



Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Christina Løvlund og Line Fjellberg

Bacheloroppgave

Varm eller kald fusjon?

Hvordan opplever fagforeningsrepresentanter en fusjonsprosess når de er midt i den?

How do union-representatives experience a merger process when they are in the middle of it?

Bachelor i ledelse og organisasjonsutvikling

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven avslutter et treårig studieløp i ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Innlandet, Campus Rena. Bakgrunnen for valget av dette studiet var for oss begge litt tilfeldig, men vi ble tidlig motivert og begge delte raskt et engasjement over fagområdene i dette studieløpet. Vi har vært privilegerte og hatt engasjerende forelesere som har gitt oss en indre motivasjon til å fordype oss i presenterte temaer. Disse tre årene har vært en lærerik og til tider svært krevende prosess som har krevd stor grad av struktur og arbeidsmoral. Vi er glade for at vi nå er vel i havn.

Vi ønsker selvfølgelig å rette en stor takk til vår veileder Jens Petter Madsbu som har gitt oss gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og ledet oss i riktig retning med sitt engasjement og kritiske blikk.

Vi vil også benytte anledningen til å takke våre informanter som tok seg tid til et intervju i en travel arbeidshverdag, og for deres informasjonsrike og avgjørende svar.

Til sist ønsker vi også å rette en stor takk til våre nærmeste for støtte, tålmodighet og overbærenhet med oss i denne hektiske perioden.

Rena, 2.mai 2017

Line Fjellberg og Christina Løvlund

Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg en fusjonsprosess mellom to høgskoler. Vår problemstilling er: «*Hvordan opplever fagforeningsrepresentanter en fusjonsprosess når de er midt i den?*» Dette har vi undersøkt gjennom to dimensjoner; tempo og motstand. For å besvare vår problemstilling har vi benyttet Lewin's teori om endringsprosesser, tre spørsmål om grunnlaget for fusjoner, teorier om dimensjonene, i tillegg har vi trukket inn erfaringer fra tidligere fusjonsprosesser i samme sektor, og vi har gjennomført en empirisk studie av en fusjonsprosess.

Omstilling i universitets- og høgskolesektoren er initiert av Kunnskapsdepartementet. Hensikten med dette initiativet er at det skal bygges sterkere og mer solide fag- og forskningsmiljøer. Dagens organisasjoner er i stadig endring, skal man overleve må man tilpasse seg kontinuerlige endringer i samfunnet, hevdes det.

Vi har brukt kvalitativ forskningsmetode for å gjennomføre vår undersøkelse. I vår undersøkelse har vi valgt å intervju fem fagforeningsrepresentanter fra de to tidligere høgskolene.

Våre funn viser at fagforeningsrepresentantene ser på fusjonsprosessens tempo som en kritisk faktor, og de hevdet at tempoet har vært alt for høyt. Etter fremskynding av administrativ organisering ble fagforeningsrepresentantene ytterligere bekymret for tempoet. På bakgrunn av det høye tempoet viste det seg at fagforeningsrepresentantene er bekymret for om den reelle medbestemmelsen er sikret.

Våre funn viser også at fagforeningsrepresentantene ikke har opplevd noen tydelig motstand til nå. Behovet for å bli universitet var det delte meninger om, men i stor grad var det støtte om dette behovet. Hedmark sin campusmodell skapte usikkerhet med tanke på mulighet for å skape en felles kultur, og det var en bekymring for den geografiske avstanden mellom institusjonene. Selv om representantene til nå ikke hadde opplevd særlig grad av motstand ble det hevdet at motstand vil komme til uttrykk når den administrative organiseringen skal på plass.

Abstract

This thesis aims to examine a merging process of two university colleges. This present study aimed to investigate: "*How do union-representatives experience a merger process when they are in the middle of it?*" We will examine this through two different dimensions: pace and resistance. To answer this issue we utilized theories regarding organizational changes, three questions about the basis of mergers, theories about the dimensions, in addition, we have extracted experiences from previous merger processes in the same sector, and we have conducted an empirical study of a merger process.

The current political leaders of the state initiate the restructuring in the sector of university and university colleges. The purpose is to build stronger and more compact study- and research-communities. The current organizations are ever-changing and if one wishes to ensure successful development, one must adapt to the continual changes of the society.

We have used a qualitative research-method to execute the examination in which we have interviewed five union-representatives represented by the former university colleges.

Our findings show that union representatives regard the pace of the merger process as a critical factor, and they claimed that the pace has been far too high. After the acceleration of the administrative organization, union representatives became further concerned about the pace. Due to the high pace, it became apparent that union representatives were worried about whether the real participation was secured.

Our findings also show that union representatives have not experienced any clear resistance so far. There was divided opinions about the need of being a university, but there was largely support of this need. Hedmark's campus model created and uncertainty in view of the opportunity to create a common culture, and there was concern about the geographical distance between the institutions. Although the representatives so far had not experienced any particular resistance, it was argued that resistance would be expressed when the administrative organisation is in place.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Norsk sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
Figur- og tabelliste	7
1. Formålet med oppgaven	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	9
1.2 Fusjoner i universitets- og høgskolesektoren.....	11
1.3 Grunnlaget for fusjoner i universitets- og høgskolesektoren og sentralt lovverk	13
1.4 Et mislykket forsøk på fusjon i høyere utdanning	15
1.5 Oppgavens oppbygging	18
2. Fusjoner sett i et organisasjonsteoretisk perspektiv	20
2.1 To sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess	25
2.1.1 Tempo.....	26
2.1.2 Motstand	27
2.2 Oppsummering og begrunnelse for valg av teori.....	30
3. Oppgavens empiriske materiale og metodiske prinsipper	32
3.1 Metode og forskningsdesign	32
3.2 Utvalg og utvalgsstørrelse	33
3.3 Gjennomføring	34
3.4 Analyseprosessen	36
3.5 Forskerens etiske og juridiske ansvar.....	37
3.6 Kvalitetssikring.....	37
3.6.1 Reliabilitet.....	38
3.6.2 Validitet	38
4. Fagforeningsrepresentantenes opplevelse av tempo og motstand midt i en fusjonsprosess	40
4.1 Introduksjon	41
4.1.1 Tempo.....	42
Hastighet	42
Fremskynding	43
Medbestemmelse.....	45
4.1.2 Motstand	46

Grad av motstand	46
Usikkerhet	49
Forventning	52
5. Avsluttende refleksjoner.....	54
5.1 Oppsummerende diskusjon om opplevelse av tempo og motstand «in the making»	54
5.2 Konklusjon- varm eller kald fusjon?	57
5.2.1 Videre forskning	60
Referanser	61
Vedlegg.....	63
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til fagforeningsrepresentantene	63
Vedlegg 2: Intervjuguide	64
Vedlegg 3: Supplerende spørsmål.....	66

Figur- og tabelliste

Figur 1 (s. 10 og s. 40): To sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess, egen modell.

Figur 2 (s. 20): De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 403).

Tabell 1 (s. 56) Våre viktigste funn om dimensjonen tempo.

Tabell 2 (s. 56) Våre viktigste funn om dimensjonen motstand.

Tabell 3 (s. 58) Sammenligning PIU, Persson, HINN.

1. Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å undersøke fagforeningsrepresentanters opplevelse av å være midt i en fusjonsprosess. Den pågående fusjonsprosessen vi undersøker er mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Hedmark, heretter omtalt som HiL og HH.

Fusjoner er komplekse prosesser hvor resultatet skal bli en ny funksjonell enhet, og slike prosesser vil vanligvis medføre store konsekvenser for de involverte (Magma, 2009). En fusjon skiller seg fra andre former for samarbeid ved at institusjonene involvert i prosessen opphører å eksistere som selvstendige organisasjoner, og kjennetegnes ved at den nye organisatoriske enheten består av et styre og en leder, hevder Goedegebuure (1992) referert i Møthe (2010, s. 16). I en artikkel fra 2015 om Aarhus Universitet i Danmark gikk det et halvt år fra prosessen startet til «kartet» var ferdig tegnet. Her ble det hevdet at tempoet var alt for høyt og at prosessen skjedde for fort, og åtte år senere var fortsatt ikke strukturen på plass (Aftenposten, 2015). Motstand mot endringer er et kjent fenomen både hos enkeltindivider og i organisasjoner, og det skal godt gjøres å få til en endring uten å møte motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 391).

På bakgrunn av at høyt tempo er en kritisk faktor i fusjoner, og at det ofte oppstår motstand i endringsprosesser, ønsker vi å undersøke fagforeningsrepresentanters opplevelse av fusjonsprosessens tempo og motstand midt i en fusjonsprosess. Grunnen til at vi ønsker å undersøke fagforeningsrepresentantene er på grunn av deres viktige rolle i fusjonsprosesser, samt at vi anser tempo og motstand som to sentrale dimensjoner i en kompleks fusjon. Disse dimensjonene kan skape ulike utfordringer for de involverte, i tillegg kan utfordringene være med å avgjøre hvorvidt fusjonen mellom HiL og HH lykkes eller ikke.

