på Skype ga oss en ekstra dimensjon, nemlig både lyd og bilde, noe som faktisk lettet transkriberingen.

Etter at intervjuene er avsluttet er det viktig at man så raskt som mulig får renskrevet eventuelle notater og transkribert lydopptakene (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å skrive ned alle intervjuene ordrett. I tillegg til renskrivning av det som ble sagt, skrev vi også ned eventuelle sanseintrykk og andre refleksjoner vi fanget opp under selve intervjuet.

Vi delte på jobben med å transkribere. Vi opplevde begge dette som en svært tidkrevende og til dels litt kjedelig oppgave. I ettertid ser vi at transkribering er en fordel med tanke på å bli kjent med innholdet i datamengden, og at analysedelen dermed blir noe lettere å jobbe med. Alle intervjuene var ferdig transkribert den 22. januar 2018.

Forskningsdesign

I dette kapitlet presenteres to ulike forskningsdesign som vi har benyttet til å belyse problemstillingen vår. Forskningsdesign kan beskrives som en måte, eller klassifisering, å tolke og analysere kvalitative data på - altså en analysetilnærming. Kvalitative undersøkelser har en rekke ulike tradisjoner og gjennomføringen kan utføres på flere måter (Johannessen et al., 2011). Vi presenterer her fenomenologi og casedesign som vi mener er de mest aktuelle forskningsdesignene for å finne svar på vår problemstilling: «*Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?*»

Fenomenologi

Fenomenologi kan defineres som læren om det som viser seg, altså slik ting fremstår for oss (Johannessen et al., 2011). Denne kvalitative tilnærmingen utforsker og beskriver menneskers erfaring og oppfattelse av et fenomen. Forskeren oppfatter et fenomen gjennom å sette seg inn i hvordan en gitt gruppe oppfatter det aktuelle fenomenet. Målet med denne type undersøkelse er å få økt forståelse av og innsikt i andres oppfattelse av ting. For å forstå verden må mennesket forstås. Johannessen et al. (2011) presenterer de viktigste stegene innen fenomenologisk design.

Forberedelse er første steg og bygges på kunnskap og erfaring. Her legges det stor vekt på perspektiver for å forstå hvordan mennesker erfarer et fenomen. Selve problemstillingen bygger på forståelsen forskeren har på menneskers oppfatning, og informanter må beskrive egne erfaringer. Neste steg er selve datainnsamlingen og informasjon hentes ofte ut fra lange intervju. Mennesker vil alltid ha forutinntatte holdninger og meninger som bidrar til hvordan verden oppfattes (Johannessen et al., 2011).

Grunnlaget for analysen, som er neste steg, kommer fra intervjuene. Et helhetsinntrykk dannes av forskeren, og deretter identifisere hvilke fenomen som gir informantene mening. Forskeren gjør deretter en systematisk analyse av intervjuene og skriver om disse til et mer profesjonelt språk.

Casedesign

Et case kan være et studieobjekt og forskningsdesign. En casestudie kjennetegnes ved at det hentes inn mye informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tidsperioder. Dette skjer ved en detaljert og omfattende datainnsamling. Datakildene som benyttes er tid- og stedsavhengige. Casestudier er ofte kvalitative, men kan også være kvantitative i form av strukturerte spørreskjemaer (Johannessen et al., 2011). Ved å kombinere ulike metoder kan man skaffe seg mye og detaljert data om et avgrenset fenomen. Ved gjennomføring av caseundersøkelser presenterer Johannessen et al. (2011) fem komponenter som er avgjørende for gjennomføringen. Dette er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, samt kriterier for å tolke funnene. Problemstillingen starter med et problem innhentet fra praksis og handler om forståelsen av et

fenomen. I denne studien er vår problemstilling hentet fra fusjonsprosessen ved Nord universitet. Teoretiske antakelser ligger til grunn for videre undersøkelser. Etter definering av problemstilling avgrenses enheten som skal studeres. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene kan ha to strategier. Teoretiske antakelser og beskrivende casestudie hvor førstnevnte er å foretrekke. Med kriterier for å tolke funnene sammenligner man funn med teori presentert på dette området. Man kan beholde eksisterende teori, modifisere teori eller bygge en ny teori. Johannessen et al. (2011) presenterer fire designstrategier for casestudier som viser hvorvidt det er enkeltcasedesign eller flercasedesign og om der er en eller flere analyseenheter.

For å belyse problemstillingen vår: «*Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?*», vil vi i denne oppgaven i all hovedsak ta utgangspunkt i analysetilnærmingen casedesign, men også støtte oss på fenomenologi. Vi støtter oss på fenomenologi fordi vi er ute etter å forstå og analysere hvordan endringsprosessen både blant ansatte og sentrale personer i toppledelsen oppfattes. Funnene våre tolkes opp mot allerede eksisterende teori innen området ved å benytte en deduktiv fremgangsmåte.

Dataanalyse

Jamfør Johannessen et al., (2011) betyr det å analysere å dele noe opp i biter eller elementer. Målet med analysen er å avdekke et budskap eller mening samt å finne et mønster i datamaterialet. Vi har tidligere beskrevet at vi ønsker å benytte oss av kvalitativ datainnsamling hvor vi foretar intervju av både et strategisk og et tilfeldig utvalg. Når dette er gjort må alle data bearbeides på en slik måte at de kan analyseres og tolkes.

Analyse av kvalitative data

Casedesign benyttes som tidligere nevnt som hovedtilnærming i analysen av de kvalitative dataene. Før man kan starte på selve analysearbeidet, er det nødvendig å redusere og strukturere mengden av empiri. Mason 2002 (Johannessen et al., 2011) beskriver tre måter, eller modeller, å organisere og strukturere kvalitative data på:

- Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data

- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av tabeller og diagrammer

Organisering og inndeling av data

Vi satt igjen med en stor mengde tekstmateriale etter å ha transkribert de elleve intervjuene. Datareduksjon er helt nødvendig for å få en god oversikt over datamaterialet slik at man kan identifisere likheter, ulikheter, mønster og andre funn som kan underbygge problemstillingen. Kvalitative data taler altså ikke for seg selv. De må reduseres, analyseres og fortolkes. Dette er en møysommelig og tidkrevende jobb.

Vi benyttet tabeller i Excel som hjelpemiddel for datareduksjon. Intervjuguidene ble brukt som et utgangspunkt for kategorisering av datamaterialet. En tabell for informantene blant ledelsen og en tabell for informantene blant de ansatte ble utarbeidet. Tabellene ble samlet i et regneark på hver sin fane. Hver informant fikk sin egen kolonne i regnearket. Med bakgrunn i intervjuguidene, samt problemstilling og teorigrunnlaget i denne oppgaven, bygde vi opp tabellen etter temaer for å få en mest mulig kategoribasert inndeling av datamaterialet. Hver kategori fikk sin egen rad i Excel-arket. Nye kategorier som eventuelt ville utkrystallisere seg underveis i behandlingen av datamaterialet vårt kunnes settes inn i åpne rader nederst i regnearket.

	Informant 1	Informant2	Informant 3
Kategori 1			
Kategori 2			
Kategori 3			
Kategori - Åpen			

Figur 7 Tabell og datareduksjon

Hvert transkriberte intervju ble grov-kategorisert ved hjelp av funksjonen «klipp og lim» fra Word-dokumentene og inn i Excel- arket Mengde tekst fra de transkriberte dokumentene ble ikke redusert i denne runden. Her var det kun kategoriseringen og hvor den enkelte tekst hørte hjemme temamessig som var viktig. I fremdriftsplanen vår beskrev vi dette arbeidet som «Kategorisering 1. runde». Formålet med jobben var å få samlet all data vi hadde i et dokument som vi kunne jobbe videre med. Dermed kunne vi gå over til «Kategorisering 2. runde». Denne

runden brukte vi atskillig mer tid på, og vi jobbet i større grad sammen med å få redusert dataene på en god og formålstjenlig måte. Vi benyttet oss av prosjektor og lerret for å få regnearket opp på veggen. Sammen tok vi så for oss informant etter informant, kategori etter kategori, og dro ut essensen av intervjuene. I tillegg skrev vi ned sitater som vi vurderte som aktuelle å bruke under presentasjonen av funn. Alt dette skrev vi ned i den samme regnearksmalen som vi benyttet i kategoriseringsrunde 1. Tabellen ble etter kategoriseringsrunde 2 adskillig slankere og mer oversiktlig med tanke på videre analyse og fortolkning.

Med bakgrunn i problemstillingen, intervjuguidene og presentert teori sorterte vi datamaterialet fra intervjuene etter følgende kategorier/temaer:

- Innledende spørsmål
- Erfaring med endringsprosesser – utgangspunkt for fusjonen (jamfør Bordia et al., 2011)
- Visjon og følelse av nødvendighet for endring
- Motivasjon – hva ble gjort for å motivere og hva motiverte de ansatte?
- Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene
- Makt og involvering
- Kultur og geografi
- Tro på fremtiden

Etter andre runde med datareduksjon var det særlig tre tema som utkrystalliserte seg som nye kategorier som vi mente var viktig å få belyst i vår analyse og tolkning:

- Styring – Ledelse i det første fusjonsåret 2016, dobbelt ledersett - Ny kategori
- Høgskolekultur versus universitetskultur – Ny kategori
- Arbeidsmiljø før og etter fusjonen – Ny kategori

Den sist nevnte kategorien gjelder kun for de ansatte. I forbindelse med styring og ledelse i det første fusjonsåret 2016, opereres det med begrepet «dobbelt ledersett». Nord universitet ble etablert med virkning fra 1. januar 2016, men man valgte å gjennomføre det første fusjonsåret med samme ledelsesstruktur som tidligere. En årsak til at man ikke fikk på plass en felles ledelse

var det faktum at Nord universitet i 2016 fortsatt hadde to regnskap, et for tidligere HiNT og et for tidligere UiN. En annen viktig årsak var tidsnød, og en modell med dobbelt ledersett ble dermed valgt for det første fusjonsåret. Flere av våre informanter nevner denne styringsmodellen under intervjuene, noe som vi finner interessant og ønsker å se nærmere på.

Vi har i vår prosess med å redusere og organisere datamengden benyttet oss av metoden tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data. Modellen går ut på at man lager et system hvor datamengden kodes i forhold til et sett av kategorier som man bestemmer på forhånd. Vi benyttet intervjuguidene som et utgangspunkt for å strukturere datamengden. Kodingen, eller indekseringen, må reflektere hva som er interessant å se etter i forhold til underliggende problemstilling. I og med at vi benytter en deduktiv fremgangsmåte på vår forskning, er også teorigrunnet i oppgaven reflektert i den kategoriserte inndelingen av datamaterialet.

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet kan oversettes med pålitelighet og knytter seg til nøyaktigheten av innsamlet materiale, hvilke data som benyttes og hvordan dette bearbeides (Johannessen et al., 2011). En måte å teste reliabilitet på i forbindelse med kvantitativ metode er for eksempel å foreta samme spørreundersøkelse på samme gruppe med korte tidsintervaller.

Vi har brukt kvalitativ forskningsmetode og intervju for datafangst. Det er nødvendig og viktig å foreta en vurdering av kvaliteten på kvalitative forskningsprosjekt. Særlig gjelder dette hvis man forsker alene. I følge Thagaard (2013) styrkes troverdigheten når flere samarbeider om et forskningsprosjekt. Under selve intervjuene organiserte vi oss slik at den som ikke var hovedintervjuer korrigerer underveis ved behov. For den som intervjuer kan det være lett å miste tråden dersom informanten begynner å snakke om forhold utover spørsmålene. Det var da en sikkerhet i at den av oss som tok notater korrigerer intervjuet i rett retning. Vi fulgte en på forhånd nedskrevet intervjuguide og vi forsøkte i minst mulig grad og stille ledende spørsmål.

Alle intervjuene er som nevnt blitt tatt opp. Dette mener vi har bidratt til å sikre reliabiliteten siden vi ikke har gått glipp av relevant informasjon. Ved lydopptak fanges all muntlig

informasjon fra et intervju. I tillegg til lydopptaket noterte vi under intervjuene også eventuelle andre sanseinntrykk som vi mente var viktig å få med seg. Videre transkriberte vi alle intervjuene ord for ord. Funnene vi presenterer senere i oppgaven er hentet direkte fra de transkriberte intervjuene. Vi brukte mye tid på å bearbeide dataene og å få oversikt over datamaterialet. Vi samlet og sorterte all data inn i Excel-ark, noe som gjorde datafangsten vår oversiktlig og lett tilgjengelig. Vi mener at vi har behandlet datamaterialet i denne studien på en pålitelig, nøyaktig og troverdig måte. Vi har begge jobbet parallelt med datafangsten og korrigert hverandre underveis ved behov.

Validitet kan defineres som gyldighet (Johannessen et al., 2011). For å sikre validiteten i et spørreskjema må det kvalitetssikres slik at det ikke er rom for tolkning og misforståelser på de ulike spørsmålene. I kvalitativ metode er ikke dette like lett. Reliabiliteten og validiteten sikres gjennom at vi er kritiske til oss selv som forskere på egen organisasjon. Dette utdypes nedenfor.