«Høgskolen i Innlandet – enda bedre sammen»

Høgskolen i Innlandet sitt slagord for den nye organisasjonen er – «enda bedre sammen» og «ny institusjon – felles kultur» (Fusjoninnlandet, 2016). HiL og HH ble fusjonert etter Kongelig resolusjon 4. november 2016, og Høgskolen i Innlandet (HINN) ble etablert 1. januar 2017. I HINN er det 952 ansatte, 13.323 studenter og høgskolen tilbyr 105 ulike studieprogram (Høgskolen i Innlandet, s.a).

Vår undersøkelse er foretatt i første del av mars i 2017. All informasjon omhandlende fusjonen etter 01.04.17 er ikke inkludert i denne studien.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I rapporten *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*, utgitt av Arbeidsforskningsinstituttet i 2007, viser erfaringer til at det er svært vanskelig å lykkes med fusjoner. 80 % av fusjoner når ikke sine økonomiske eller strategiske mål, dette i hovedsak på grunn av kulturelle problemer (Enehaug & Thune, 2007). Dette funnet, og vår interesse for endringer i organisasjoner gjorde oss nysgjerrig på å finne ut av hvordan en endringsprosess oppleves underveis. Vi vil se på hvordan en endringsprosess, som en fusjonsprosess kan ses på som, oppleves i et fagforeningsperspektiv.

Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan opplever fagforeningsrepresentanter en fusjonsprosess når de er midt i den?»

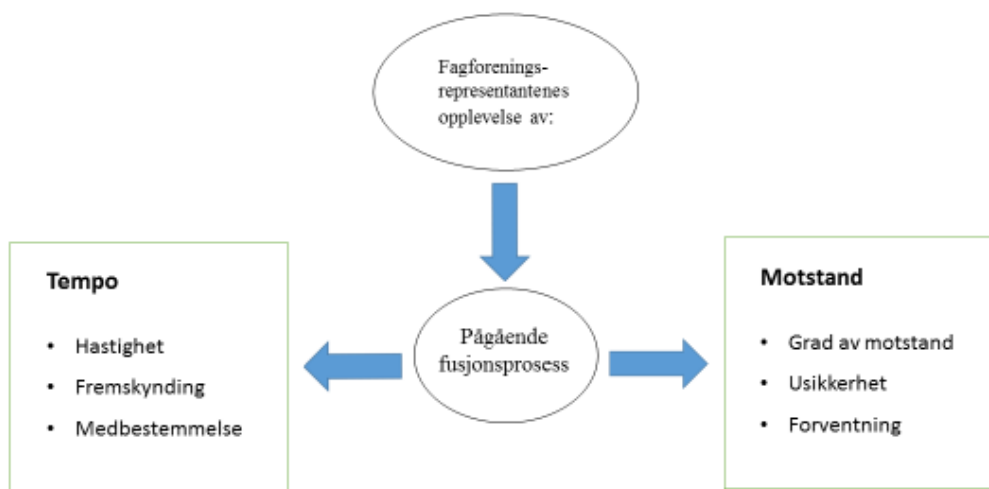
Med nevnte hovedproblemstilling som utgangspunkt, har vi kommet frem til to delproblemstillinger. Disse delproblemstillingene omhandler tempo og motstand. Bakgrunn for valg av delproblemstillinger er vår kjennskap gjennom media, at fusjonsprosessen mellom HiL og HH hevdes å skje i et raskt tempo, samt at motstand er et kjent fenomen i endringsprosesser.

1. *Hvordan opplever fagforeningsrepresentantene tempoet i fusjonsprosessen?*
2. *Hvor forventer fagforeningsrepresentantene at motstand eventuelt vil dukke opp?*

I løpet av årene har ulike studier pekt på hva det er som bidrar til fusjoners suksess eller fiasko (Skodvin, 1999) og hvilke erfaringer man kan ta med seg (Fielden & Markham, 1997). Det har også blitt utviklet maler for hvordan man bør opptre på en god og hensiktsmessig måte under fusjoner i høyere utdanning (HEFCE, 2004). De fleste studier av fusjoner fokuserer på fasen etter fusjoner er gjennomført (Van Straaten, Theron & Dodd, 2011), men det finnes også eksempler på forskning som fokuserer på faktorer som påvirker beslutningen om å fusjonere, ifølge Kyvik & Stensaker (2013) referert i Persson (2015). Tidligere forskning viser at ingen fusjonsforsøk som inkluderte så mange som tre institusjoner, endte

opp med å fusjonere, hevder Kyvik & Stensaker (2013) referert i Persson (2015). I vår oppgave har vi valgt vi en annen innfallsvinkel, vi ønsket å undersøke hvordan fusjonen oppleves av fagforeningsrepresentanter midt i fusjonsprosessen. Det finnes lite forskning på denne fasen, og vi mener det er interessant i seg selv. Grunnen til at det finnes lite forskning på denne fasen kan være fordi man i fusjonsprosesser er opptatt av å finne ut hvordan en endring vil bli mottatt i forkant, og at man ønsker å evaluere erfaringer man har ervervet seg etter en fusjonsprosess. Vi synes derfor det er interessant å undersøke hvordan fusjonsprosessen faktisk oppleves når man er «in the making.»

For å forenkle komplekse forhold har vi valgt å lage en modell som overordnet viser fra hvilket perspektiv vi ser på denne fusjonen. *Fagforeningsrepresentantenes opplevelse* er plassert øverst i modellen med en pil ned til *pågående fusjonsprosess* som er plassert midt i modellen, deretter viser pilene til dimensjonene *tempo* og *motstand*.



Figur 1: To sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess, egen modell.

Tempo er en sentral dimensjon i fusjonsprosesser, for høyt tempo kan medføre konsekvenser for de involverte partene, og dette kan være med å skape motstand. Vår studie kan gi et bidrag til å forstå hvordan en fusjon oppleves når man er midt i prosessen, når mange sentrale spørsmål fortsatt er uavklart. Dimensjonen tempo har vi delt inn i tre underkategorier; *hastighet*, *fremskynding* og *medbestemmelse*. Med dimensjonen tempo så mener vi i hvilken hastighet fusjonsprosessen blir gjennomført i, og hvordan tempoet oppleves av fagforeningsrepresentantene. Etter vi startet opp vår undersøkelse ble det besluttet at en viktig

del av prosessen skulle fremskyndes, og av den grunn var vi interessert i å finne ut hvordan representantene opplevde denne fremskyndingen. Med bakgrunn i det raske tempoet og fremskyndingen var vi interessert i å finne ut hvordan fagforeningsrepresentantene opplevde ivaretagelsen av medbestemmelsen, som er sentralt i endringsprosesser.

Dimensjonen motstand er også sentral i fusjonsprosesser, dette fordi forskning viser at motstand vanligvis oppstår i endringsprosesser. Dimensjonen motstand har vi delt inn i tre underkategorier; *grad av motstand*, *usikkerhet* og *forventning*. Underkategorien *grad av motstand* vil blant annet omhandle fagforeningsrepresentantenes oppfattelse av høgskolenes universitetsambisjon. I underkategorien *usikkerhet* ønsker vi å undersøke representantenes opplevelse av HiL og HH's avgjørelse om utsettelse av «vanskelige spørsmål» til etter fusjonsinngåelse. Med vanskelige spørsmål mener vi blant annet utsettelsen av rektoransettelse, fakultetsinndeling og den faglige- og administrative organiseringen. Vi ønsker å undersøke om fagforeningsrepresentantene forbinder utsettelsen, og manglende klarhet i blant annet fremtidig organisering, med usikkerhet. I siste underkategori, *forventning*, ønsker vi å finne svar på hvilke forventning fagforeningsrepresentantene har til fusjoneringen fremover, når vanskelige spørsmål skal avgjøres.

Vi har kommet frem til at nevnte dimensjoner; tempo og motstand, er kritiske faktorer i fusjonsprosessen mellom HiL og HH, på bakgrunn av at disse dimensjonene er noe fagforeningsrepresentantene er opptatte av.

1.2 Fusjoner i universitets- og høgskolesektoren

I dette delkapittelet presenterer vi hvilke utfordringer som har oppstått i lignende fusjonsprosesser i Norge. Det er relevant for oss å se på erfaringer fra lignende fusjonsprosesser for å forstå hva som kan være kritiske faktorer i komplekse fusjonsprosesser. Dette gir oss et bedre grunnlag for å forstå hva som er typiske utfordringer, men kan også gi oss indikasjoner på hva vi kan forvente å finne i vår undersøkelse.

Den 1. Januar 2016 ble Høgskolen i Gjøvik en del av NTNU. Sammen har NTNU, Høgskolen i Ålesund, Høgskolen i Sør- Trøndelag og Høgskolen i Gjøvik dannet Norges største universitet. I forbindelse med denne sammenslåingen ble det utført en spørreundersøkelse av

totalt 477 medlemmer i Tekna (Teknisk- naturvitenskapelig forening) ved de fire institusjonene. Undersøkelsen viser at det var sterk motstand mot fusjonen av de vitenskapelige ansatte ved daværende NTNU. 43.0% var helt uenig i fusjon, og kun 5.0% var helt enige i fusjonsvedtaket. Tekna-medlemmenes tillit til egen toppledelse varierte betydelig mellom de ulike institusjonene og ansattgruppene. Det ble hevdet at 47,1 % av vitenskapelig ansatte ved NTNU hadde manglende tillit til NTNUs toppledelse, 23,2 % var nøytrale og de resterende ga uttrykk for tillit. Lav tillit til toppledelsen i kombinasjon med intern motstand ga grunn til bekymring. Å ha fokus på å styrke tillitsforholdet til de ansatte og legitimiteten til fusjonen står sentralt i arbeidet fremover, påstås det i Universitetsavisen fra 27. mai 2015 (Risa, 2015). Å involvere de ansatte og lytte til dem, og videreformidle deres synspunkter dras frem som viktige momenter. Så mange som 68 % etterlyste mer åpenhet fra ledelsen (Universitetsavisa, 2015).