Etiske utfordringer

Når forskning gjennom datainnsamling direkte berører mennesker, kan det dukke opp etiske problemstillinger (Johannessen et al., 2011). Når det gjelder forskningsetiske prinsipper er det tre typer hensyn man bør ta: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Dersom enkeltpersoner kan identifiseres er det krav om samtykke.

12. juni 2017 sendte vi ut epost til de fem sentrale personene fra ledelsen hvor vi presenterte den foreløpige oppgaven, problemstillingen og at vi ønsket å intervju toppledelsen og ansatte ved Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur. Avslutningsvis skrev vi følgende: *«Vi håper dere stiller dere positive til prosjektet og måten vi ønsker å innhente data på. Ber om tilbakemelding på om det er noen innvendinger til dette»*. Vi fikk kun en tilbakemelding hvor vedkommende kom med et konkret forslag til hvem som burde intervjues. Vi tolket den manglende tilbakemeldingen som om at ledelsen ikke hadde innvendinger til at vi gikk videre med forskningsprosjektet.

Siden vi skulle foreta intervju var det viktig at alle potensielle informanter samtykket i dette på forhånd. Som nevnt tidligere i oppgaven sendte vi ut epost til utvalgte informanter med forespørsel om intervju. I epostene var det vedlagt et samtykkeskjema med informasjon om prosjektet. På slutten av skjemaet var det en svar-del hvor informantene kunne signere på at han hadde mottatt informasjon om forskningsprosjektet og at han var villig til å delta. Vi opplevde kun å få et slikt signert skjema returnert til oss. I og med at informantene bekreftet at de ville la seg intervju gjennom epost og booking av samtalepunkt i Outlook, vurdere vi at puring på signert skjema var overflødig. Informantene hadde fått nødvendig informasjon og bekreftet at de ønsket å la seg intervju.

Forskning i egen organisasjon

Når man forsker på egen arbeidsplass mener vi det er viktig at man er sin rolle bevisst både som forsker og ansatt. Det er viktig å opptre nøytralt og forholde oss profesjonelt til alle informanter. Dette uavhengig av eventuelle relasjoner vi måtte ha til informantene. Vi mener det er viktig at begge deltok på intervjuene. Dette for å unngå at vi tolket svar ulikt og stilte ledende spørsmål til informantene. Det er også viktig at vi ikke konkluderer før intervjuene er gjennomført, selv om det kan være fristende å ta strategiske hensyn. Dette kan være et problem siden vi naturlig nok har gjort oss opp en mening om hvordan vår opplevelse av fusjonsprosessen har vært. Vi må også være oppmerksom på at det kan være vanskelig å få valide data siden vi skal forske på fusjonsprosessen. Fusjonsprosesser kan ofte oppleves konfliktfylte og sårbare for ansatte. Det kan være vanskelig for ansatte å både kritisere og rose prosessen de har vært gjennom. Vi må også være forberedt på å få kritikk fra ledelsen for eventuelle funn i undersøkelsen. Fordeler med å studere egen organisasjon er at vi har god kunnskap om organisasjonen og ut fra dette kan utarbeide gode og relevante spørsmål for å svare på vår problemstilling som er:

«Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?»

Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres funnene som danner grunnlaget for videre drøfting og konklusjon. Først presenteres data og funn som vi har funnet gjennom studier av aktuelle dokumenter og tekster som vi mener er viktig å belyse i forhold til vår problemstilling. Videre i dette kapittelet tar vi utgangspunkt i de kategoriene og temaene som er beskrevet under metodedelen og presenterer funn ut i fra denne inndelingen. Vi har gjennomført intervju med både sentrale personer fra ledelsen og ansatte på fakultet FLU. Vi presenterer først funn gjort i intervju med sentrale personer fra ledelsen. Funn gjort i intervju av ansatte presenteres for seg selv. Funnene danner grunnlaget for drøftingen som skal gi svar på problemstillingen: *«Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?»*

Direkte sitat fra informantene presenteres som en illustrasjon på våre funn. Disse presenteres i blå rammer og utheves i kursiv. Sitatene som er valgt mener vi er relevante i forhold til å underbygge funnene som presenteres samt at de vil være til støtte under drøftingen senere i denne oppgaven.

Endringsprosessen ved Nord universitet

I forbindelse med fusjonen mellom UiN, HiNe og HiNT er det laget et stort antall dokumenter og tekster som beskriver både prosesser og ferdige delresultat. Med bakgrunn i dokumentstudier presenterer vi under forhold som vi mener er relevante og opplysende for å få svar på vår problemstilling. Vi ser nærmere på tidslinjen for det fusjonerte Nord universitet, hvordan formidlingsarbeidet har vært organisert under endringsprosessene, ulikheter mellom universitetskultur og høgskolekultur samt hvordan man har ivaretatt kravet om medvirkning ved det nye universitetet. Disse forholdene mener vi er viktig å få belyst som et klargjørende bakteppe i forbindelse med analyse- og drøftingsdelen senere i oppgaven.

Tidslinje

Oppsummert kan fusjonen og fusjonsprosessene mellom Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag visualiseres i følgende tidslinje:



Figur 8 Tidslinje over fusjonen mellom Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag

Tidslinjen viser en oversikt over viktige datoer og milepæler. Vi mener at figuren er et godt hjelpemiddel for å forstå, samt få oversikt over endringsprosessene som har ført frem til Nord universitet. Vi velger å presentere tidslinjen under dokumentstudier da vi er av den oppfatning at den gir relevant informasjon som er viktig å få belyst i forhold til analysen av våre funn. Som tidslinjen viser pågår det fortsatt prosesser og prosjekter i organisasjonen som er relatert til fusjonen.

Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene

God kommunikasjon og formidling underveis er et svært viktig element for å få til en vellykket endringsprosess (Kotter, 1995). I løpet av 2015 ble det ved tidligere HiNT informert om fremdriften i fusjonsplanene gjennom en rekke Skype-møter som var åpent for alle ansatte. Som oftest var det rektor eller direktør som informerte gjennom denne kanalen. I Bodø ble det i samme periode avholdt fysiske allmannamøter hvor den tidligere rektoren og/eller direktøren ved tidligere Universitetet i Nordland informerte om de pågående prosessene. Nord universitet ble fusjonert med virkningstidspunkt fra 1. januar 2016, men som tidligere nevnt gjenstod mye arbeid for å få satt den nye organisasjon. 18. februar 2016 ble det opprettet en egen side på universitetets intranett som het: «*Arbeidet med fusjonen 2016*». Øverst på siden stod det: «*Her samles informasjon fra prosjekt- og arbeidsgruppene som jobber med fusjonsprosjektet ved Nord universitet.*» Videre stod det: «*Arbeidet med fusjonsprosjektet våren 2016 er organisert i en overordnet prosjektgruppe og følgende tre delprosjekter:*»

- Delprosjekt for Strategi 2020
- Delprosjekt for administrativ organisering
- Delprosjekt for faglig organisering

Tanken bak denne siden var god, men de ulike delprosjektene ble i ulik grad oppdatert både med tanke på ny informasjon og hyppigheten av publiseringer.

Høgskolekultur versus universitetskultur

Tradisjonelt sett har universitetskulturen vært preget av mye forskning mens høgskolekulturen hatt mer fokus på undervisning. Jamfør universitets- og høgskoleloven § 2-1 (NOKUTs

tilsynsrapport av 2016 - Innledende tilsyn med Nord universitet) må universiteter til enhver tid holde faglige standarder som er fastsatt for et universitet. Det er nærliggende å anta at tidligere høyskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Nesna i utgangspunktet har en mer lik kultur enn tidligere Universitetet i Nordland. Dette henger sammen med antakelsen om at de har et verdigrunnsyn som har vektlagt god undervisning og nærhet til studentene og at dette har vært viktig og motiverende for de ansatte. I følge Lindstrøm (24. mars 2017) er Nord universitet er produkt av fusjonen mellom to høyskoler med en relativt lite utviklet forskningskultur og et lite universitet som fikk sin universitetsstatus 1. januar 2011 med relativt knapp margin. I NOKUTs tilsynsrapport av 2016 - Innledende tilsyn med Nord universitet, står det som følger: *«En fusjon mellom to høyskoler og et universitet er også en fusjon av ulike kulturer, forventninger og ambisjoner. For å øke kompetansen til universitetsnivå må det legges vekt på å bygge en felles universitetsidentitet og -kultur.» De sakkyndige anbefaler Nord universitet « ... å vektlegge faglig styrke, utvikling og konsolidering av studiesteder og studieportefølje, fagmiljø og FoU-produksjon samt helhetlig kulturutvikling for universitetet».* NOKUT, som er et faglig uavhengig forvaltningsorgan for kvalitet i utdanningen, legger altså betydelig vekt på at en helhetlig universitetskultur er viktig for å skape et sterkt og attraktivt universitet.

Brukermedvirkning

I forbindelse med at de tre tidligere utdanningsinstitusjonene UiN, HiNe og HiNT ble fusjonert med virkning fra 1. januar 2016 ble det raskt etablert et medbestemmelsesapparat. Dette i henhold til Hovedavtalen i Staten og Nord universitets tilpasningsavtaler. På Nord universitet sin intranettside om medbestemmelse står det: *«Medbestemmelse gir de ansatte adgang til å påvirke de beslutninger som arbeidsgiver tar i medhold av sin styringsrett. Medbestemmelsesretten kan utføres både via tillitsvalgte og via styrerepresentasjon. Medbestemmelse er verdifullt både for arbeidsgiver og de ansatte. Det medfører at de ansatte får et større eierskap til de beslutninger som tas, beslutningene får bedre forankring i virksomheten og kan i mange tilfeller også være lettere å gjennomføre.»* Ved Nord universitet er det opprettet et IDF-sentralt som er et utvalg etter Hovedavtalen i staten for arbeidsgiver og hovedsammenslutning for informasjon, drøfting og forhandling.

Ledelsen

Det ble gjennomført fire intervju med sentrale personer med ulike roller fra ledelsen i endringsprosessen. Funn fra disse intervjuene skal finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål 1: *«Hvordan har toppledelsen ved Nord universitet tilrettelagt for en suksessfull endringsprosess og hvordan er deres opplevelse av prosessen?»*

Erfaring med endringsprosesser

Alle informantene fra ledelsen har erfaringer fra tidligere endringsprosesser, både i nåværende ansettelsesforhold, fra tidligere ansettelsesforhold og andre verv. Under intervjuene kom det frem at alle hadde positive erfaringer fra endringsprosesser de hadde vært gjennom tidligere. En informant peker på at tidligere endringsprosesser har vært både artige og engasjerende, men også at endringsprosesser kan oppleves frustrerende. Det er stor forskjell på å initiere en endringsprosess som arbeidsgiver og å bli omstilt som arbeidstaker. Det ble også påpekt at det er en stor omstilling å være i en endringsprosess og at man må være forberedt på at organisasjoner endrer seg. En av informantene hevder at han har vært kontinuerlig i endringsprosesser i over ti år.

Visjon og følelse av nødvendighet for endring

Alle informantene fra ledelsen så for seg større fagmiljø som en visjon for fusjonen. Det å bygge opp en universitetskultur ble også påpekt som et viktig mål. Det var enighet om at det ikke var et alternativ å stå alene som en høyskole eller et lite universitet. En av informantene mente at visjonen var å komme fort til målet og bygge opp en mer robust organisasjon i forhold til kravene som ble stilt. En av de sentrale personene hadde følgende ytring:

«Så vi så nok synergier faglig sett, få større og mer robuste fagmiljø på sentrale områder, det var egentlig kjernen.»

Motivasjon – hva ble gjort for å motivere

For å skape motivasjon blant ansatte peker informantene på at det ble lagt ned en del jobb med å få ut informasjon til ansatte om endringsprosessene og at dette skulle påvirke motivasjonen. I tidligere UiN ble det avholdt allmøter og ledelsen var ute på fakultetene og informerte. Ved tidligere HiNT ble det avholdt jevnlig allmøter på Skype slik at alle ansatte enkelt kunne delta. Informantene peker på en større informasjonsaktivitet fra ledelsen i 2015 og at informasjonen avtok i det første fusjonsåret 2016. To av informantene hevder at dobbelt ledersett i 2016 bidro til å redusere informasjon ut til de ansatte.

«Etter det så ble det litt mer pulverisert føler jeg, så det var ingen som tok det store førersetet.»

To av informantene nevner også at det ikke ble ansatt ny prorektor for omstilling etter at daværende prorektor for omstilling dessverre gikk bort i januar 2016. Informantene mener dette blant annet bidro til redusert mengde informasjon ut til de ansatte. Prorektor for omstilling hadde ansvaret for å lede endringsprosessene i forbindelse med fusjonen.

I følge informantene det ble jobbet mye med informasjon og motivasjon gjennom tillitsvalgte etter at medbestemmelsesapparatet kom på plass. Det ble også igangsatt arbeidsgrupper som skulle se på faglig organisering, administrativ organisering og strategiprosesser. Informantene mener dette i utgangspunktet var motiverende. Siden tidligere UiN gjennom et tiår hadde jobbet seg frem til å bli et universitet, hevder en informant at mange ansatte følte at det var som å rykke tilbake til start. Informanten tror motivasjonen til ansatte fra UiN derfor ikke var like stor som hos de ansatte fra de andre institusjonene.