Lignende funn finner vi også ved å se på den mislykkede fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Harstad (HiH) og Universitetet i Tromsø (UiT) i 2009-2010. Informantene fra fagmiljøet mente informasjonen var god, men at de savnet hyppigere kommunikasjon med ledelsen og et større engasjement i mellomledelsen (Ag, 2010). Et annet interessant funn, er at HiH følte seg overkjørt av den dominerende parten, UiT. Universitetet så på seg selv som overlegne, og viljen til å dele ressurser ble utfordret. For å lykkes med fusjoner er det en suksessfaktor at det er en felles forståelse for at alliansen skal komme alle parter til gode, hvor fleksibilitet er et sentralt stikkord (Ag, 2010). Den mest positive fagseksjonen til fusjonen ved HiH, hadde en egen seksjonsleder som fulgte opp de ansatte, det var rom for gode diskusjoner og det ble gitt rikelig med informasjon underveis (Ag, 2010).

Erfaringer fra disse fusjonene viser blant annet at tillit, involvering og videreformidling av de ansattes synspunkter, samt informasjon og åpenhet blir sett på som viktige faktorer for å lykkes med en fusjon.

1.3 Grunnlaget for fusjoner i universitets- og høgskolesektoren og sentralt lovverk

I dette delkapittelet beskriver vi grunnlaget for fusjoner i universitets- og høgskolesektoren, samt ta for oss sentralt lovverk i en fusjonsprosess. Formålet er å gi innsikt i elementære bestemmelser som ligger til grunn for denne fusjonsprosessen. Dette er relevant for oppgaven fordi det vil gi en forståelse for hvorfor fusjoner i utdanningssektoren finner sted, og det vil vise til grunnleggende retningslinjer som er styrende for hvordan slike prosesser må foregå.

Grunnlaget for fusjoner i universitets- og høgskolesektoren gjenspeiler ønsket fra Kunnskapsdepartementets Strukturmelding (Meld. St. 18 (2014-2015)) om krav til høyere kvalitet i universitets- og høgskolesektoren ved å skape større enheter. På sikt hevdes det at dette skal gi mer robuste fagmiljøer og sterkere forskningsmiljøer. I tillegg skal det bli god tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet, bidra til regional utvikling, verdensledende fagmiljøer og sikring av effektiv drift (Regjeringen, 2014-2015). I tillegg defineres det i Strukturmeldingen krav til at den faglige kvaliteten skjerpes, herunder kan det nevnes antall årsverk tilhørende førstestilling, tidsbruk og gjennomføring for studentene og antall doktorgradsutdanninger, samt forskningsinntekter fra eksternt hold og internasjonal orientering. Strukturmeldingen viser også til at kravene for universitetsakkreditering skal skjerpes (Fusjoninnlandet, 2016).

I etterkant av Kunnskapsdepartementets Strukturmelding fikk NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) våren 2016 i oppdrag fra HiL og HH å utrede mulighetene for en fusjon, og universitetsakkreditering innen 2020. Hovedmotivet for fusjonen er å oppnå universitetsstatus, NIFU-rapporten synliggjør og vurderer hvilke muligheter høgskolene har for å kunne utvikle en ny utdanningsinstitusjon sammen. Hovedkonklusjonen til NIFU var at en fusjon ville gi muligheter for å kunne oppnå universitetsstatus innen få år. De hevder samtidig at høgskolene ligger noe i underkant av å rekke dette, men NIFU konkluderer samtidig med at det kan være mulig å nå dette målet. (Røsdal, Spilling, Gunnes, Olsen, & Næss, 2016).

I etterkant ble det utarbeidet en felles fusjonsplattform mellom HiL og HH som dannet det formelle grunnlaget for å søke Kunnskapsdepartementet om fusjon. Plattformen omhandler prinsipper som ble vektlagt når den fusjonerte Høgskolen utformet sin strategi.

Fusjonsplattformen beskriver blant annet den fusjonerte høgskolens *mål og ambisjoner*, deres *felles forutsetninger*, *føringer for styring og ledelse*, den tar for seg de *ansattes rettigheter og plikter*, samt *studentenes rettigheter*. Plattformen omhandler også den nye høgskolens *samkjøring av studietilbud*, deres *økonomiske forhold* og *prosessen videre/aktuelle prosjekter*.

Den 4. november 2016 signerte Kunnskapsdepartementet og de berørte partene en omstillingsavtale i forbindelse med den planlagte fusjonen mellom HiL og HH. For å sikre god medvirkning vektlegger fusjonsplanen ulike tiltak. Partsforholdet under fusjonen blir regulert gjennom omstillingsavtalen. I den forbindelse ble det utarbeidet en omstillingshåndbok i samarbeid mellom partene, og denne skal være med å bidra til å sikre de ansatte trygghet og forutsigbarhet under omstillingen. Omstillingshåndboken viser at de ansattes rettigheter ivaretas, og den legger føringer for at det blir tilrettelagt for gode prosesser i den nye institusjonen. Omstillingshåndboken dekker sentrale områder det er viktig å rette oppmerksomhet mot, og skal fungere som et hjelpemiddel for tillitsvalgte, organisasjonens ledere og verneombud slik at de kan ivareta sine ansvarsområder på en tilfredsstillende måte (Fusjoninnlandet, 2016).

I omstillingsavtalen er det blant annet utarbeidet en intern kommunikasjonsplan. Denne planen ligger ute på Fusjoninnlandet sin nettside. Planen danner et oversiktlig bilde, og viser hvilke budskap og kommunikasjonsprinsipper som gjelder for tre faser HINN benevner som; utviklingsfasen, implementeringsfasen og videreutviklingsfasen. Hovedbudskapet er «ny institusjon – felles kultur», og kommunikasjonsprinsippene viser til punkter som *forventningsavklaring*, *åpen*, *ærlig*, *proaktiv* og *personlig dialog*, samt punktene i statens kommunikasjonsplan som er *åpenhet*, *medvirkning*, *nå alle*, *aktiv* og *helhet*. Det står også nedfelt at den enkelte arbeidstaker har et eget ansvar i forhold til å holde seg orientert (Fusjoninnlandet, 2017).

I fusjonsarbeidets faser skal medbestemmelse ivaretas etter bestemmelsene i Hovedavtalen i staten. Hovedavtalen omtales også ofte som *arbeidslivets grunnlov*, og den er med på å regulere vilkårene på arbeidsplassen gjennom tillitsvalgte (Arbeidslivet, 2012). Hovedavtalen er sentral i offentlig sektor, her har staten og hovedsammenslutningene for de statsansatte inngått en hovedavtale med et formål om å skape et best mulig grunnlag for samarbeid mellom parter på alle nivåer. Den har flere formål, men de formål vi ønsker å trekke frem i denne oppgaven er at den danner grunnlaget for rett til medbestemmelse for arbeidstakere.

Det skal også gis reell innflytelse for hvordan egen arbeidsplass skal organiseres, og hvordan ulike arbeidsmetoder skal utvikles (Regjeringen, s.a).

Det er også relevant å nevne arbeidsmiljølovens bestemmelser (2005, § 16-5) som omhandler *informasjon og drøfting med tillitsvalgte*. Loven sier at tidligere og ny arbeidsgiver så tidlig som mulig skal gi informasjon og drøfte overdragelsen med arbeidstakernes tillitsvalgte. Det er også relevant å nevne arbeidsmiljøloven (2005, §§ 8-1 til 8-2) som omhandler *plikt til informasjon og gjennomføring av plikten til informasjon og drøfting* av spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold (Lovdata, 2016).

Avslutningsvis ønsker vi å nevne at Høgskolen i Gjøvik, Lillehammer og Hedmark tidligere har gjort et forsøk på å fusjonere, denne fusjonen strandet i 2012. Dette prosjektet ble kalt Prosjekt Innlandsuniversitet (PIU). I denne fusjonsprosessen skulle alle detaljer avklares på forhånd, som er i motsetning til fusjonsprosessen mellom HiL og HH (Gudbrandsdølen Dagingen, 2016). I et intervju uttaler Katrine Skretting at hun hadde inntrykk av at PIU strandet fordi man ønsket å ha klarhet i alt med en gang. Hun legger til at høgskolene nå er opptatt av at de har tillit til hverandre, at de ønsker hverandre vel, samt at de løser ting etter hvert. Grunnlaget for denne fusjonen er at vi ønsker å bli sterkere faglig sett, sier Skretting (Khrono, 2016).