"Det var ikke mye motstand, men veldig lite begeistring."

Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene

Flere av informantene fra ledelsen påpeker at formidling og kommunikasjon til øvrige ansatte kunne vært gjort bedre og at både Skype og Intranett kunne vært utnyttet i større grad for å nå ut til de ansatte. Tre av informantene mener at informasjonsarbeidet var bedre i forbindelse med fusjonsprosessene før 1. januar 2016, og at man etter denne datoen kommuniserte mer via ledelsen og medbestemmelsesapparatet som da fikk ansvaret for videreformidling av informasjon ut i organisasjonen.

«Vi hadde ikke tid til å drive noe ideelt informasjonsarbeid.»

«Vi rakk rett og slett ikke å legge ut mer.»

Makt og involvering

To av informantene forteller at det tidlig i fusjonsprosessen ble nedsatt arbeidsgrupper på flere fagfelt og at arbeidsgruppene jobbet på tvers av tilhørighet til studiested. Arbeidsgruppene skulle komme frem til felles løsninger og plattformer, siden de tre fusjonerte institusjonene ikke hadde samme rutiner og utgangspunkt. Arbeidsgruppene jobbet mye både via Skype og fysiske møter. I enkelte arbeidsgrupper var det også leid inn eksterne rådgivere, men det fungerte ikke optimalt ifølge en av informantene. Det ble også påpekt at resultatet av arbeidet som ble gjort i arbeidsgruppene var sprikende. Med dette mener han at det var sprikende både på de ulike avdelingene og innad i de ulike arbeidsgruppene. Han hevder at det ble jobbet bra i begynnelsen i alle arbeidsgruppene, men at det etter hvert dabbet av. En informant peker også på at det var blandede tilbakemeldinger fra de nedsatte arbeidsgruppene og at det ofte er slik i endringsprosesser. Følgende sitat ble uttalt angående de nedsatte arbeidsgruppene:

«Så optimalt var det ikke, men man forsøkte.»

To informanter nevner også at ansatte ble involvert gjennom høringsprosesser og et etablert medbestemmelsesapparat. Det kom videre frem under intervjuene at det ble lagt et ansvar på de enkelte mellomlederne for å sikre involvering i prosessene. En informant påpeker at ikke alle lederne var like flinke til dette og kommer med følgende utsagn:

«Det er ikke alle som fikk det slik de ønsket seg, det er det noen som sliter med fortsatt.»

Informanten mener at ledelsen i større grad burde ha involvert de ansatte i de tidlige endringsprosessene og at mangelen på involvering fortsatt preger noen.

Kultur og geografi

Ledelsen peker på flere tiltak som ble iverksatt for å skape en felles kultur og identitet ved det nye Nord universitet. Det ble på alle Campus foretatt filming med drone som en kick-off for det nye Nord universitet. Det er også lagt vekt på tilrettelegging for fysiske møtepunkt for å bygge opp en felles kultur. Felles rutiner og felles retningslinjer skal være med på å bygge opp en felles kultur. Her påpeker flere av informantene at vi fortsatt har en vei å gå. En av informantene forteller at det et laget en ny grafisk profil til Nord universitet, og at alle ansatte har fått sekk og jakke med den nye logoen. Det kom frem under intervjuene med ledelsen at rektor har holdt en del ledersamlinger. I følge informantene er det brukt mye tid på å få på plass et lederskap med felles eierskap til strategi og utfordringer. Ledelsen mener dette har bidratt til felles kultur og identitet hos ansatte ved Nord universitet. Den innførte planen for kompetanseløft av vitenskapelige stillinger blir også nevnt som en kultur- og identitetsskapende prosess.

En av informantene beskriver felles kultur og felles identitet slik:

«Felles kultur og felles identitet handler jo om to ting egentlig. Det handler om en felles opplevelse av – hvilken virkelighet er det vi lever i – og å forstå det på en lik måte. Også handler det om å etablere systemer og rutiner som gjør at alle føler at de blir likt behandlet uansett hvor de befinner seg i institusjonen.»

På spørsmål om ledelsen har forslag til tiltak som kan iverksettes for å styrke kulturen og tilhørighetsfølelsen ytterligere ble flere forslag nevnt. Informantene peker på viktigheten av synlig og tydelig ledelse. Konkrete forslag fra informantene er en mer synlig rektor, mer felles ledelse samt etablering av et lederutviklingsprogram.

Nord universitet er en langstrakt organisasjon geografisk sett. Alle informantene mener at digitaliseringsverktøyet Skype er et godt verktøy for å tilrettelegge og kompensere for lange avstander. En informant påpeker imidlertid at ikke alle møter er egnet for Skype, som for eksempel medarbeidersamtaler. Tidligere HiNT var vant med fjernledelse og bruk av Skype og hadde derfor en fordel fremfor de to andre institusjonene som måtte lære seg å benytte kommunikasjonsverktøyet. En av informantene påpeker at en premiss fra styret var faglig og administrativ organisering på tvers av geografi:

"Det tror jeg var veldig klokt i forhold til å tvinge folk sammen uavhengig av geografisk avstand. "

Informantene ser nødvendigheten av å ha fysiske møter i tillegg til at Skype brukes. Alle informanter fra ledelsen nevner at en del reisevirksomhet i alle ledd derfor er viktig for organisasjonen, selv om det medfører en økt kostnad for universitetet og en ulempe for den som reiser.

Høgskolekultur versus universitetskultur

I flere av intervjuene med ledelsen kommer det frem en oppfatning av at de tre fusjonerte institusjonene bringer inn ulike kulturer i det nye Nord universitet. Det er en oppfatning blant ledelsen av at de to høgskolene har en høgskolekultur med seg og at tidligere UiN har en allerede etablert universitetskultur. Dette fremstiller ledelsen som en utfordring både i forhold til å nå kravene om kompetansenivå og forskningsaktivitet. I følge en av informantene skulle det i forbindelse med nye Nord universitet bygges en forskningskultur og universitetskultur hvor målet var å få en mer robust organisasjon i forhold til de nasjonale kravene som blir stilt

til et universitet. En annen informant hevder at den faglige delen av tidligere UiN oppfatter HiNE og HiNT som faglig svakere enn UiN og kom med følgende utsagn:

«UiN hadde allerede i et tiår jobbet for å bli et universitet, nå skulle vi fusjonere med to høyskoler – litt sånn rykk tilbake til start. Også hadde det noe med at høyskolekappa hadde vi på en måte hengt bort.»

En av informantene mener at høyskolekulturen er i ferd med å få dominans over universitetskulturen og at dette er utfordrende i forhold til å få beholde og videreutvikle Nord universitet til et sterkt universitet. Et annen informant skjønner viktigheten av forskning og oppfyllelse av NOKUT sine krav for å beholde universitetsstatusen, men er likevel noe skeptisk til om man blir for lite opptatt av undervisning på bekostning av fokuset på forskning og det å få opp andelen av toppkompetanse.

Styring og ledelse i det første fusjonsåret

I det første fusjonsåret 2016 ble det benyttet en styringsmodell med dobbelt ledersett, et i Nordland og et i Trøndelag. En av informantene mener dette fungerte utmerket fordi han da fikk gjøre som han ville. De resterende informanter blant lederne mener dette fungerte dårlig og var lite effektivt. De peker på at det ikke ble etablert felles prinsipper og rutiner og at det var utydelig hvem som hadde ansvar for hva. Dette førte til at man måtte forhandle om alt.

«Sånn styringsmessig vil jeg si at det var nesten på grensen til at det var uforsvarlig. Vi ble egentlig nesten satt tilbake ett år med å implementere nye rutiner for den nye institusjonen.»

Kunne noe vært gjort annerledes?

På slutten av intervjuene ble informantene spurt om de i dag synes noe burde ha vært gjort annerledes i selve fusjonsprosessen. Informantene er av den oppfatning at informasjonsarbeidet

under endringsprosessene burde vært bedre. En informant mener at det å se toppledelsen ikke må undervurderes og at det hadde vært positivt om rektor og øvrig toppledelse under endringsprosessene hadde vært mer synlig ved å reise rundt på de ulike Campus, og i større grad vært mer aktiv på Intranett og Skype.

En av informantene mener at innplasseringsprosessen burde ha kommet tidligere og vært tydeligere. Videre peker de på følgende områder som burde ha vært behandlet på en annen måte; Større medvirkning og involvering av de de ansatte, tidligere nedfelling av universitetets strategi samt brukt mer tid på mandatene i forbindelse med de ulike prosjektene som ble satt i gang. En av informantene stiller også spørsmålsteget ved om det ble en optimal organisering av universitet eller om det er for hierarkisk oppbygd. Flere av informantene mener videre at det ikke burde ha vært dobbel ledersett i 2016, noe som de oppfatter er årsaken til at blant annet prosesser og rutiner ikke ble landet i stor nok grad i det første fusjonsåret.

«Jeg tror at vi kunne ha kortet ned fusjonssmertene betraktelig hvis vi hadde hatt en annen måte å gjøre dette på»

En informant nevner dette med at fusjonen ble til på kort tid og mener at man nok kunne ha forbedret endringsprosessene hvis man hadde brukt lengre tid.

«Så tenker jeg at vi nesten har tatt norgesrekord i fusjon.»

Tro på fremtiden

Alle informantene fra ledelsen har tro på at Nord universitet eksisterer i en eller annen form om ti år. To av informantene mener at det kommer til å være endringer i studiestedsstrukturen i fremtiden. En av informantene er redd for at universitetet ikke klarer å imøtekomme nasjonale krav til et universitet fullt ut.

«Så det jeg er mest redd for er at vi overlever som universitet, men omdømmemessig ikke blir akseptert fullt ut til å være et universitet. Det er det verste scenariet i mine øyne.»

Ansatte

Det ble gjennomført totalt sju intervju blant ansatte på fakultetet FLU. Det er informanter både fra fag og administrasjonen. Det er også en geografisk spredning på informantene blant de ansatte. Både Campus Levanger, Campus Bodø og Campus Nesna er representert. Funn fra disse intervjuene skal finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål 2: «*Hvordan har ansatte opplevd endringsprosessen ved Nord universitet så langt?*»

Erfaring med endringsprosesser

Av de sju informantene blant ansatte har seks erfaring med endringsprosesser fra tidligere ansettelsesforhold. Noen av informantene har også erfaring med endringsprosesser i nåværende ansettelsesforhold. Informantene svarer at de har blandede erfaringer med tidligere endringsprosesser. Det ble påpekt at det er vanskelig å gjennomføre endring når det er mange og at motivasjonen hos de som er involverte kan variere. Det ble også hevdet at treghetskraften i endringsprosesser er ganske tung. Med dette mener informanten at mange rykker og stritter imot endring. En informant mener endringsprosesser er spennende, men at erfaringsmessig må informasjonsflyten være god og ansatte må bli hørt for at prosessen skal bli vellykket.

«*Men det er klart at alle endringsprosesser medfører jo noe positivt og noe negativt.*»

Følelse av nødvendighet for endring

På spørsmål om de ansatte visste bakgrunnen for fusjonen og hvorvidt de følte at den var nødvendig, mener to av informantene at fusjon og endring er nødvendig for å overleve i UH-sektoren. Dette begrunner informantene med kravene fra NOKUT og statlige føringer. Nødvendigheten av å fusjonere blir også begrunnet med at det da blir større miljø og at man dermed ikke er så sårbar. En informant påpeker at man har større troverdighet med en universitetsstatus enn med en høyskolestatus. Det forskes mer og det gir en større status nasjonalt og politisk hevder samme informant.

«Jeg tenkte også at det kan bli positivt – at vi blir flere – vi er så sårbare i dag, og vi får flere og samarbeide med både faglig – og på ulike plan.»

Tre av informantene mener fusjonen ikke var nødvendig og to mener at den var nødvendig for HiNT, men ikke for UiN. Begrunnelsen for dette er at UiN ikke hadde noe å miste siden de hadde universitetsstatus fra før, og at et lite universitet er mer mobilt enn et stort universitet.

En informant som mener fusjonen ikke var nødvendig sier det er bedre med små institusjoner og mener at tankegangen om at jo større det blir jo mer robust blir det ikke er riktig.

«Jeg har veldig tro på den kraften som ligger i en liten institusjon som har sin tilknytning til et lokalt sted. Så jeg har ikke den tenkningen at jo større det blir, jo mer robust blir det.»

Motivasjon – hva motiverte de ansatte

Informantene nevner flere forhold som har bidratt til å motivere underveis i endringsprosessen. En informant sier at endringsprosesser er spennende fordi det gir muligheter. En annen forteller at det var studentene og undervisningen som motiverte til å holde ut. Ellers ble følgende forhold nevnt som motivasjonskilder; Samholdet på Campus, motivert av at studiet informantene underviste på sto i fare for å bli nedlagt og at det i utgangspunktet var positivt å få være med i en arbeidsgruppe. Det siste punktet ble tilslutt omgjort til en negativ opplevelse ifølge informantene da arbeidsgruppens arbeid ble lagt i en skuff.