Det er relevant for oss å inkludere nevnte lover og bestemmelser i vår oppgave fordi det er interessant å finne ut hvordan fagforeningsrepresentantene har opplevd praktisering av lovbestemmelsene, samt ulike problemstillinger underveis i fusjonsprosessen.

Lovbestemmelsene gir grunnleggende føringer for arbeidsgiveres plikter og arbeidstakeres rettigheter i fusjonsprosesser, og brudd på disse pliktene/rettighetene vil generelt føre til uro, slik vi ser det.

1.4 Et mislykket forsøk på fusjon i høyere utdanning

I doktorgradsavhandlingen «The Construction of Support and Opposition: A Study of an Attempted Higher Education Merger,» (Persson, 2015), beskriver Persson ulike faktorer for hvorfor enkelte fusjonsprosesser blir avbrutt. Utgangspunktet for avhandlingen var fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Østfold, Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Buskerud. Denne fusjonsprosessen ble avsluttet før en beslutning om å fusjonere ble avgjort.

Avhandlingen til Persson handler om et fusjonsforsøk, samtidig handler den om endringer i universitets- og høgskolesektoren. Målet med avhandlingen var å beskrive og forklare hvordan diskurser av støtte og motstand betinget et utfall av fusjonsprosessen. Avhandlingen viser hvordan ulike diskursive praksiser utviklet seg til motsetninger mellom de tre høgskolene, som førte til opphør av fusjonsprosessen (Persson, 2015).

Persson beskriver i sin avhandling to historier, en som viser til motstand mot fusjonen og en som viser til støtte mot fusjonen. I historien om motstand er det sentrale spørsmålet: «hvorfør bør vi fusjoner med dem»? «De vil bare fusjonere med oss fordi de vil ha tak i pengene våre så de kan etablere sine PhD-program som de trenger for å bli universitet». Samtidig som de selv ikke ønsket å bli et universitet. Høgskolen i Østfold ønsket i utgangspunktet å fusjonere, men de innså at de ville bli en tapende part, de andre ville få alt og de ingenting. Av den grunn ble konklusjonen at de klarte seg bedre alene (Persson, 2015).

Den andre historien handler om støtte, og et sentralt spørsmål var: «Hvorfor ville de ikke fusjonere med oss?»

Vi ønsker å bli et strategisk plassert universitet i morgendagens utdanningsmarked, som konkurrerer for studenter, ansatte og forskningsmidler. Hvis vi skal overleve må vi fusjonere. Vi har brukt mye tid og penger på å utvikle PhD-programmer de vil få gratis tilgang til når vi har slått oss sammen. Det handler ikke om hvem som får hva, det handler om hva vi kan gjøre sammen. Vi trenger å gi hele spekteret av utdanningstilbud fra bachelor til doktorgrad for å møte studentenes økende krav. PhD-programmer vil forbedre kvaliteten på alle nivåer og styrke bachelorprogrammene. Fusjonen handler ikke om vinnere og tapere. Det handler om å stå sammen i en globalisert verden hvor kun de beste overlever. Vi står sterkere sammen.

I det støttende perspektivet ble ideen om å bli et universitet oppfattet som nødvendig for å overleve i et utdanningsmarked. Oppfatningen var at det ikke var noen «vinnere og tapere» i denne fusjonen (Persson, 2015).

Avhandlingen til Persson viser at motstanden mot fusjonen var størst ved høgskolen i Østfold. Utviklingen av doktorgradsprogrammer ble ikke sett på som nødvendig for å nå et overordnet mål, men snarere som et middel for Buskerud og Vestfold for å posisjonere seg i fusjonsprosessen. Det som ble oppfattet som naturlig og logisk var at fakultetsledelsen skulle

fordeles likt mellom de tre fusjonspartnerne. Konkurransen var intern mellom høyskolene og var et resultat av ubalansert fordeling av makt, hvor Østfold ble marginalisert. I Østfold gikk man fra å støtte fusjonen til å bli motstandere av den fordi det ble antatt at universitetsambisjonen ikke ville gi noen umiddelbare synergier. Fordelingen av fakulteter ble sett på som urettferdig, og kunne resultere i en maktubalanse. Denne ideologien var fremtredende i Østfold som først og fremst så på seg selv som en høyskole med bachelor- og mastergrader, derfor ble det naturlig å motsette seg fusjonen. Spørsmålet de stilte var for eksempel: Hvorfor skulle de gi opp sin autonomi og betale masse penger for å nå et mål de ikke hadde? (Persson, 2015).

Resultatet av Perssons avhandling er at selv om man i utgangspunktet støttet fusjonen så snudde man til å vise motstand mot den fordi man mente at man ikke fikk igjen for innsatsen. Selv om det var enighet om at det var lurt å fusjonere for deretter å bli universitet, så ble det store uenighet om hvordan fusjonen skulle gjennomføres. Får man viljen sin og godene som tilhører, er det ikke noe problem å være enig. Spørsmålet «hvorfor» er tilkoblet ideologien og holdningen som rådet om at størst er best, mens «hvordan» er koblet til makt og om posisjoner. Det var en virkelighetsoppfatning om at Østfold ville bli en tapende part i fusjonen, og dermed gikk man fra å støtte fusjonen til å bli motstander av den (Persson, 2015).

Perssons avhandling er relevant for vår oppgave fordi han i utgangspunktet også studerte en fusjonsprosess «in the making». Forskjellen fra fusjonen som vår oppgave omhandler er at denne fusjonen ble avbrutt. Avhandlingen hans viser at selv om man var enige i at det var lurt å fusjonere, var man uenige i hvordan fusjonen skulle gjennomføres. Avhandlingen viser hvilke mekanismer som gjorde at man gikk fra å støtte fusjonen til å bli motstandere av den. Den er derfor relevant for oss fordi den kan gi en pekepinn på mulige utfordringer som kan dukke opp i fusjonen mellom HiL og HH. Avhandlingen synes vi også er interessant fordi vi i tidligere mediedekning av fusjonen mellom HiL og HH har sett at det også her har vært ulikt syn på blant annet fakultetsstrukturen og behovet for å bli universitet. Ser vi dette opp mot Persson sin avhandling var det som nevnt ikke alle institusjonene så behovet for å bli et universitet. I Perssons avhandling ble tildeling av fakulteter sett på som urettferdig og resulterte i en maktubalanse. Det har også vært kritiske røster om blant annet campusmodellen i Hedmark og organisering av ny struktur i fusjonen vi undersøker (Østlendingen, 2016). Andre likheter mellom disse fusjonene er at de involverte institusjonene var på høyskolenivå og institusjonene deltok frivillig i prosessen med fusjonering som mål.

1.5 Oppgavens oppbygging

I det første kapittelet beskriver vi formålet med oppgaven, bakgrunn for valg av tema og presenterer vår problemstilling. Vi presenterer også en modell som viser hvilket perspektiv vi ser denne fusjonen fra. Modellen tar for seg det vi anser som to sentrale dimensjoner i denne fusjonsprosessen: tempo og motstand. Deretter gjør vi rede for lignende fusjoner i universitets- og høgskolesektoren. Vi redegjør også for grunnlaget for fusjoner i universitets- og høgskolesektoren og sentralt lovverk. Avslutningsvis tar vi for oss en avhandling om et mislykket forsøk på fusjon i høyere utdanning.

I det andre kapittelet presenterer vi teoriene vi mener er relevante for å undersøke problemstillingen og belyse våre funn. Her legger vi vekt på ulike teoretiske elementer som; Lewin`s endringsprosess, hvor en vellykket endringsprosess må gjennom tre faser: opptining, endring og nedfrysning. Videre tar vi for oss tre spørsmål som har vært i fokus innen forskning og evalueringer av grunnlaget for fusjoner innen høyere utdanning. Det første spørsmålet dreier seg om fusjonen er på et *faglig og institusjonelt grunnlag*. Det *andre* spørsmålet går ut på om det er *frivillighet eller tvang* som har vært grunnlaget for fusjonen, og det *tredje* spørsmålet dreier seg om *samlokalisering vs. nettverksorganisering* i fusjonerte institusjoner. I siste del av kapittelet vil vi ta for oss teorier om tempo og motstand.

I tredje kapittel gjør vi rede for valg av metode, forskningsdesign og utvalg og utvalgsstørrelse. Vi gjør rede for hva som menes med fenomenologisk design og begrunner hvorfor vi ønsker å benytte oss av denne type undersøkelse i vår oppgave. Vi beskriver deretter hvordan vi har gjennomført intervjuene, og den tilhørende prosessen med å analysere datamaterialet. Avslutningsvis tar vi for oss kvalitetssikring av oppgaven.

I fjerde kapittel blir funnene vi har kommet frem til i vår undersøkelse presentert. Underveis vil de mest sentrale dataene drøftes opp mot relevant teori. Modellen presentert under *bakgrunn for valg av tema og problemstilling*, danner utgangspunktet for presentasjonen av empirien hvor vi tar for oss dimensjonen tempo med underkategoriene *hastighet*, *fremskynding* og *medbestemmelse*, og dimensjonen motstand med underkategoriene *grad av motstand*, *usikkerhet* og *forventning*.