«Den eneste formen for betaling er at man er motivert, at man er interessert og ser at dette fremmer din interesse. Og da er man ikke så redd for å legge ned ekstra arbeid. Men om det blir med påholden penn, og du ikke er motivert, da blir det tungt.»

Videre er det en informant som mener det er nærmeste leder som har tatt de tøffe takene slik at ansatte i stor grad har blitt skånet underveis i endringsprosessene. En informant var overhodet ikke motivert for fusjon og endringer, mens en annen påpekte at fjernledelse og mangel på stedlig ledelse svekket motivasjonen.

«Det er motivasjon i å se at folk overlever i det jordskjelvet som var når vi skulle underlegges de store. »

Formidling og kommunikasjon av endringsprosessene

Vi skriver i teoridelen at det er viktig med god informasjonsflyt i endringsprosesser. Det kom frem under intervjuene at ingen av informantene benyttet Intranett i særlig stor grad under endringsprosessen. Flere sier at de selv kunne ha vært bedre på å innhente informasjon. Tre av informantene var tillitsvalgte og mener de fikk tilstrekkelig informasjon gjennom sine verv. Flere av informantene påpeker at de som ansatt ikke har fått god nok informasjon om fusjonsprosessen og fremdrift. Innhenting av informasjon skjedde ofte på eget initiativ og informasjon opplevdes som lite tilgjengelig. To av informantene nevner at informasjonsarbeidet var bra før 2016, og at det har blitt dårligere etterpå.

«Om du spør generelt om informasjonen har vært god, så har den ikke det.»

Makt og involvering

To av våre informanter satt i en arbeidsgruppe hvor de la ned mye jobb. Arbeidsgruppene de satt i hadde representanter fra alle studiesteder. Begge informantene opplevde det som positivt å bli kjent med nye kollegaer, men erfarte at jobben de gjorde var bortkastet og at rapportene ble lagt i en skuffe. En av informantene måtte selv gi beskjed til ledelsen om at han ønsket en arbeidsgruppe innen sitt fagfelt på tvers av studiesteder. Informanten opplevde arbeidet i arbeidsgruppen slik:

«Jeg tenkte Nord universitet – men alle de andre tenkte sitt fakultet. Og der ble det en mismatch egentlig, så det ble et supperåd!»

Samtlige informanter svarer nei på spørsmål om de som ansatt ble hørt og tatt på alvor av ledelsen under fusjonsprosessen. En informant mener at ledelsen delvis hørte på han først etter at han lagde bråk og stilte direkte spørsmål til rektor. Flere informanter peker på at nye rutiner førte til merarbeid, men at ledelsen ikke tok hensyn til dette. Det ble påpekt at det er langt mellom ansatte og toppledelsen, og at ansatte ikke engang ble spurt og tatt med på råd. Det kom frem under intervjuene at det underveis i endringsprosessene var høringer angående struktur, men informanten opplever at ledelsen ikke var interessert i å høre på hva ansatte hadde å si. En informant savner diskusjonsforum hvor ansatte kunne uttalt seg, og påpeker at raske høringsfrister gjorde at han opplevde at han ikke ble hørt og tatt på alvor.

«Ligger du nede i organisasjonen så har du en stemme som bare forsvinner.»

Kultur og geografi

Informantene peker på at det er vanskelig å få til en felles kultur og identitet blant alle ansatte på Nord universitet. Blant annet nevnes det at organiseringen av universitetet med fem selvstendige fakultet vanskeliggjør felles kultur. En av informantene mener at man har brukt for kort tid på endringsprosessen og sier det slik:

«Når man kjører en så rask prosess som det der, det er jo egentlig en illusjon å tenke at nå har vi en felles identitet.»

Flere peker på at toppledelsen har vært for lite synlig i forbindelse med endringsprosessene og at dette har påvirket muligheten for å bygge felles kultur i negativ retning. Konkret sier en

informant at ledelsen burde ha reist mer rundt på de ulike campusene under fusjonsprosessen. Tre av informantene fremhever det å møtes fysisk som viktig for å prøve å bygge en felles kultur. Her nevnes det at det har vært gjennomført fakultetsseminar og at det er viktig at ledelsen fortsetter å arrangere slike treffpunkt. Den uformelle praten ansees som viktig for å bygge kultur.

En av informantene nevner at alle ansatte har fått sekk og jakke med Nord universitet sin logo på og at dette bidrar til stolthet rundt merkevaren Nord universitet. En annen informant har en annen oppfatning av dette og opplever ikke at jakke og sekk med logo på har utgjort noen forskjell. Det nevnes videre at selve navnevalget, Nord universitet, i seg selv opplevdes som identitetsskapende og samlende. En ansatt viser til et felles turarrangement i regi av Bedriftsidrettslaget som han opplevde som en fin arena for bygging av felles kultur i forbindelse med endringsprosessene.

Nord universitet er et langt universitet geografisk sett og på spørsmål om informantene hadde tanker rundt dette, ser ingen av informantene kun ulemper med et langstrakt universitet. Flere påpeker at man må se mulighetene som ligger i det at man har et stort nedslagsfelt. En informant sier det er spennende, og en annen synes det er fantastisk å få nye kolleger å samarbeid med.

En ansatt mener det er en ulempe med så mange campus og at dette fører til kamp om ressursene. Skype nevnes som et nyttig verktøy og som en god kompensasjon for et langstrakt universitet. En informant mener imidlertid at Skype ikke kan erstatte det fysiske møtet mellom mennesker:

«Man lukter ikke parfymen gjennom Skype.»

De ansatte ble i intervjuene spurt om hvordan de opplever å ha leder som fysisk har et annet arbeidssted enn de selv. Informantene mener at fjernledelse fungerer godt i forhold til det faglige og jobben de skal gjøre. En informant sier det ikke fungerer, men at det handler mer om lederskap enn om geografi. Generelt blir imidlertid dette med fraværende ledelse påpekt som

noe negativt av omtrent alle informantene blant de ansatte. En informant sier at universitetet har blitt for fragmentert og at avstanden til ledelsen er for stor. En annen informant mener at fraværet av stedlig ledelse i sin ytterste konsekvens kan gå ut over arbeidsmiljøet:

«Og det handler om de små tingene som å ta vare på folk. "Jeg tror at dette geografiske uavhengige lederskapet har en kostnad som ingen tar inn over seg og jeg opplever at de på toppen overhodet ikke forstår behovet for stedlig ledelse."

Høgskolekultur versus universitetskultur

Under intervjuene av informantene kom det frem at det var forskjeller på oppfattelsen av fusjonen avhengig av om man kom fra en høgskole eller universitet. Vi ser en større skepsis fra informanter som kommer fra tidligere UiN enn informantene fra de to høgskolene HiNT og HiNe. En av informantene forklarer det slik:

«Og det handler mye om den prosessen man har vært i gjennom, fordi vi har jobbet i ti år for å bli universitet også har vi vært universitet i 5 år. Også kommer vi inn i et fakultet sammen med noen som ikke har vært med på denne reisen i det hele tatt og som kommer og vil fortelle hvordan ting skal være. Hva er det som skal til - og hvordan forholder man seg til kravene til NOKUT f.eks.? Noe som vi har et veldig sterkt forhold til her nettopp fordi vi har brukt 15 år på akkurat det.»

Det påpekes at man kommer fra ulike kulturer og at man ikke har samme oppfattelse av hva som skal til for å bli universitet i forhold til de kravene NOKUT setter. Informantene fra høgskolene fremhever viktigheten av god undervisning og fornøyde studenter i større grad enn informantene fra UiN som har større fokus på forskning.

«Vi har slitt oss frem til universitetsstatus og publiseringsmål.»

Styring/ ledelse det første fusjonsåret

Det er enighet blant informantene om at toppledelsen ikke var synlig nok og ikke gjorde en god nok jobb i det første fusjonsåret 2016. Som nevnt tidligere sier flere informanter at ledelsen kommuniserte og formidlet endringsprosessene bedre i året før fusjonen var en realitet pr. 1. januar 2016. En ansatt beskriver det slik:

«Jeg synes de har vært usynlige egentlig.»

Flere informanter nevner i intervjuene at de deltok i arbeidsgrupper og lignende, men at mye av det arbeidet som ble nedlagt i å lage felles rutiner og planer ble oversett fordi man ikke hadde ledere på plass som kunne ta avgjørelser. Rutiner og planer ble ikke landet fordi man ikke hadde en handlekraftig ledelse på plass før i desember 2016.

«Avstanden mellom toppledelsen og resten har blitt betydelig spør du meg.»

Arbeidsmiljø før og etter fusjonen

Samtlige informanter forteller at det har vært snakket mye «rundt kaffebordene» om fusjonen. Endringsprosessene har vært et tema som har blitt diskutert i de fleste arbeidsmiljøene siden fusjonen ble bestemt. Fire av informantene sier imidlertid at dette har avtatt og at man nå bruker mindre tid på å snakke om fusjonen.

«Vi bruker mindre tid på det nå, og det tror jeg er et sunnhetstegn. Det er egentlig litt godt å bruke mindre tid på det»

De ansatte ble spurt følgende spørsmål under intervjuene: «*Hvordan vil du si at arbeidsmiljøet på din arbeidsplass er i dag kontra før fusjonen?*» Svarene informantene ga, viser en bred enighet om at arbeidsmiljøet har blitt påvirket i negativ retning av fusjonen og de pågående

endringsprosessene. Informantene hevder at folk har blitt mer slitne og frustrerte mye på grunn av nye arbeidsoppgaver. Informantene opplever at ansatte sitter mer inne på kontorene sine og har meldt seg ut av fellesskapet, at man er redd for nedleggelse og at ansatte søker seg bort fra Nord universitet.

En informant beskriver arbeidsmiljøet etter fusjonen slik:

«Man går over i apatien og det er ikke slik man skaper gode arbeidsplasser. Det er ikke sånn vi skaper god forskning og undervisning»

Kunne noe ha vært gjort annerledes?

På spørsmål om noe burde ha vært gjort annerledes under endringsprosessene, er det flere av informantene som mener at de ansatte skulle ha blitt hørt i større grad og at flere demokratiske prosesser skulle blitt kjørt. Det er også en oppfatning av at ledelsen skulle brukt mer tid på å investere i det menneskelige. Dette i form av å møtes fysisk slik at man hadde blitt bedre kjent og brukt tid på samhörighet og fått respekt for mangfoldet i den nye institusjonen. Ledelsen burde ha lagt til rette for dette og vært mer tilstede. En av informantene hevder også at den nye organiseringen har ført til et større skille mellom de faglige ansatte og de som er ansatt i administrasjonen. En av informantene er kritisk til at Nord universitet er for toppstyrt, og mener at ledelsen burde tatt folk på alvor og forankret bedre underveis i endringsprosessene.

«Jeg tenker at vi ikke har valgt gode løsninger - det er hasteløsninger.»

Et annet forhold som fremheves av flere informanter er at fakultetsledelsen burde vært på plass mye tidligere.

"Det har vært følgefeil egentlig hele veien på grunn av at ledelsen ikke var på plass før rett før jul 2016. Vi brukte 2016 for dårlig sånn jeg ser det!" Burde ha hatt tidligere fokus på arbeidsfordeling innad i fakultetet.

Tro på fremtiden

Har fusjonen og endringsprosessene påvirket de ansatte og deres tro på fremtiden? På spørsmål om informantene tror at Nord universitet eksisterer om ti år svarer fire informanter ja, to informanter nei og en av informantene vet ikke.

«Om det ikke eksisterer, så er det en ren fiasko»

En av informantene som mener at Nord universitet vil bestå, tror at antall studiesteder vil reduseres frem i tid. En annen informant som tror at Nord universitet vil bestå er bekymret for rekrutteringen av studenter.

"Hvis studentene begynner å kjenne på at de synes Nord universitet ikke greier å levere den varen som de har søkt på og kommet inn på, da vil et dårlig rykte spre seg veldig fort og det må vi for alle del prøve å unngå"

Tre informanter peker også på at man nå er i gang med å få opp toppkompetansen i universitetet slik at kravene fra NOKUT innfris. De to informantene som er skeptiske til at Nord universitet består om ti år, mener at Nordlandsdelen kommer til å bli slått sammen med Tromsø og Trøndelagsdelen sammenslått med Trondheim.

Etter å ha gått gjennom funnene kom vi frem til fem nye hovedkategorier vi ønsker å drøfte nærmere. Dette er ledelse, endringsmotivasjon og brukermedvirkning, geografi, kultur og arbeidsmiljø.

Drøfting

I dette kapitlet analyserer vi funnene vi har gjort og drøfter disse i forhold til valgt teori. Empiri analyseres opp mot eksisterende teori. Drøftingen tar utgangspunkt i de nye kategoriene som ble presentert på slutten av forrige kapittel. For å få svar på vår problemstilling:

«Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?»

har vi kommet frem til fem hovedområder vi ønsker å drøfte nærmere i lys av det teoretiske rammeverket vi benytter oss av i denne studien. De nye kategoriene er ledelse, endringsmotivasjon og brukermedvirkning, geografi, kultur og arbeidsmiljø.