I femte og siste kapittel blir de viktigste elementene i oppgaven dratt frem, samt at vi kommer med en konklusjon basert på hva vi kom frem til i kapittel 4. Vi har laget to tabeller som tar for seg de viktigste funnene vi har kommet frem til i vår undersøkelse. Vi har også laget et tabell hvor vi sammenligner fusjonen mellom HiL og HH og to mislykkede fusjonsforsøk i høyere utdanning. Avslutningsvis i kapittel fem presenterer vi tre forslag til videre forskning.

2. Fusjoner sett i et organisasjonsteoretisk perspektiv

I dette kapittelet skal vi først ta for oss Lewin`s tre faser for en vellykket endringsprosess; opptining, endring og nedfrysning. Deretter vil vi fokusere på tre spørsmål som har vært i fokus innen forskning og evalueringer av grunnlaget for fusjoner innen høyere utdanning. Det første spørsmålet dreier seg om fusjonen er på et *faglig og institusjonelt grunnlag*, hvor fusjoner i høyere utdanning kan klassifiseres på ulike måter. Det *andre* spørsmålet går ut på om det er *frivillighet eller tvang* som har vært grunnlaget for fusjonen. Det *tredje* spørsmålet dreier seg om *samløkalisering vs. nettverksorganisering* i fusjonerte institusjoner. Dette spørsmålet er knyttet til geografi. I siste del vil vi ta for oss det vi ser på som to sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess; tempo og motstand. Disse dimensjonene er relevant fordi vi vil undersøke fagforeningsrepresentantenes opplevelse av disse to dimensjonene i en fusjonsprosess. Det er derfor sentralt å ha sett på teorier om tempo og motstand, som dermed kan gi et faglig perspektiv på representantenes opplevelser av å være midt i fusjonsprosessen.

Lewin`s “force-field” modell

Fusjoner kan ses på som en variant av organisasjonsendring. I følge Lewin vil en endringsprosess i en organisasjon gå gjennom tre faser for å kunne oppnå en vellykket organisasjonsendring. Lewin`s (1951) såkalte «force-field»-modell er en av de eldste teoriene om endringsprosesser. Endringsprosessen delte han inn i tre faser: oppløsning, endring og reetablering (Yukl, 2006). Eller som Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 402-403) kaller det: opptining, endring og nedfrysning. De tre fasene går ut på å gjøre de ansatte klare for endringen ved å gi de en forståelse av at endringen er nødvendig, gjennomføre endringen, for deretter å stabilisere endringene i organisasjonen.



Figur 2: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 403).

I den første fasen- opptiningsfasen- er formålet å skape motivasjon og behov for endringen. Dette behovet kan være reaktivt som følge av en krise i organisasjonen, men også proaktivt

hvor behovet for endring er et resultat av fremtidige trusler eller muligheter for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De berørte partene må få en forståelse for at dagens situasjon ikke er holdbar, og at en er nødt til å endre seg. Opptiningsfasen må også skape en psykologisk trygghet der man enten forsøker å redusere redsel og uvilje mot endring, eller påpeke hva som skal endres og hva som vil forbli stabilt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 402). I fase to, endringsfasen, iverksettes ulike tiltak. Nye holdninger skal skapes gjennom endret lederstil, opplæring og kommunikasjonstrening. Nedfrysning er den siste fasen, og her stabiliseres de nye tiltakene (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 402-403). Tiltakene evalueres, og det undersøkes om det er samsvar mellom de nye holdningene (kultur) og den faktiske atferden (struktur). De ansatte vil gradvis begynne å akseptere endringen, og vil føle seg mer komfortable med nye rutiner og arbeidsoppgaver (Munkejord, 2013, s. 335).

Alle tre faser er sentrale for en vellykket endringsprosess. Hvis man ikke først går gjennom opptiningsfasen, er sannsynligheten stor for at man vil møte sterk motstand og apati blant de ansatte (Yukl, 2006). Mangler på problemløsning og systematisk diagnostisering i endringsfasen, vil derimot resultere i svak endringsplan. Oppmerksomhet på entusiasme og konsensusbygging står sentralt i reetableringsfasen. Hvis en ikke har fokus på dette, kan det resultere i at endringen reverserer like etter den har blitt gjennomført (Yukl, 2006).

Lewin`s modell er relevant for vår oppgave, fordi vi undersøker en fusjonsprosess vi anser å være i den første fasen – opptiningsfasen. Selv om noen avgjørelser allerede er besluttet, gjenstår avgjørelser på flere vanskelige spørsmål som vil ha stor innvirkning på den nye organisasjonen. Fokuset vårt vil derfor ligge på opptiningsfasen. Begrunnelsen for at vi mener fusjonen mellom HiL og HH er i opptiningsfasen, er fordi våre intervjuer er gjennomført før blant annet faglig- og administrativ organisering er på plass. Når HINN beslutter organiseringen anser vi de å gå inn i neste fase, endringsfasen. Lewin`s modell er interessant for vår oppgave fordi den indikerer hvilke faser organisasjonen må gjennom for å kunne oppnå en vellykket endringsprosess.

Tre spørsmål om grunnlaget for fusjoner

Det er særskilt tre spørsmål som har stått sentralt i evalueringer, forskning og drøftinger om fusjoner i høyere utdanning (Møthe, 2010). Disse tre spørsmålene er:

- Institusjonelle og faglige grunnlag for fusjoner
- Tvang vs. frivillighet som grunnlag for fusjoner
- Samlokalisering vs. nettverksorganisering i fusjonert institusjoner

Det første spørsmålet dreier seg om fusjonen er på et *faglig og institusjonelt grunnlag*. Fusjoner i høyere utdanning kan klassifiseres på ulike måter. Et vanlig skille er mellom sektorielle og tverrsektorielle fusjoner. Dette går ut på om det er fusjoner i samme sektor, eller på tvers av ulike sektorer. Tverrsektorielle fusjoner er ofte mer utfordrende, fordi institusjonene gjerne har ulike organisasjonskulturer, ulike målsettinger og tradisjoner. Det kan skilles mellom flere ulike fusjoner. Det ene er horisontal fusjon, som går ut på at to eller flere institusjoner innen et faglig område rettet mot et felles sluttprodukt fusjonerer, ifølge Skodvin (1999) referert i Møthe (2010). Vertikale fusjoner, er derimot fusjoner mellom institusjoner i samme fagområde, men på ulike nivåer. Blandet fusjon er en tredje type fusjon. Dette handler om institusjoner som tilbyr ulike fagområder, men som er på samme nivå. Det kan for eksempel dreie seg om sammenslåing mellom høgskoler, som er tilfelle i fusjonen mellom HiL og HH. En siste fusjonsvariant er konglomerat fusjon. Dette er institusjoner på ulike nivåer med ulike fag som fusjonerer, og dreier seg som regel om en høgskole og et universitet, hevder Skodvin (1999) referert i Møthe (2010).

Det *andre* spørsmålet går ut på om det er *frivillighet eller tvang* som har vært grunnlaget for fusjonen. Er fusjonen frivillig, betyr det at den er initiert av institusjonen selv. Tvungne fusjoner derimot, er et resultat av initiativ fra utenforstående parter. Goedegebuure (1992) referert i Møthe (2010) hevder imidlertid at ingen fusjoner er helt frivillige, men at de er enten en defensiv eller en offensiv reaksjon på endringer i omgivelsene til organisasjonen. Det kan for eksempel være at markedet krever det, eller at organisasjoner har fått incentiver fra myndigheter om å fusjonere slik som tilfellet er for universitets- og høgskolesektoren. I høyere utdanning er fusjoner ofte en kombinasjon av tvang og frivillighet, myndighetene stiller enkelte minstekrav, mens institusjonene som regel kan velge hvem de ønsker å fusjonere med. I offentlig sektor er fusjoner gjerne et resultat av ønsker om å bedre

utdanningskapasiteten, effektiviteten og ledelse av institusjonene. Flertallet av studier av fusjoner internasjonalt, viser til at tvungne fusjoner er mer utfordrende å lykkes med. De frivillige fusjonene er enklere å organisere, og de lykkes ofte i større grad enn de tvungne fusjonene fordi det innebærer større medvirkning av de ansatte. De ansatte får være med både i planleggingsprosessen og i selve implementeringen. I følge Prøitz (2005) referert i Møthe (2010, s. 62) kan dette «lede til en sterk opplevelse av eierskap».

Det tredje spørsmålet dreier seg om *samløkalisering* vs. *nettverksorganisering* i fusjonerte institusjoner. Dette spørsmålet er knyttet til geografi. Skillet går ved fusjoner mellom mer eller mindre samlokaliserte institusjoner, og geografisk atskilte institusjoner. Samlokalisering benyttes oftest om fusjoner mellom institusjoner som er i samme kommune eller i gangavstand til hverandre. Nettverksbegrepet omfatter ofte fusjoner mellom institusjoner i flere kommuner, hevder Le and Bowen (1971) og Kyvik (1999) referert i Møthe (2010). Høgskolen i Innlandet er etter denne definisjonen en nettverksorganisering.

Det finnes ikke et entydig svar på hvilke effekter fusjoner har gitt i høyere utdanning, men det finnes en del fellestrekk som går igjen i litteraturen om fusjoner, hevder Skodvin (1997), Skodvin (1999), Skodvin (2002), Stensaker (2008) og Rowley (1997) referert i Møthe (2010). Disse erfaringene tar utgangspunkt i de tre klassifikasjonene beskrevet ovenfor: faglig eller institusjonelt grunnlag, frivillighet eller tvang og samlokalisering vs. nettverksorganisering (Møthe, 2010).