Ledelse

Fusjonsprosessene ved Nord universitet er enda ikke ferdig og vi anser at det fortsatt pågår endringsprosesser ved universitet. Fusjonen er en pågående prosess og det vil ta tid før endringen er etablert.

Under intervjuene fokuserte vi på spørsmål som omfattet ledelse i forbindelse med endringsprosessene både til sentrale personer og øvrige ansatte. I forbindelse med analysen av dataen kom vi raskt frem til at det på flere punkter er ulike oppfatninger mellom de sentrale personene og ansatte av hvordan endringsprosessene har blitt ledet. Samtidig viser funn at det på noen felt til dels er godt samsvar mellom ledelsenes og ansattes opplevelse av lederskapet i forbindelse med fusjonsprosessene.

Kotter (1995) peker på at endringsprosesser går over flere faser og at det er viktig at denne prosessen gis tid. Fusjonsprosessen ved Nord universitet ble gjennomført på kort tid. Felles fusjonsplattform ble vedtatt 30. september 2015 og oppstartdato for det nye universitetet ble satt til 1. januar 2016. Skodvin (2010) påpeker i sin artikkel, *«Mergers in higher education – success or failure?»*, at det ofte er en strategisk fordel man er ute etter ved en fusjon og at man ønsker å posisjonere seg i forhold til andre institusjoner. Dette samsvarer med ledelsens visjon for fusjonen om et større fagmiljø og et ønske om at fusjonen skulle bygge opp en større og mer robust organisasjon. Flertallet av de ansatte oppfattet ikke denne visjonen da den ikke ble

formidlet tydelig nok for dem. En av lederne tror ikke at det ble gjort et godt arbeid på noen av de tre fusjonerte institusjonene for å forankre den nye virkeligheten man sto i. Vi mener ledelsen ikke har sett viktigheten av å skape en følelse og trang til at endring var nødvendig. I følge Kotter (1995) mislykkes ofte organisasjoner i forhold til dette punktet. Han peker også på at det er viktig at ledelsen klarer å skape et bilde av fremtiden som øvrige ansatte kan relatere seg til og at det må utarbeides en strategi for implementeringen.

Lusher og Lewis (2008) peker på at ledelsen skal inkludere ansatte for å redusere motstand i organisasjonen. Sett i lys av funnene vi har gjort, har ikke ledelsen inkludert ansatte i tilstrekkelig grad under endringsprosessene. Dette mener vi henger sammen med at fusjonsprosessen ble gjennomført på kort tid og at det dermed ikke ble avsatt nok tid til inkludering. En av lederne sier at Nord universitet nesten har tatt norgesrekord i fusjon noe som underbygger påstanden vår.

Vellykkete endringsprosesser er ifølge Kotter (1995) de som involverer sine ansatte i stor grad. Jo mer man involverer ansatte, jo bedre blir sluttresultatet. To av informantene blant ledelsen som ble intervjuet i denne studien peker på at det i prosessen ble nedsatt arbeidsgrupper for å involvere ansatte. Informantene blant ledelsen peker også på at det ble etablert et medbestemmelsesapparat og at det var høringsprosesser som involverte ansatte i ulike deler av Nord universitet. Det påpekes fra en leder at det ble satt ned arbeidsgrupper, men at resultatet av disse arbeidsgruppene var sprikende og at ingen i arbeidsgruppene følte at de fikk gjennomslag for forslagene som ble utarbeidet. En annen informant fra ledelsen sier at arbeidsgruppene jobbet mye, men at det var blandede tilbakemeldinger. Man forsøkte, men det var ikke optimalt. Informantene blant ansatte opplevde at ledelsen ikke var interesserte i hva ansatte hadde å si og at de ikke ble tatt på alvor. Ansatte opplevde en betydelig avstand mellom toppledelsen og de øvrige i organisasjonen. Ut fra disse svarene er det nærliggende å anta at man ikke har involvert ansatte i stor nok grad til at man kan si at ledelsen har lyktes med involvering av medarbeidere under endringsprosessene ved Nord universitet.

Etter at man har skapt en visjon for endring må man ifølge Kotter (1995) formidle denne ut til alle involverte. I vårt tilfelle vil dette si formidling fra ledelsen ut til alle ansatte fra de tre

fusjonerte institusjonene. Det er avgjørende at ansatte tror at endringen har nytteverdi dersom gjennomføringen av en endring skal bli suksessfull. Ledelsen ved Nord universitet peker på at det ble avholdt allmøter, både fysiske møter og møter på Skype. Funn viser at både sentrale personer og ansatte synes informasjonen og formidlingen av endringsprosessene var bedre i 2015, og at dette ble dårligere i 2016. To av lederne sier at det var vanskelig å drive et ideelt informasjonsarbeid grunnet kort tidslinje. Kotter (1995) hevder i sin artikkel at i en suksessfull endringsprosess må ledelsen benytte alle informasjonskanaler og gjøre nyhetsbrev og informasjon interessant for øvrige ansatte. Tre av våre informanter hevder at de fikk god informasjon om fusjonsprosessen gjennom jobben sin som tillitsvalgt, men at de savnet informasjon fra ledelsen som ordinær ansatt. En del informasjon ble lagt ut på Intranett, men ansatte benyttet seg ikke av dette i stor grad. Vi mener dette har sammenheng med at ledelsen ikke har lyktes med å gjøre informasjonen interessant for ansatte ved Nord universitet og at de derfor ikke har benyttet de kanalene informasjonen ble gitt ut på. Dette stemmer med funn fra dokumentstudier om at informasjon som ble lagt ut på Intranett om arbeidet med fusjonen var sparsommelig og sporadisk.

Kotter (1995) peker på at hindringer som dukker opp underveis i en endringsprosess på fjernes for å sikre fornyelse. Disse hindringene kan også ligge i selve organisasjonsstrukturen. I denne fusjonen var det tre ulike institusjoner med ulik organisasjonsstruktur som skulle sammenslås. Som vi presenterer senere i drøftingen mener vi det er ulikheter mellom høgskolekultur og universitetskultur, noe som har preget hele endringsprosessen. Vår påstand er at dette også ga utslag når diskusjonen angående ny organisasjonsstruktur kom på banen. En av informantene fra ledelsen hevder diskusjonen rundt faglig organisering og lederskap var vanskelig og at årsaken til dette var at man støtte på ulike kulturer. Flere av informantene både fra ledelsen og ansatte, setter spørsmålsteget ved om Nord universitet har fått en optimal organisasjonsstruktur.

Det var i oppstartsåret 2016 ikke avgjort hvordan fremtidig organisering av Nord universitet skulle være, og mange ansatte ble først innplassert i organisasjonen på slutten av 2016. En av årsaken til dette var at Nord universitet hadde dobbelt ledersett, eller tosporsledelse i fusjonsåret 2016. Tre av informantene fra ledelsen mener dette fungerte dårlig, og forteller at man blant annet ikke greide å lande felles prinsipper og rutiner. Ledelsen ble rett og slett ikke

handlekraftig nok til å ta avgjørelser. For å jobbe seg gjennom en arbeidsprosess presenterer Lusher og Lewis (2008) i sin artikkel en oversikt som skal være til hjelp når man gjennomgår en endringsprosess. Som presentert søker man å løse problemer når rot oppstår. Siden man ikke kom frem til en tydelig ledelse det første fusjonsåret, er vår påstand at dette fusjonsåret forsinket løsningen på problemene som oppsto. Dette skapte frustrasjon både hos ansatte og ledelsen. En informant fra ledelsen hevder at man tapte et år hvor man kunne ha bygget felles kultur og at det var unødvendige lange prosesser før man fikk tatt en beslutning. Informanten så ingenting positivt med dette. En informant sier også at fakultetsledelsen burde ha vært på plass tidligere og at 2016 ble brukt for dårlig.

Strategier skal planlegges for å skape hurtige og synlige resultat. For å få til dette er det viktig at ledelsen presenterer kortsiktige mål for ansatte (Kotter, 1995). Vi vil hevde at Nord universitet nå er inne i denne fasen. Det er utarbeidet en strategiplan for Nord universitet og det er viktig at denne formidles ut til alle ansatte. Som tidligere drøftet har ikke informantene fra ansatte benyttet informasjonskanalene godt nok tidligere. Vår påstand er at ledelsen har en utfordring når strategiplan nå skal formidles til resten av organisasjonen. Vi mener dette har sammenheng med at ansatte har dårlige erfaringer med informasjonsdeling tidligere i fusjonsprosessen og at de ikke har tillitt til ledelsen i forhold til formidling av strategier og planer. Ansatte er ikke vant med å finne eller oppsøke den informasjonen som er tilgjengelig.

Vi konkluderer med at ledelsen har hatt for lite tid til å gjennomføre en vellykket endringsprosess og at informasjonsarbeidet underveis i prosessen ikke har vært godt nok. Ledelsen har heller ikke greid å formidle visjonen og nødvendigheten av å fusjonere. Vi har kommet frem til at det er utfordringer knyttet til høgskolekultur og universitetskultur i forhold til organiserings- og strukturdebatter. Fusjonsåret med dobbelt lederskap forsinket endringsprosessen og skapte mye frustrasjon både blant ledelsen og ansatte. Ansatte føler at de ikke har blitt hørt og tatt på alvor av ledelsen. De mener at endringsprosessene har vært for toppstyrt og at det har vært mangel på demokratiske prosesser. Funn viser at både ansatte og ledere mener at involveringen av arbeidstakerne generelt sett har vært for dårlig under endringsprosessene.

Når det gjelder ledelse av ansatte og involvering av ansatte i arbeidsgrupper har vi funnet at dette sammen med endringsmotivasjon er et viktig bidrag for å finne svar på vår problemstilling. Dette presenteres derfor i neste kapittel.

Endringsmotivasjon og brukermedvirkning

Organisasjoner er ofte i endring og Klev og Levin (2009) sier derfor at ledelse ved endringsprosesser er mer normalt enn ledelse av stillstand i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2014) hevder at motiverte ansatte er et gode for organisasjoner og at de for egen motor bidrar med å gjøre det som er bra for organisasjonen.

På spørsmål om ansatte er åpne eller skeptiske til fusjon, svarer fem at de var skeptiske til fusjonen i utgangspunktet. Begrunnelser for dette er at avstanden til beslutningstakerne blir større og redsel for å bli lagt ned. En annen årsak informantene nevner er at de fra før var et universitet, noe de hadde brukt et tiår på å bli, og at det var en frykt for at de skulle rykke tilbake til start. Ansatte som kom fra tidligere Universitetet i Nordland uttrykte skepsis til fusjonsprosessen fordi de allerede hadde vært gjennom en lang endringsprosess for å bli godkjent som universitet. I følge Bordia et al. (2011) er det en sammenheng mellom dårlige erfaringer knyttet til tidligere endringsprosesser og hvor åpne man er for nye endringer. Åpenhet til endring er avgjørende hvorvidt en implementering av fremtidige endringer er en suksess eller ikke. Bordia et al., (2011) hevder videre i sin artikkel at skepsisen blant ansatte øker dersom det er innført endringer som oppleves negative. Ser man dette i forhold til ansattes skepsis til fusjonen mellom UiN, HiNe og HiNT, vil vi påstå at det har vært vanskelig for ledelsen å få til gode endringsprosesser.

Informantene ble spurt om de hadde erfaringer med tidligere endringsprosesser, noe samtlige bekreftet. To av informantene hadde erfaringer med endringsprosesser fra et ledelsesperspektiv. En av disse mente at den tidligere prosessen han hadde vært gjennom hadde vært god, og at han derfor ikke var fornøyd med måten endringsprosessen ble ledet på ved Nord universitet. Bordia et al. (2011) hevder at dårlige erfaringer med tidligere endringsprosesser altså henger sammen med åpenhet til endring. Som presentert i funn hadde flere informanter dårlige erfaringer knyttet til endringsprosesser de hadde vært gjennom tidligere. De følte i disse prosessene at de ikke

hadde blitt tatt på alvor og at treghetskraften ofte var tung under omstilling. Flere av informantene hadde vært gjennom negative endringsprosesser på nåværende arbeidsplass, og vi mener at dette har ført til at de har vært mindre åpne til fusjonen. Bordia et al. (2011) peker også på at man får lavere tillitt til ledelsen dersom man har negative erfaringer relatert til endring. Vi antar derfor at ledelsen har svekket tillitt blant de ansatte som har negative erfaringer med endringsprosesser fra tidligere.

Motivasjon blant ansatte i forbindelse med de pågående endringsprosessene var noe vi ønsket å vite noe om. En av informantene peker på at det som motiverer for fusjon er at det kan oppstå muligheter og at det kan føre til positive endringer. Vi ser at kun en informant fra de ansatte nevner lederen sin på spørsmål om hva som motiverte for å stå i endringsprosessene. De øvrige nevner motivasjonsfaktorer som studenter, undervisning, samholdet på campus og kamp for å beholde sitt studiefelt. Vi konkluderer ut fra dette med at det ikke er lederne først og fremst som har motivert de ansatte, men andre forhold i organisasjonen. Funn viser at fjernledelse og mangel på stedlig ledelse svekket motivasjonen. Fjernledelse versus stedlig ledelse drøftes nærmere under geografi.

Klev og Levin (2009) sier at medvirkning må være et åpenbart utgangspunkt ved alle endringsprosesser. Dette er i samsvar med Kotter (1995) som peker på at suksessfulle endringsprosesser involverer ansatte og Jacobsen og Thorsvik (2014) som beskriver «bottom up»-strategi for endring som avgjørende for å få til gode endringer. Blant de sju spurte informantene fra ansatte var det kun to som hadde jobbet aktivt i en arbeidsgruppe. Begge disse arbeidsgruppene involverte personer fra alle de tre fusjonerte institusjonene. Det er nærliggende å anta at slike arbeidsgrupper på tvers i organisasjonen ville ivareta alle ansattes interesser. En av informantene sier at den aktuelle arbeidsgruppen ble et supperåd hvor det ikke lyktes å få alle til å få en enhetlig tenking og at det ikke kom noe konkret resultat ut av dette arbeidet. Den andre informanten som satt i en arbeidsgruppe ønsket å få opp det aktuelle temaet de jobbet med til å bli effektivt og et godt bidrag innen fagfeltet. Rapporten de kom frem til i arbeidsgruppen ble imidlertid liggende i en skuff. Han føler seg derfor ikke hørt og sett av ledelsen. Skodvin (2010) peker i sin artikkel på at en fusjon kan bringe med seg administrative, økonomiske og akademiske fordeler. I samme artikkel pekes det på at fusjon er en tidkrevende

prosess og at man underveis i prosessen vil støte på både problemer og konflikter. De ulike arbeidsgruppene ble satt ned for å finne løsninger på problemer og utfordringer som dukket opp. Vi antar at motivasjonen for å delta i arbeidsgrupper og samarbeide med kollegaer fra de fusjonerte institusjonene ble redusert når ansatte så ledelsens håndtering av arbeidsgruppens arbeid. De ansatte ble ikke tatt på alvor. Vi hevder at lite brukermedvirkning har hatt en negativ effekt på motivasjonen for endring hos de ansatte og at tilliten til ledelsen er svekket på grunn av dette.

Lusher og Lewis (2008) peker også på at endring forekommer konstant i organisasjoner og at man hele tiden må tilpasse seg de nye endringene. På slutten av intervjuene med våre informanter spurte vi om de trodde at Nord universitet eksisterer om ti år. Majoriteten av informantene har tro på at universitet består i en eller annen form i fremtiden. Flere av informantene tror imidlertid at Nord universitet vil gjennomgå endringer fremover som vil forandre og påvirke dagens organisasjonsstruktur. Vi mener disse funnene viser at både ansatte og ledelse i noen grad allerede har tilpasset seg endringene som fusjonen har ført med seg, og at de tross alt er positive i forhold til universitetets fremtid.

Vi har funnet at ansatte ved Nord universitet føler at de ikke har blitt hørt og at de ikke har blitt involvert i stor nok grad i endringsprosessen. Dette mener vi har hatt en negativ effekt på motivasjonen til ansatte. Vi mener også at åpenhet til endring er lav siden ansatte har hatt dårlige erfaringer med tidligere endringsprosesser. Vi konkluderer derfor med at ledelsen kunne håndtert endringsprosessene bedre i forhold til både involvering og motivering av ansatte. Dette ville etter vår mening ført til større tillit til ledelsen og bedre og mer effektive endringsprosesser.

Geografi

Skodvin (2010) peker på at man i en fusjon er ute etter å oppnå strategiske fordeler og at geografisk nærhet er en viktig faktor for suksess i en fusjonsprosess. Vi ønsker å se på om vi kan finne holdepunkter for at geografien i noen grad har påvirket endringsprosessene ved Nord universitet. Universitet er langstrakt og vi har spurt våre informanter om de mener dette medfører fordeler eller ulemper for organisasjonen.

Nord universitet er et av de lengste universitetene i Norge geografisk sett med ni studiesteder fra Vesterålen i nord til Stjørdal i sør, over en strekning på nitti mil. Universitetet dekker nær førti prosent av Norges kystlinje:



Figur 9 Nord universitet

I fusjonsplattformen datert 30. september 2015 som ble vedtatt av fellesstyret for Universitetet i Nordland og Høgskolen i Nesna, og styret for Høgskolen i Nord-Trøndelag er dette med geografi nevnt spesielt. I dokumentets punkt 5 står det som følger: «*Enhetlig gjennomgående ledelse uavhengig av geografi, skal være det bærende prinsippet for faglig og administrativ organisering. Dette innebærer at det ikke tas hensyn til geografi når organisasjonsstruktur besluttes. Teknologi og fysisk mobilitet skal bidra til kontakt og forbindelseslinjer mellom campusene.*» I samme dokument punkt 6 står det videre: «*Frem til 1. januar 2017 igangsettes et arbeid for å avklare fremtidig organisering av fakultetene på tvers av geografi.*»

Skodvin (2010) konkluderer i sin artikkel med at geografisk nærhet er en viktig faktor for å oppnå en suksessfull fusjon. Norgård og Skodvin (2002) konkluderer med at geografisk distanse i hvert fall bidrar til to hindringer eller barrierer for å få til en vellykket fusjon. De

peker på at geografien er med på å legge restriksjoner på organisasjonsstrukturen og at geografiske avstander begrenser utviklingen av sosiale nettverk, noe som er viktig særlig i starten av en endringsprosess for å oppnå målene med fusjonen. Fusjonsplattformen datert 30. september 2015 forutsetter som referert over at geografien ikke skal påvirke organiseringen og at teknologi og fysisk mobilitet skal bidra til kontakt mellom campusene. Et av hovedfunnene vi har avdekket, er at det teknologiske kommunikasjonsverktøyet Skype i stor grad oppleves som en god kompensasjon for lange geografiske avstander. Alle informantene er positive til Skype, dette gjelder både de spurte fra ledelsen og de ansatte. Informantene mener at Skype er et utmerket verktøy som gjør det lett og holde regelmessige møter samt holde kontakt med kolleger og ledere som fysisk sitter et annet sted.

Dette hovedfunnet er ikke i tråd Skodvins (2010) og Nordgård og Skodvin (2002) konklusjoner. Her må det imidlertid tas hensyn til den rivende utviklingen innen teknologi som har pågått, og stadig pågår, det siste tiåret. Bedre teknologi innenfor kommunikasjon og formidling har bidratt til at geografisk nærhet ikke lenger nødvendigvis er like viktig for samarbeid og sosiale relasjoner slik det var før vi fikk slike hjelpemidler.

De sentrale personene fra ledelsen som ble intervjuet var unisont enige om at fysiske møter er viktig i tillegg til bruk av Skype. De forteller at det under endringsprosessene er tilrettelagt og åpnet opp for utstrakt reisevirksomhet ved behov. Informanter både fra ledelsen og ansatte mener at Skype ikke egner seg for alle typer møter og at Skype tross alt ikke kan erstatte det fysiske møtet mellom mennesker. Sitatet fra en av informantene «*Man kan ikke lukte parfyme gjennom Skype*», er en god beskrivelse og illustrasjon av viktigheten av fysisk nærhet i forhold til å få til godt samarbeid og relasjonsbygging. Vi mener dette sitatet understøtter artiklene til Skodvin (2010) og Norgård og Skodvin (2002) om at geografisk eller fysisk nærhet er viktig og nødvendig i tillegg til gode teknologiske hjelpemidler.

Funn viser at flere av våre informanter blant de ansatte har sin nærmeste leder på et annet fysisk sted enn de selv har kontorsted etter at fusjonen ble en realitet 1. januar 2016. Dette er en konsekvens av en bevist politikk om faglig og administrativ organisering på tvers av geografi nedfelt i den vedtatte fusjonsplattformen mellom de tre fusjonerte partene. En informant fra

ledelsen mener at dette var en klok beslutning i forhold til å tvinge folk sammen uavhengig av geografisk avstand. En informant blant de ansatte mener at det å ha en leder som sitter langt unna ikke fungerer, men at dette er et resultat av manglende lederskap mer enn geografi. Jamfør Stene et al., (2016) stilles det noen ekstra krav i forhold til å utøve fjernledelse. Rapporten sier også at det er viktig å finne balansen mellom fjernledelse og stedlig ledelse. Flere av informantene blant de ansatte peker på dette med fraværende ledelse som en negativ faktor. Funn viser at informantene synes fjernledelse i all hovedsak fungerer greit i forhold til det faglige og den daglige driften, men at den geografiske avstanden til ledelsen blir stor i forhold til arbeidsmiljørelaterte forhold, noe som en stedlig ledelse i større grad kunne ha ivaretatt. Det kan synes som om Nord universitet enda ikke har klart å finne den helt riktige balansen mellom fjernledelse og stedlig ledelse og at det geografisk uavhengig lederskapet virker negativt inn på organisasjonen.

Jamfør Kotter (1995) er det viktig med god kommunikasjon og formidling av visjon underveis i en endringsprosess. Vi vil påstå at dette punktet er spesielt viktig for å oppnå en suksessfull endringsprosess i en organisasjon som brer seg utover et stort geografisk område. I en geografisk langstrakt organisasjon som Nord universitet får man mindre gratis i form at snakk i gangen eller rundt kaffebordet enn i en organisasjon lokalisert på en plass. Våre funn viser at informantene både blant ledelsen og de ansatte i all hovedsak er enige om at kommunikasjons- og formidlingsarbeidet i forbindelse med endringsprosessene kunne ha vært bedre. Vi har tidligere i oppgaven drøftet og konkludert med at ledelsen ved Nord universitet heller ikke har lyktes med å gjøre informasjonen interessant nok til at ansatte oppsøker tilgjengelig informasjon. Flere informanter blant de ansatte tar selvkritikk og sier at de kunne vært bedre til å innhente informasjon på for eksempel Intranett. Informanter blant ledelsen hevder de ikke hadde tid til å drive med ideelt informasjonsarbeid, og ansatte mener de ikke har fått god nok informasjon om prosessene underveis. Vi hevder at dårlig informasjonsdeling har påvirket endringsprosessene ved Nord universitet ekstra mye i negativ retning nettopp på grunn av de lange avstandene og de mange campusene.

Det teoretiske rammeverket konkluderer med at geografisk nærhet er en viktig faktor for å få til en suksessfull endringsprosess. Våre funn støtter i stor grad denne påstanden. Vi ser av

innhentede data at problemstillingen i denne oppgaven «*Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?*» helt klart er påvirket av at Nord universitetet er langstrakt geografisk sett. Funn viser at mangel på stedlig ledelse, fjernledelse, det faktum at Skype ikke kan erstatte det menneskelige møtet, stor reisevirksomhet og et mindre vellykket informasjonsarbeid har kostet og gjort endringsprosessene mindre suksessfulle enn de kunne ha vært. Likevel viser vår forskning at informantene ikke alltid nødvendigvis er så opptatt av geografi, og at de mener at et langstrakt universitet i seg selv ikke bare er negativt. Flere informanter peker på potensialet den lange geografien gir både i forhold til rekruttering av studenter og det store nedslagsfeltet som gir universitetet muligheter. Alle informantene er positive til bruk av Skype som et verdifullt hjelpemiddel i kommunikasjonen og samhandlingen.

Kultur

Kultur i en organisasjon kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) forklare suksess. De beskriver fem generelle effekter som kultur kan ha på adferd; 1) tilhørighet og fellesskap 2) motivasjon 3) tillit 4) samarbeid og koordinering 5) styring. Skodvin (2010) peker i sin artikkel blant annet på hvor viktig det er i en fusjonsprosess og ha en synlig og sterk ledelse som fanger opp alle subkulturer og greier og skape en vi-følelse, eller felles identitet. Norgård og Skodvin (2002) konkluderer også i sin artikkel med at felles kultur er en viktig faktor for å få gjennomført suksessfulle fusjonsprosesser. I følge Erichsen et al. (2015) vil en sterk og enhetlig organisasjonskultur styrke viljen til innovasjon og endringer samt være en viktig faktor for at virksomheten skal være velfungerende og suksessfull.

Et hovedfunn vi har gjort som omhandler organisasjonskultur er at informantene, både blant ledelse og ansatte, mener at toppledelsen ikke har vært synlig nok i forbindelse med endringsprosessene. Funnene viser at dette særlig gjelder for perioden fra og med 1. januar 2016 og frem til i dag. Flere av informantene påpeker at det å skape felles kultur og felles identitet blant annet krever en toppledelse som er mer tilstedeværende på de ulike arenaer. Flere informanter er konkrete og mener at rektor har vært for usynlig under fusjonsprosessene ved Nord universitet. Dette hovedfunnet er i tråd med det teoretiske rammeverket vi benytter oss av i denne oppgaven og særlig artikkelen til Skodvin (2010) problematiserer rundt temaet. Kotter

(1995) omhandler også viktigheten av en synlig og tilstedeværende toppledelse underveis i en endringsprosess.