Fusjoner innebærer ofte at enkeltpersoners mål, verdier og prioriteringer går på bekostning av overordnede mål med fusjonen. Spesielt i de minst dominerende institusjonene i fusjonsprosessen, oppleves sinne og bitterhet blant de ansatte. En annen utfordring er at fusjoner er typiske ovenfra og ned-prosesser, her trekkes de ansatte i liten grad med i beslutningene (Møthe, 2010). Forskning viser til viktigheten av å trekke de ansatte inn i beslutningsprosesser som et suksesskriterium for å lykkes med fusjoner. Mellom 1/3 og halvparten av fusjoner mislykkes finansielt fordi planleggere og gjennomførerne av fusjonene undervurderer betydningen av de menneskelige faktorene, og det viser seg at ansattes holdninger, reaksjoner og handlinger er turbulente i prosessen (Enehaug & Thune, 2007).

Oppsummering av forskning viser at fusjoner kan bidra til økt jobbengasjement og økt tilfredshet, men like ofte turn-over og økt sykefravær. Mange ser på fusjoner som en trussel

mot videre karrieremuligheter, og det fører med seg lavere produktivitet, redusert motivasjon og dårligere allmenntilstand (Møthe, 2010). Å tilpasse seg en ny organisasjonskultur fører ofte til motstand, stress og konflikter mellom de fusjonerte partene. I tillegg opplever mange tap av sosial identitet, og dette vil potensielt kunne medføre endringsnekt, tap, sinne og sorg (Enehaug & Thune, 2007, ss. 27-28). Ofte er det faglige gevinster som dras frem som et hovedmoment for å fusjonere. Mye av forskningen viser at jo større ulikhet det er mellom de fusjonerte partene, jo større sjanse er det for en vellykket fusjonsprosess. Ordtaket om at "like barn leker best" ser ikke ut til å stemme ved fusjoner i høyere utdanning. Det er snarere slik at komplementaritet (utfyllende men ikke direkte konkurrerende kompetanse) er viktigere, og da spesielt på den faglige siden (Møthe, 2010). Det er større sannsynlighet for konflikter og konkurranse mellom nærliggende fagområder i den nye institusjonen, jo større faglig likhet det er mellom partene som fusjonerer. En generell konklusjon er at geografisk nærhet teller ved fusjoner. Desto nærmere to institusjoner er lokalisert fysisk, jo større er sjansen for at fusjonen blir vellykket (Møthe, 2010).

Medvirkning er helt sentralt for å lykkes i fusjonsprosesser. Frivillighet, både på institusjonelt og faglig/individuell grunnlag øker også sjansen for vellykket fusjon. Fusjoner stiller store krav til ledere, de må argumentere rasjonelt i forkant av beslutninger og ikke bare informere. Dersom ikke ledelsen engasjerer seg aktivt og synlig, skal det godt gjøres å lykkes med fusjoner. Å kombinere målrettet og strategisk arbeid med et godt lederskap tuftet på verdien av demokratisk ledelse og medvirkning er sentrale suksessfaktorer (Møthe, 2010).

De tre spørsmålene om evalueringer, forskning og drøfting om fusjoner i høyere utdanning er relevante for vår oppgave fordi de kan belyse muligheter og problemer tilknyttet ulike former for fusjoner, samt si noe om hvorfor enkelte fusjoner er vellykkede og hvorfor andre ikke er det. Vi anser fusjonen mellom HiL og HH som en blandet fusjon fordi begge er på høgskolenivå, og på grunn av at de har ulike fagområder. Erfaringer fra fusjonsprosesser viser at det er større sjanse for konflikter og konkurranse jo større faglig likhet det er mellom partene, en utfordring i fusjonen mellom HiL og HH kan derfor bli at campus Rena og Lillehammer har noen like fagområder. Fusjonen er i stor grad en frivillig fusjon fordi institusjonene måtte ikke fusjonere nå, i tillegg kunne de velge hvem de ville fusjonere med. Begrunnelsen for at vi hevder at denne fusjonen er en kombinasjon av frivillighet og tvang er fordi begge institusjonene har universitetsambisjoner, og for å nå dette målet måtte institusjonene møte kravene til Kunnskapsdepartementet. Teorier viser at frivillige fusjoner er

lettere å lykkes med fordi det innebærer større medvirkning av de ansatte. Som nevnt anser vi fusjonen mellom HiL og HH til å være en nettverksorganisering fordi det er geografisk spredte campuser. En generell konklusjon er at geografisk nærhet teller ved fusjoner (Møthe, 2010), dette kan derfor skape utfordringer i denne fusjonen. Erfaringene fra disse tre spørsmålene kan fungere som et hjelpemiddel i de ulike fasene i Lewin`s modell for en vellykket endringsprosess, med tanke på planlegging og gjennomføring av fusjoner.

2.1 To sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess

Som presentert i innledningen har vi utarbeidet en modell basert på to dimensjoner vi mener er sentrale i en fusjonsprosess; tempo og motstand. Når vi ser på presenterte teorier, Lewin`s tre faser og de tre sentrale spørsmålene om grunnlaget for fusjoner opp mot hverandre, kan vi se for oss at opptiningsfasen går lettere fordi fusjonen mellom HiL og HH er en sektoriell fusjon. Tverrsektorielle fusjoner er som nevnt mer utfordrende å lykkes med. Når de involverte i fusjonen føler stor grad av frivillighet og de har en grunnleggende forståelse for at prosessen måtte skje, vil sannsynligvis opptiningsfasen føre til mindre utfordringer enn om fusjonen hadde vært tvungen. Med tanke på at HINN har en nettverksorganisering vil dette kunne føre til utfordringer i Lewin`s opptiningsfase, men også i endringsfasen, slik vi ser det. Bakgrunnen for dette er fordi HH har erfaring med nettverksorganisering på grunn av sin flercampus-modell, mens HiL ikke har denne erfaringen.

I flere mediasaker hevdes det at fusjonsprosessen går for fort (Gudbrandsdølen Dagningen, 2016). Et høyt tempo vil føre til at man raskere beveger seg fra Lewin`s opptiningsfase til endringsfasen. Et høyt tempo kan få konsekvenser for kritiske faktorer i prosessen (Kotter, 2012), som for eksempel, arbeidsgivers plikter og sikring av medarbeidernes rettigheter i fusjonsprosesser. Med tanke på vår andre dimensjon, motstand, kan dette oppstå i alle Lewin`s tre faser. Som vi har gjort rede for i delkapittelet om de tre spørsmålene om grunnlaget for fusjoner, teller geografisk nærhet ved fusjoner. Campusmodellen til HH, og det faktum at det er geografisk spredte campuser, kan føre til motstand blant de som ikke har erfaring med denne type organisering. Her kan vi vise til mediedekning som omhandler skeptisisme fra HiL angående denne modellen (Gudbrandsdølen Dagningen, 2016).

2.1.3 Tempo

Vi undersøker fagforeningsrepresentantenes opplevelse av tempo i fusjonsprosessen, vi vil derfor ta for oss ulike teorier omhandlende tempo i endringsprosesser. Som vi har nevnt, tyder tidligere mediedekning på at fusjonsprosessen mellom HiL og HH holder et høyt tempo. Det er derfor interessant å se på hva ulike teorier hevder om endringsprosessens hastighet, og konsekvenser av dette.

Tidsbruken man avsetter til endringsprosesser, kan ha stor påvirkning for hvordan de ansatte oppfatter endringen. Dersom endringen skjer for hurtig kan det få konsekvenser for kritiske faktorer i prosessen, hevder Kotter (2012). Ifølge Jurow (2011) referert i Elnæs & Gjengedal (2015) bør endringsprosesser bruke den tiden man behøver for å bli gjennomført. Jurow (2011) sier videre at slike prosesser ofte blir drevet frem av lederes urealistiske oppfatning av hvor lang tid en endringsprosess burde ta. Hver enkelt endring og tiden man bruker på å gjennomføre den, bør ta høyde for tilpasning og forberedelse underveis, samtidig som man vektlegger medvirkning, kommunikasjon og opplæring, hevder Jurow (2011). Lori og Silverman (2000) referert i Elnæs & Gjengedal (2015) hevder at det mest ideelle er å starte planleggingen og tilretteleggingen 3-5 år før endringen finner sted.