Informanter blant ledelsen er av den oppfatning at det er brukt mye tid på å få på plass et lederskap med felles eierskap til strategi og utfordringer i organisasjonen og at dette er med på å bidra til en felles kultur. Det er dette Jacobsen og Thorsvik (2014) betegner som verdier og normer. Informanter blant de ansatte påpeker derimot at selve organiseringen av Nord universitet med fem selvstendige og autonome fakultet gjør det vanskelig å få til en felles kultur i organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2014) kan man dele de ulike kulturtypene som finnes inn i fire typologier. Vi mener at Nord universitet passer best inn i kulturtypene hierarki og klan. Kulturtypen hierarki kjennetegnes av forutsigbare og stabile prosesser og at man har kontroll på hele produksjonen og menneskene i organisasjonen. I typologien klan vektlegges tett samarbeid og fellesskap for å få utviklet effektive prosesser og organisasjoner. Våre funn viser at ledelsen generelt sett har større tro på at de har tilrettelagt for en felles kultur og identitet enn hva de ansatte opplever. Utsagnet «*Organisasjonskultur spiser strategi til frokost*» mener vi er betegnede for våre funn. Ledelsen mener de bygger enhetlig kultur ved å etablere felles strategier og planer. Både teori og funn viser imidlertid at eksisterende kulturer ofte trumfer de nedfelte strategiene.

I forbindelse med oppstarten av det nye Nord universitet fikk alle ansatte en sekk med den nye logoen, og til jul 2017 fikk samtlige ansatte en jakke med Nord universitets logo på. Informanter både fra sentrale personer og ansatte nevner dette som et ledd i kulturbyggingen i organisasjonen og oppfatter gavene som positive i så måte. Informantene forteller også om kick-start med dronefilming fra hvert campus og at selve navnet Nord universitet oppfattes som samlende og kulturskapende. I organisasjonskulturteorien kalles dette for artifakter jamfør Jacobsen og Thorsvik (2014). Artifakter betegnes som konkrete fysiske gjenstander, eller kulturelle symboler som sier noe om hva som kjennetegner kulturen.

Våre studier viser altså at kulturelle symboler til en viss grad er viktig for å få bygget en felles kultur. Funn viser imidlertid at dette med å møtes fysisk å ha fysiske møtepunkt er enda mer viktig jamfør informanter både fra ansatte og ledelsen. Det å omgås hverandre fysisk, ta den

uformelle praten slik at man skaper trivsel og samhold, ansees som svært viktig for å få på plass en felles organisasjonskultur og felles identitet. Norgård og Skodvin (2002) påpeker at geografiske distanser i organisasjonen vanskeliggjør muligheten for fysiske møtepunkt og derigjennom bygging av felles kultur. Informanter blant ledelsen sier de tilrettelegger for dette og er positive til fysisk mobilitet. Til tross for dette, og selv om det arrangeres diverse samlinger innimellom, viser våre funn at det er svært vanskelig å få på plass en felles kultur og felles identitet - i hvert såpass tidlig i fusjonsprosessen. En informant nevner også dette med tidsaspektet og mener at man har brukt for kort tid på endringsprosessene og at det er en illusjon og tro at vi kan bygge felles kultur og identitet på så kort tid.

Et annet hovedfunn vi har gjort er det faktum at en del av informantene oppfatter at det eksisterer to hovedkulturer ved Nord universitet; en universitetskultur og en høgskolekultur. Funn viser også at vi ser en noe større skepsis til fusjonen blant informantene som kommer fra tidligere UiN enn informantene fra HiNe og HiNT. Vi har ikke greid å finne annen forskning rundt disse to kulturbegrepene, men tradisjonelt tenker man at høgskolekultur setter undervisning og nærhet til studenten i høysetet, mens det er forskning som først og fremst kjennetegner en universitetskultur. Informanter fra tidligere Universitetet i Nordland, både ansatte og ledere, er av den oppfatning at de fra før hadde en universitetskultur. Med det menes at de i større grad enn de som kommer fra høgskolemiljøet (HiNT og HiNe) vet hva det innebærer og være et universitet og hvilke krav som til enhver tid gjelder for å forbli et universitet. Begrunnelsen for dette er at UiN i et ti-år har vært i en prosess med å bli godkjent som universitet, og derfor vet hva som skal til. Informantene fra gamle UiN opplever det som utfordrende at de ansatte fra høgskolemiljøene ikke har samme erfaringsbakgrunn og kompetanse på dette området. Funn viser at informantene fra tidligere Universitetet i Nordland til en viss grad føler at de må begynne på nytt i forhold til å få forståelse av hva som skal til for å fortsatt oppfylle kravene til å forbli et universitet. Norgård og Skodvin (2002) peker på at kulturelle ulikheter påvirker graden av måloppnåelsen av de akademiske og administrative fordelene man ønsker å oppnå ved en sammenslåing. I NOKUTs tilsynsrapport av 2016 – Innledende tilsyn med Nord universitet – står det at det må legges vekt på å bygge en felles universitetsidentitet og –kultur samt at helhetlig kulturutvikling for universitetet må vektlegges.

Kotter (1995) sier at holdninger må institusjonaliseres og at endring må forankres i ny organisasjonskultur. Jamfør Erichsen et al. (2015) finnes det i en organisasjonskultur en virkelighetsoppfatningen av hvordan organisasjonen er, ser ut, oppfører seg, hvordan ting gjøres også videre. Dette sammenfaller med følgende sitat fra en av informantene: *«Felles kultur og felles identitet handler jo om to ting egentlig. Det handler om en felles opplevelse av – hvilken virkelighet er det vi lever i – og forstå det på en lik måte. Også handler det om å etablere systemer og rutiner som gjør at alle føler at de blir likt behandlet uansett hvor de befinner seg i institusjonen.»* Våre funn viser at man har en vei å gå før alle ansatte ved Nord universitet har en felles virkelighetsoppfatning og kultur. Vår konklusjon er at ledelsen ikke har greid å legge til rette for etablering av en felles kultur- og identitet i stor nok grad. Tidsaspektet, lite synlig ledelse og det faktum at eksisterende kultur ofte overser innføring av planer og strategier har bidratt til dette. Vi mener også at «drakampen» mellom de to kulturtypologiene universitetskultur og høyskolekultur har påvirket både de ansatte og endringsprosessene i negativ retning. Prosessene har tatt lengre tid fordi man mangler felles bakgrunn og forståelse for hva som kreves av et universitet. Funn viser også at det eksisterer en svekket tillit mellom de to ulike grupperingene.

Arbeidsmiljø

Alle informantene blant de ansatte forteller at det har vært mye snakk «rundt kaffebordene» om selve fusjonsprosessen og at man har brukt mye energi på dette. Flere av informantene mener dette nå har avtatt og at de heldigvis bruker mindre tid på å snakke om fusjonen. Lusher og Lewis (2008) peker på at endring forekommer konstant i organisasjoner og at man må tilpasse seg endringene. De mener videre at tilpasningen vil være preget av usikkerhet siden man går fra en kjent til en mer usikker tilstand. Det er bred enighet blant informantene blant de ansatte om at arbeidsmiljøet har endret seg negativt etter de pågående endringsprosessene og at de ansatte har blitt mer slitne og frustrerte. Informantene mener at dette blant annet har sammenheng med nye og endrede arbeidsoppgaver de ansatte har fått grunnet fusjonen. De har altså gått fra en kjent tilstand til en mer ukjent tilstand noe som ifølge informantene blant ansatte har påvirket arbeidsmiljøet.

I følge Kotter (1995) avhenger suksessfulle endringsprosesser av at ansatte i stor grad involveres i prosessene og derigjennom gis makt. Klev og Levin (2009) peker også på dette

med medvirkning i endringsprosesser og hvordan ansatte får makt. Her kan man igjen trekke frem arbeidsgruppene som ble nedsatt og som noen av informantene var delaktige i. Arbeidsgruppene skulle utarbeide felles løsninger, rutiner og plattformer for det fusjonerte universitetet. Arbeidet som ble gjort i arbeidsgruppene ble imidlertid lagt i en skuff og informantene følte at arbeidet de hadde nedlagt var forgjeves. Dette ble opplevd som skinnprosesser og ikke som reell involvering eller medvirkning. Informanter blant ledelsen bekrefter at dette skjedde, og en fra ledelsen sier at arbeidet ikke var optimalt, men at man forsøkte. Jacobsen og Thorsvik (2014) nevner «bottom up» - strategi for endring hvor også dette med involvering av de ansatte beskrives som en viktig faktor for suksessfulle endringer. Vi antar at manglende involvering av ansatte i prosessene har påvirket arbeidsmiljøet i negativ retning.

Informanter blant de ansatte opplever at flere medarbeidere sitter inne på kontorene sine nå enn tidligere og at de melder seg ut av fellesskapet. En informant sier at «*Man går over i apatien og at det ikke skaper gode arbeidsplasser*». Erichsen et al. (2015) peker på at en sterk og enhetlig organisasjonskultur vil virke positivt inn på arbeidsmiljøet. Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver fem generelle effekter som kultur kan ha på adferden i en organisasjon. En av disse effektene er tilhørighet og fellesskap. Vi har tidligere i oppgaven beskrevet at vi gjennom vår forskning har funnet ulike kulturtyper ved Nord universitet. Det er derfor nærliggende å tro at en av årsakene til at ansatte opplever et forverret arbeidsmiljø etter fusjonen kommer av at universitet ikke har greid å bygge en felles kultur og identitet.

Nord universitet en kompleks organisasjon med lange avstander og mange campus. Vi har presentert funn som viser at lange avstander og fjernledelse ikke fungerer optimalt i forhold til arbeidsmiljørelaterte forhold. Stene et al., (2016) peker på viktigheten av å finne en balanse mellom fjernledelse og stedlig ledelse. Vi tør påstå at en leder som sitter langt unna sine medarbeidere ikke er i stand til å fange opp alle elementer i et arbeidsmiljø like godt som en stedlig lokalisert leder, dette til tross for gode digitaliseringsverktøy. Flere funn gjort i denne studien underbygger denne påstanden.

Bordia et al. (2009) peker på at tillitt henger sammen med jobbtilfredshet og at dette igjen henger sammen med intensjon om å slutte i organisasjonen. Jobbtilfredshet er en indikator på turnover. Funn i denne studien viser at man er redd for at ansatte søker seg bort fra Nord universitet nettopp på grunn av negative erfaringer fra fusjonsprosessene og svekket tillit til ledelsen. Vi vil påstå at jobbtilfredshet og arbeidsmiljø henger tett sammen, og at ledelsen ved universitet bør ta på alvor viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø i organisasjonen.

Konklusjon

Målet med denne studien har vært å finne ut hvordan selve endringsprosessen ved Nord universitet har blitt ledet og hvordan dette har påvirket de ansatte underveis. Vi har også lagt vekt på hvordan ledelsen selv har opplevd prosessene. Vi har benyttet oss av kvalitativ metode og dokumentstudier for å finne svar på dette. Problemstillingen vår ble derfor:

«Hvordan har endringsprosessen ved Nord universitet blitt ledet og hvordan har dette påvirket ansatte i organisasjonen?»

Problemstillingen er avgrenset til følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvordan har toppledelsen ved Nord universitet tilrettelagt for en suksessfull endringsprosess og hvordan er deres opplevelse av prosessen?
2. Hvordan har ansatte opplevd endringsprosessen ved Nord universitet så langt?

Endringsteori ser på endring som kontinuerlige prosesser i alle organisasjoner. Ledelse av endring er derfor mer vanlig enn ledelse i en organisasjon hvor det ikke foregår endring. Vi vil konkludere med at ledelsen har hatt for kort tid til å gjennomføre en optimal endringsprosess i forbindelse med fusjonen mellom de tre tidligere institusjonene. Selv om ledelsen i all hovedsak er fornøyd med prosessene gjenspeiler dette ikke seg blant ansatte. Vi hevder at året med dobbelt ledersett i 2016 forsinket prosessene og at dette bidro til frustrasjon både blant ledelsen og ansatte. Medvirkning og involvering av ansatte er avgjørende for en vellykket endringsprosess. Vår konklusjon er at ledelsen er av den oppfatning at de har lagt til rette og involvert ansatte i de pågående endringsprosessene. De ansatte sitter ikke igjen med samme opplevelse og mener at de ikke har blitt hørt og involvert i endringsprosessene i stor nok grad. Ansatte er av den oppfatning at endringsprosessene har vært for toppstyrt og at det har vært for få demokratiske prosesser. Dette har bidratt til å svekke ansattes tillitt til ledelsen.

Ledelsen har ikke lyktes med å formidle informasjon og få ansatte interessert i tilgjengelig informasjon i de ulike kanalene. Funn viser at ledelsen heller ikke i stor nok grad har greid å formidle visjonen for fusjonen og skape en følelse av nødvendighet for endring. Vi mener derfor at ledelsen har mislyktes med informasjonsdelingen under endringsprosessene og at ansatte har

opplevd mangelen på informasjon negativt. Vi konkluderer også med at toppledelsen burde ha vært mer synlig og tilgjengelig underveis i endringsprosessene. Dette kunne etter vår mening ha bidratt til å minske frustrasjonen og økt motivasjonen blant ansatte.

Ulike kulturelle symboler og gaver til ansatte med universitetets logo oppfattes av noen informanter som et bidrag til kulturbyggingen. En mer synlig og tilgjengelig toppledelse hadde også kunne bidratt til å skape en felles kultur og identitet i organisasjonen. Som våre funn viser eksisterer det oppfatninger både blant ledere og ansatte om to ulike kulturer ved Nord universitet, en høgskolekultur og en universitetskultur. Dette medfører ulik forståelse av hva det innebærer å være et universitet samt svekket tillitt mellom de to kulturtypene. Konklusjonen vår er at ledelsen ikke har greid å skape en felles kultur og felles identitet ved Nord universitet og at dette har påvirket ansatte og endringsprosessen negativt.

Nord universitet strekker seg fra Stjørdal i sør til Vesterålen i nord og er derfor et av de lengste universitetene i Norge. Dette ser vi byr på utfordringer når man skal lede en endringsprosess. Likevel vil vi påstå at hjelpemiddelet Skype har bidratt til å lette denne prosessen. Både ledere og ansatte mener at Skype fungerer utmerket som kommunikasjonsverktøy i den daglige driften. Til tross for dette har lange avstander vanskeliggjort fysiske møter noe som har påvirket både samarbeid, relasjonsbygging og kulturbygging. I fusjonsplattformen er det nedfelt organisering på tvers av geografien. Dette har medført at mange ansatte har sin nærmeste leder på et annet fysisk sted enn der de selv sitter. Vi konkluderer med at fjernledelse fungerer i forhold til det faglige og den daglige driften. Når det gjelder arbeidsmiljørelaterte forhold fungerer fjernledelse mindre bra noe som har påvirket ansatte negativt under endringsprosessene. De ansatte har brukt mye energi på å diskutere og mene noe om fusjonen underveis i prosessen. Vår konklusjon er at ansatte i forbindelse med endringsprosessene har blitt mer slitne og frustrerte enn tidligere, blant annet på grunn av nye arbeidsoppgaver, og at de opplever et forverret arbeidsmiljø.

Veien videre

Nord universitet ble etablert med virkningstidspunkt 1. januar 2016, men det pågår fortsatt fusjonsrelaterte endringsprosesser i organisasjonen for å harmonisere og effektivisere virksomheten. Som Klev og Levin (2009) påpeker er endring i organisasjoner mer vanlig enn stillstand. Det er derfor naturlig å anta at det vil pågå større og mindre endringsprosesser ved Nord universitet i mange år fremover. Ut ifra funn vi har gjort ønsker vi derfor avslutningsvis å komme med noen anbefalinger til ledelsen om forhold som bør hensyn tas i videre utviklingsarbeid. Forholdene er basert på funn gjort fra informanter både fra ansatte og sentrale personer.

Med basis i våre funn mener vi at følgende forhold er viktige å ta med seg i det videre arbeidet med å utvikle Nord universitet. Det bør jobbes aktivt med å få på plass en enhetlig organisasjonskultur ved Nord universitet. I følge det teoretiske rammeverket presentert i denne oppgaven er det viktig og avgjørende, å ha en enhetlig organisasjonskultur for å få til en vellykket virksomhet (Erichsen et al., 2015). Vi har konkludert med at dette enda ikke er på plass ved Nord universitet. Videre bør det jobbes med å få til en bedre og mer tydelig formidling og informasjonsdeling av pågående prosesser og strategier ved universitetet. Toppledelsen bør også bli mer synlig og mer tilgjengelig for alle ansatte. Vi vil påstå at dette vil kunne virke samlende og positivt på organisasjonen.

Nord universitet har fått på plass et etablert og fungerende medbestemmelsesapparat. Funn i denne studien viser hvor viktig det er å involvere de ansatte for å få til gode endringsprosesser noe som også Klev og Levin (2009) påpeker viktigheten av. Vi mener derfor at man fremover må ivareta og videreutvikle klimaet for medvirkning ved Nord universitet. Dette vil både ledelsen og de ansatte nyte godt av. Tilslutt vil vi nevne dette med å balansere fjernledelse og stedlig ledelse sett i lys av arbeidsmiljø. Våre funn viser at denne balansen ikke er optimal i dag noe som påvirker arbeidsmiljøet ved Nord universitet i negativ retning.

Denne studien viser at ansatte og ledelse har opplevd endringsprosessene ved Nord universitet ulikt, men at det på enkelte felt er samsvar mellom ledelsens og ansattes oppfatninger av lederskapet under fusjonsprosessene. Vi konkluderer med at endringsprosessene kunne ha vært

mer suksessfulle hvis ledelsen hadde brukt mer tid og i større grad tilrettelagt for endring. Funntilviser imidlertid at både ansatte og ledelse har tro på et fremtidig Nord universitet, og at prosessene med å tilpasse seg endringene er i gang.

Litteraturliste

- Bordia, Prashant, Restubog, Simon Lloyd D., Jimmieson, Nerina L. og Irmer, Bernd E. (2011): *Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover*, Sage Publications, Inc
- Creswell, John W. (2018): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, Inc
- Erichsen, Morten, Solberg, Frode og Stiklestad, Trond (2015): *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*, Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2014): *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt
- Kotter, John P. (1995): *Leading Change: Why transformation effort fail*, Harvard Business Review
- Lusher, Lotte S. og Lewis, Marianne W. (2008): *Organizational change and managerial sensemaking working through paradox*, Academy of Management Journal
- Norgård, Jorunn Dahl og Skodvin, Ole-Jacob (2002), pp. 73-90: *The importance of Geography and Culture in Mergers: A Norwegian Institutional Case Study*, Kluwer Academic Publishers
- Skodvin, Ole-Jacob (2010): *Mergers in higher education - success or failure?* Kluwer Academic Publishers
- Stene, Morten, Sivertsen, Håkon, Lysø, Roald og Ekmann, Lisa (2016): *Utprøving av felles ledelse i tingrettene – ansattes og lederes erfaring med utprøving av felles ledelse*, Trøndelag forskning og utvikling
- Thaagaard, Tove (2013): *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget

Nettsider

Fusjonsplattformen (<https://www.nord.no/no/aktuelt/nyheter/Sider/Felles-plattform-utarbeidet.aspx>)

Nokut (2016), *Innledende tilsyn ved Nord universitet – utfordringer og muligheter* (https://www.nokut.no/contentassets/d45d2988cdc645659dd4b8d5a2d0645b/nord_universitet_innledende_tilsyn_2016.pdf)

Intranettsider om medbestemmelse ved Nord universitet

St.meld. 18 (2015), *Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*

(<https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>), Det kongelige kunnskapsdepartement

St. meld. 16 (2017), *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*

(<https://www.regjeringen.no/contentassets/ae30e4b7d3241d5bd89db69fe38f7ba/no/pdfs/stm201620170016000dddpdfs.pdf>), Det kongelige kunnskapsdepartement

<http://www.nord.no>

Lindstrøm, John Anders (24. mars 2017) (<https://khrono.no/debatt/nesna?qt-debatt=2>)

Oversikt over vedlegg

Intervjuguide til ledelsen

Intervjuguide til ansatte

Intervjuguide:

Sentrale personer i fusjonsprosessen (toppledelsen):

	Spørsmål	Notat
	<u>Innledningsspørsmål</u>	
1	Yrkestittel pr. dags dato	
2	Hvilken av de tre fusjonerte institusjonene kommer du fra?	
3	Når begynte du/ble du ansatt ved?	
4	Hvor er ditt arbeidssted i dag og hvor sitter din nærmeste leder?	
5	Hva er dine arbeidsoppgaver i dag?	
6	Hadde du en annen stilling/rolle ved den gamle institusjonen? Eventuelt hvilken/hvilke?	
	<u>Erfaring - Utgangspunkt</u>	
7	Har du tidligere erfaringer med endringsprosesser? Utdyp.	

8	Hvilken rolle/stilling hadde du under fusjonsprosessen (2015 og 2016)?	
9	Var du i utgangspunktet skeptisk eller åpen til fusjonen? Uansett svar – utdyp.	
	Visjon for endring	
10	Kan du si noe om ledelsens visjon for fusjonen? - Hvilke administrative, økonomiske og akademiske fordeler så du for deg at fusjonen skulle medføre?	
	Etablere følelse av nødvendighet – Skape motivasjon	

11	Hva ble gjort for å implementere og skape en følelse av nødvendighet angående fusjonsideen blant øvrige ansatte? - Hva ble gjort for å skape motivasjon?	
	<u>Formidling - Kommunikasjon</u>	
12	Hvordan ble fusjonsprosessen formidlet til alle ansatte? - Hvilke kanaler ble brukt? - Hadde dere dialog med de ansatte? Hvordan? - Satte ledelsen delmål underveis som ansatte ble informert om?	
	<u>Gi ansatte makt</u>	
13	Hvordan ble de ansatte involvert i fusjonsprosessene? - Rett til/kanaler for å uttale seg? - Arbeidsgrupper?	
	<u>Kultur og Geografi</u>	
14	Nord universitet er det lengste universitetet i Norge. Har du noen refleksjoner rundt det? - Fordeler/ulempet? - Hva gjør ledelsen for å tilrettelegge for lange avstander?	

15	<p>Felles kultur og felles identitet er ofte et viktig mål i en fusjon. Kan du nevne tiltak som ledelsen har iverksatt for å bidra til dette i fusjonsprosessen ved Nord Universitet?</p> <p>- Har du forslag til tiltak som kan iverksettes?</p>	
16	<p>Mener du å ha sett ulikheter blant de fusjonerte partene når man ser på tillit og motivasjon?</p> <p>- Utdyp</p>	
17	<p>Hvordan vil du si det fungerte med dobbelt ledersett i det første fusjonsåret 2016?</p>	

	Avslutning	
18	Er det noe som du i dag synes burde vært gjort annerledes i selve fusjonsprosessen? - Utdyp	
19	Tror du Nord universitet eksisterer om 10 år?	

Intervjuguide:

Tilfeldig utvalgte faglige og administrative ansatte ved Fakultet for lærerutdanning kunst og kultur:

	Spørsmål	Notat
	<u>Innledningsspørsmål</u>	
1	Yrkestittel pr. dags dato	
2	Hvilken av de tre fusjonerte institusjonene kommer du fra?	
3	Når begynte du/ble du ansatt ved?	
4	Hvor er ditt arbeidssted i dag og hvor sitter din nærmeste leder?	
5	Hva er dine arbeidsoppgaver i dag?	
6	Hadde du en annen stilling/rolle ved den gamle institusjonen? - Eventuelt hvilken/hvilke? - Arbeidsoppgaver?	
	<u>Erfaring - Utgangspunkt</u>	
7	Har du tidligere erfaringer med endringsprosesser? Utdyp.	

8	<p>Var du i utgangspunktet skeptisk eller åpen til fusjonen? Uansett svar – utdyp.</p>	
	<u>Visjon, følelse av nødvendighet, motivasjon</u>	
9	<p>Følte du at fusjonen var nødvendig? Vet du bakgrunnen for fusjonen – hvorfor fusjonerte Uin, HiNT og HiNE?</p>	
10	<p>Endringsprosesser kan ofte føles tunge og de kommer ofte i tillegg til løpende drift. Hva motiverte deg til «å holde ut» under fusjonsprosessene? - Spesielle forhold/hendelser etc. – Ble det stort arbeidspress/mye å gjøre i perioder ifm. fusjonen?</p>	

	<u>Formidling - Kommunikasjon</u>	
11	Hva synes du om informasjonsflyten under fusjonsprosessen? - Hvor fikk du informasjon fra? Kanaler? - Fikk du nok/nødvendig informasjon underveis?	
12	Hvordan synes du din nærmeste ledelse håndterte fusjonsprosessen?	
13	Hvordan synes du toppledelsen håndterte fusjonsprosessen?	
	<u>Makt og involvering</u>	
14	Har du hatt/har du en aktiv rolle i fusjonsprosessen ved Nord universitet? Utdyp. - Arbeidsgrupper etc.	

15	Følte du at du som ansatt ble hørt/tatt på alvor under fusjonsprosessen?	
16	Hva synes du om innplasseringsprosessen høsten 2016? Fortell om din erfaringer.	
	<u>Kultur og Geografi</u>	
17	Nord universitet er det lengste universitetet i Norge. Har du noen refleksjoner rundt det? - Fordeler/ulemper?	
18	Hvordan opplever du/hvordan fungerer det å ha en leder som fysisk har arbeidssted langt unna deg? (For de det gjelder) - Utdyp	

19	<p>Var/er fusjonen et tema som ofte ble/blir diskutert i ditt arbeidsmiljø? Brukte/bruker du/ditt miljø mye tid på å snakke om endringene? – Utdyp</p>	
20	<p>Hvordan vil du si at arbeidsmiljøet på din arbeidsplass er i dag kontra før fusjonen? - Hvis endring – utdyp</p>	
21	<p>Felles kultur og felles identitet er ofte et viktig mål i en fusjon. Kan du nevne tiltak er iverksatt for å bidra til dette i fusjonsprosessen ved Nord Universitet? - Har du forslag til tiltak som kan iverksettes?</p>	
	Avslutning	
22	<p>Er det noe som du i dag synes burde vært gjort annerledes i selve fusjonsprosessen? - Utdyp</p>	

23	Tror du Nord universitet eksisterer om 10 år?	