Ser man på rapporten «Stor omstilling på kort tid», påstås det at en rask omstilling også kan være positivt. Begrunnelsen for dette er at det kan være med på å øke fokuset på fremdriften. De ansatte må derfor være selektive på hvilke konflikter som må løses. Ved å ha en kort tidsfrist reduserer man også langvarig usikkerhet og pining for de ansatte i prosessen, ifølge Solumsmoen & Botheim (2002) referert i Elnæs & Gjengedal (2015). Det er ikke nødvendigvis slik at jo lengre tid man bruker, desto bedre er det (Møthe, 2010). Det argumenteres for at vanskelige spørsmål bør modnes og at «ting tar tid.» Fusjonsprosesser som drar ut over lang tid kan oppleves som svært arbeidskrevende. Mye tid går tapt som heller burde gått til for eksempel faglig virksomhet, utgiftene løper og oppmerksomheten blir delt mellom ulike forpliktelser. Det hevdes at 2-3 år, som kan betegnes som mellomlang tid, er en fornuftig tidsplan å gjennomføre fusjoner på. Videre blir det hevdet at medvirkning er en viktigere dimensjon enn tid i fusjonsprosesser (Møthe, 2010). I kapittel 1 nevnte vi en artikkel omhandlende Universitetet i Aarhus i Danmark. I denne prosessen tok det et halvt år fra beslutning om fusjon forelå til kartet var ferdig tegnet. Men likevel, åtte år etter hadde ikke

den endelige strukturen kommet på plass. Tempo ble sett på som en kritisk dimensjon også i den fusjonsprosessen (Aftenposten, 2015).

Blant endringsteoretikere er det stadig en diskusjon om hva som er den mest hensiktsmessige tiden å gjennomføre ønskede endringer på, samt hvilken rekkefølge man skal gjøre endringen i (Yukl, 2006). Noen teoretikere hevder at endringer bør presenteres raskt i hele organisasjonen, dette for å hindre at motstand skal bygge seg opp. Samtidig foretrekker andre teoretikere en mer gradvis introduksjon av endringen, hvor endringen presenteres på ulike tider i ulike deler av organisasjonen. Det finnes lite forskning å vise til på området, og derfor har man lite klare svar (Yukl, 2006). Amis, Slack og Hinings (2004) referert i Yukl (2006) fant i sin studie ut at omfattende endringer ble mer vellykket om de ble utført langsomt, hvor man startet opp med viktige og svært synlige aspekter som viste de ansatte at endringen var en langvarig og seriøs prosess.

2.1.2 Motstand

Vi undersøker også fagforeningsrepresentantenes opplevelse av motstand i fusjonsprosessen, og vil derfor gjøre rede for hvorfor motstand og oppslutning om endring er et så vanlig fenomen. Det er viktig å forstå hvordan en endring påvirker individene, sosiale relasjoner og forholdet mellom menneskene i og utenfor organisasjonen. Oversikten nedenfor består av ti punkter: faglig enighet/uenighet, frykt for det ukjente, tap/gevinst av personlige goder, tap av identitet, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, symbolsk orden og aktører i omgivelsene. Vi velger å utdype de fire første punktene, fordi vi anser disse punktene som mest relevante opp mot dimensjonen motstand. Disse fire punktene kan fremkalle ulike former for oppslutning og motstand.

1. **Faglig enighet/uenighet:** Når det er enighet om at en endring er viktig å gjennomføre, i tillegg til at løsningen som velges oppleves som riktig, er dette en av de viktigste grunnene til at endringsinitiativ gir oppslutning. En sentral årsak til motstand er at enkeltindivider kan være faglig uenig i endringen. Det kan være uenighet om endringen faktisk er nødvendig, og det kan oppstå diskusjoner om hvorvidt tiltaket vil ha den ønskede effekten eller ikke.

2. **Frykt for det ukjente:** Når mennesker står overfor noe nytt og ukjent, er det vanlig å stille seg spørsmål av typen: “Klarer jeg dette?” eller “Hva skjer med jobben min?” Frykt for det ukjente er noe som forekommer i flere styrkegrader, men det som kan oppleves som det mest dramatiske for den enkelte er nok frykt for å miste jobben.
3. **Tap/gevinst av personlige goder:** Endringer vil som regel virke inn på fordelingen av goder og onder i en organisasjon. Ofte kan endringen omhandle et tap av en gode, men endringen vil også føre til endringer for hvilke muligheter de ansatte har til videre avansement og opprykk i organisasjonen. Når to avdelinger skal slås sammen vil lederstillinger halveres, og dette kan oppfattes som en direkte trussel for de som har sett for seg avansmuligheter.
4. **Tap av identitet:** Endringer i organisasjoner betyr ofte at de ansatte må endre arbeidsoppgaver. Mange må også skifte kontorer eller begynne å jobbe i nye bygninger. Både oppgaver en er vant til å utføre, og det fysiske rom man befinner seg i, er noe man i stor grad knytter følelser til. Den enkelte ansatte skaper en identitet knyttet til oppgavene en utfører, samt det fysiske miljøet man befinner seg i på arbeidsplassen. Endringer kan oppleves som en trussel mot denne identiteten.

(referert i Jacobsen, 2014, s. 133).

Hvordan overvinne motstand mot endringer?

Kotter og Schlesinger (2008) har utarbeidet en teoretisk modell, “Six Change Approach”, som tar for seg hvordan en kan håndtere motstand. Denne modellen består av seks ulike strategier: *opplæring og kommunikasjon, involvering, tilrettelegging og støtte, forhandling og kompromiss, manipulering og kooptasjon*, og til sist bruk av *åpen og skjult makt* (Markedhøyskolen, 2015). Hvilken strategi en velger, avhenger blant annet av i hvilken grad motstanden viser seg og hvorfor motstanden oppstår. Vi vil her ta for oss de tre strategiene vi mener er mest sentrale for vår oppgave: *opplæring og kommunikasjon, involvering og forhandling og kompromiss*. Strategiene mener vi er relevante for vår oppgave fordi opplæring og kommunikasjon og involvering blant annet er inkludert i sentrale lovbestemmelser som vi har redegjort for i kapittel 1. Kommunikasjon er i tillegg en viktig del i Lewin`s opptiningsfase, hvor man påpeker hva som skal endres og hva som vil forbli stabilt. Strategien *forhandling og kompromiss* er relevant å trekke inn fordi grunnlaget for at

fusjonen mellom HiL og HH lot seg gjennomføre, er vi fortalt av en fagperson tilknyttet HH, at var et kompromiss om to hovedadministrasjoner, en på Lillehammer og en på Elverum.

Opplæring og kommunikasjon: Ifølge Kotter og Schlesinger (2008), er opplæring og kommunikasjon den mest brukte måten å overvinne motstand på. Det hevdes at bruk av kommunikasjon kan redusere motstand, ifølge Beer et al. (1990, s. 162) referert i Markedhøyskolen (2015). Kommunikasjon bidrar til tilknytning til endringen, og til en bedre forståelse for hvorfor den er nødvendig. Medarbeidere som har blitt kjent med strategier og ideer i forkant, i tillegg til å ha fått nødvendig opplæring, hevdes å ha lettere for å takle endringen Beckard og Pritchard (1992) referert i Markedhøyskolen (2015).

Involvering: Føler de ansatte at de blir involvert i endringsprosessen, vil de sannsynligvis føle en sterkere tilknytning til endringen. Det er derfor viktig at ledelsen forsøker å utforme strategier for endring som legger til rette for involvering og deltakelse (Yukl, 2013). Å bli involvert i prosessen, vil kunne skape en felles forståelse for endringen (Stensaker et al. 2004), og dette er igjen med på å minske sjansen for at motstand oppstår (Kotter og Schlesinger 2008, s. 135). I tillegg til at involvering kan bidra til redusert motstand mot endringen, er det også som nevnt lovpålagt å involvere medarbeidere i endringsprosesser. I følge Kotter og Schlesinger (2008) referert i Markedhøyskolen (2015) må de ansatte bli involvert i endringen om de skal kunne delta helhjertet.

Forhandling og kompromiss: Dette går ut på at to eller flere parter med motstridende interesser forsøker å komme frem til enighet (Rognes (2012, s. 13). Ifølge Kotter og Schlesinger (2008, s. 136) referert i Markedhøyskolen (2015) kan ledelsen forhandle avtaler med ansatte en forventer vil yte motstand, og det gjerne før motstanden har oppstått.

Den beste måten man kan overvinne motstand på er ifølge Knowles og Riner (2007) å ikke gjøre det en vanligvis gjør, å fremheve positive sider ved det en ønsker å få gjennomslag for (alfa-tilnærming), men heller å nedtone negative sider ved det en ønsker å oppnå (omega-tilnærming). Det finnes en rekke eksempler på teknikker for å nedtone negative sider ved en forespørsel basert på ulike typer motstand, hevder Knowles og Riner (2007) referert i Lai (2014). Teknikker for å motvirke psykologiske motreaksjoner kan være å ufarliggjøre og starte varsomt, dette kan skje ved en såkalt foten-i-døren teknikk. Det legges også vekt på å fokusere på samarbeid og nytte, fremfor å fokusere på ulike interesser partene måtte ha. En

annen teknikk er at man erkjenner motstand, og gir uttrykk for at motstanden både er forventet og akseptert, og at den vil bli lyttet til. Teknikker for å motvirke skeptisisme kan blant annet gå ut på å bruke garantier. Det går ut på at en gir mottakeren forsikringer om at det han eller hun er mest redd for at skal skje, ikke kommer til å skje. En annen teknikk er å utvide tidshorisonten, altså flytte ting frem i tid slik at forespørselen blir lettere å akseptere (Lai, 2014).

Motstand mot endringer er en helt naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine interesser og sikre innflytelse på egen situasjon, og skyldes ikke bare mangel på fleksibilitet og uvitenhet (Yukl, 2006, s. 169). Motstand i forbindelse med en endringsprosess, bør ikke betraktes som et hinder eller en ulempe, men snarere en energikilde som kan endres til innsats i favør av endringer, ifølge Jick (1993); Mauer (1996) referert i Yukl (2006). Aktiv motstand er et tegn på sterke følelser og verdier som kan omgjøres til engasjement, dersom de som er mest skeptiske blir til støttespillere (Yukl, 2006, s. 169).

2.2 Oppsummering og begrunnelse for valg av teori

Vi har i dette kapittelet tatt for oss teorier vi mener er relevante og sentrale for å svare på vår problemstilling. Teoriene vi fokuserer på vil være med å gi et faglig perspektiv på fagforeningsrepresentantenes opplevelser av fusjonsprosessen.

Fusjoner ses på som en organisasjonsendring, der en vellykket organisasjonsendring må gjennom tre faser: opptining, endring og nedfrysning. Lewin`s modell er viktig for å forstå hvordan de ulike fasene i en endringsprosess foregår. Vi undersøker fusjonen mellom HiL og HH som er midt i prosessen, og som vi anser å være i opptiningsfasen på grunn av at vanskelige spørsmål har blitt skjøvet frem i tid. Vi fokuserer på fagforeningsrepresentantenes opplevelse av tempo og motstand i opptiningsfasen.

Videre har vi tatt for oss tre spørsmål som har vært i fokus innen forskning og evalueringer av grunnlaget for fusjoner innen høyere utdanning. Det første spørsmålet dreier seg om fusjonen er på et *faglig og institusjonelt grunnlag*. Det *andre* spørsmålet går ut på om det er *frivillighet eller tvang* som har vært grunnlaget for fusjonen, og det *tredje* spørsmålet går ut på om det er *samløkalisering vs. nettverksorganisering* i de fusjonerte institusjonene. Det er relevant å inkludere disse tre spørsmålene i vår oppgave fordi erfaringene fra disse spørsmålene vil gi en

pekepinn på utfordringer ulike typer fusjoner kan gi. Teoriene viser jo større ulikhet det er mellom institusjonene jo større sjanse er det for å lykkes, dette gjelder spesielt på den faglige siden. HiL og HH har noen overlappende fagområder, og dette kan føre til motstand og konflikter. Fusjonen vi undersøker er en frivillig fusjon. Institusjonene kunne velge om de ville fusjoner nå og de kunne velge hvem de ville fusjonere med. Men fusjonen har likevel en grad av tvang i seg fordi begge institusjonene har et fremtidig ønske om å bli universitet, og for å oppnå dette målet måtte institusjonene følge Kunnskapsdepartementets krav. Forskning viser at frivillige fusjoner lykkes oftere enn tvungne fordi det innebærer større medvirkning av de ansatte. Studier viser at jo nærmere institusjonene er lokalisert fysisk jo større er sjansen for en vellykket fusjon, og dette kan by på utfordringer for HINN fordi HH har lang erfaring med nettverksorganisering mens HiL hele tiden har hatt en samlokalisering.

Til slutt har vi sett på det vi ser på som to sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess; tempo og motstand. Som nevnt er det disse dimensjonene vi har fokus på når vi undersøker fagforeningsrepresentantenes opplevelse av den pågående fusjonsprosessen. Tempo og motstand mener vi er viktige dimensjoner å undersøke fordi dette er dimensjoner som kan være kritiske elementer for å kunne klare å gjennomføre en vellykket fusjonsprosess. Gjennom tidligere mediedekning har vi fått kjennskap om at denne prosessen hevdes å gå raskt, vi var derfor interessert i å finne ut hvordan fagforeningsrepresentantene opplevde tempoet. Med tanke på at endringsprosesser som regel blir møtt med motstand, mener vi at det er både relevant og interessant å undersøke fagforeningsrepresentantenes opplevelse av motstand. I tillegg vil motstand kunne påvirke muligheten av å gjennomføre en fusjonsprosess i et ønsket tempo.

3. Oppgavens empiriske materiale og metodiske prinsipper

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem i denne forskningsprosessen. Vi beskriver valg av metode, hvordan vi har valgt ut informanter, hvordan vi har gjennomført intervjuer og hvordan vi har analysert dem. Til slutt tar vi for oss validiteten i oppgaven.

3.1 Metode og forskningsdesign

Ved valg av samfunnsvitenskapelig metode for å innhente og behandle data, har man et valg mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode er å finne meningsinnhold og fortolke data, mens kvantitativ metode går ut på å finne tall og statistikk (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011). Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Årsaken til dette er fordi vi ved et kvalitativt opplegg kan gå i dybden hos et utvalg av fagforeningsrepresentantene og finne ut av deres opplevelse av å være midt i fusjonsprosessen sett ut fra våre to dimensjoner tempo og motstand. Vi ønsker å finne ut deres opplevelse av den pågående fusjonsprosessen. Innenfor kvalitativ metode er intervju den vanligste metoden å innhente data på (Johannessen et al., 2010, s. 135). Vi har i vår oppgave valgt å benytte oss av nettopp intervjuer. Intervju er en svært fleksibel metode som gjør det mulig å få detaljerte og fyldige beskrivelser, samtidig som den kan brukes nesten overalt (Johannessen et al., 2011).

Det finnes ulike måter å gjennomføre undersøkelser på innen samfunnsvitenskapelig metode, og dette kalles forskningsdesign. Det som er relevant for vår oppgave er fenomenologisk design, fordi vi skal undersøke hvordan fagforeningsrepresentanter opplever en endringsprosess. «Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2011). Et sentralt nøkkelord i denne sammenhengen er nettopp *mening*, hvor meningen om et fenomen sett gjennom øynene til en gruppe mennesker, er det man ønsker svar på (Johannessen et al., 2011). Dette synes vi blir i godt samsvar med valgte problemstilling. Vi vil benytte oss av fenomenologisk design for å finne ut hvordan fagforeningenes representanter har opplevd fusjonsprosessen ut fra de to dimensjonene tempo og motstand. Vi ønsker å se fusjonsprosessen gjennom deres øyne, og å få frem deres opplevelser og erfaringer med fusjonen, slik at vi kan få en god forståelse og innsikt i deres livsverden og opplevelser av å være midt i en fusjonsprosess.

3.2 Utvalg og utvalgsstørrelse

Vi har i vår oppgave valgt å bruke et strategisk utvalg, såkalt *purposeful sampling*, ifølge Patton (1990) referert i Johannessen et al., (2011, s. 106). Det går ut på at en velger bevisst ut fra forskjellige kriterier. Vi har valgt ut enheter vi mener er hensiktsmessige, slik at vi kan få svar som kan brukes til å belyse vår problemstilling. Ved et strategisk utvalg tenker forskeren først ut hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn dataene man trenger, for deretter å velge ut personer fra målgruppen som skal delta (Johannessen et al., 2011). Vi har i vår oppgave ikke valgt informanter ut fra representativitet men ut fra hensiktsmessighet. Det er i tillegg viktig at informantene er informasjonsrike og kan gi utfyllende svar på spørsmålene vi stiller i intervjuene. Vi har valgt informanter med variasjon i kjønn, alder, arbeidssted, avdelingstilhørighet og forbundstilknytning, dette for å få så relevant og variert informasjon som mulig. På denne måten unngår man å bli sittende igjen med opplevelsene til kun en part.

I vår undersøkelse falt personlig intervju seg naturlig som datainnsamlingsmetode, og vi valgte å intervju fem representanter fra ulike fagforeninger fordelt mellom HiL og HH. Det er viktig å gjennomfører nok intervjuer til å få svar på valgte problemstilling, noe som kan variere fra undersøkelse til undersøkelse. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) skriver Seidman (1998) referert i Johannessen et al., (2011, s. 104) at en del forskere hevder at en skal gjennomføre intervjuer helt til man ikke får noen vesentlig ny informasjon innenfor temaet. Dette kalles en teoretisk metning. Vi intervjuet fem fagforeningsrepresentanter, og fordi vi ikke fikk noen vesentlig ny informasjon så vi det ikke som nødvendig å foreta flere intervjuer. Valg av antall informanter begrunnes også med oppgavens omfang.

Bakgrunnen for vårt valg av informanter er fordi det er lovpålagt at fagforeninger skal være involvert i fusjonsprosesser for å beskytte ansattes interesser. Fagforeningene er sterkt inne i forhandlinger i endringsprosesser, på grunn av deres plikt til å forsvare medlemmenes vilkår og rettigheter. Av den grunn har fagforeningsrepresentantene en sentral rolle i fusjonsprosessen, de er deltakende i viktige beslutningsprosesser og er generelt delaktige i en fusjonsprosess. Fagforeningsrepresentantene kan sitte med viktig kompetanse som kan benyttes i endringsprosesser. De tillitsvalgte fungerer som et talerør mellom ledelsen og medlemmene i en organisasjon. Dette tatt i betraktning mener vi at vi har valgt informanter som kan gi oss mye og bred informasjon nettopp på grunn av deres definerte rolle.

Det er variasjoner i lengden på ansettelsesforholdene hos fagforeningsrepresentantene. En av representantene var med på fusjonsprosessen mellom distriktshøgskolene i 1994. To ble ansatt i siste del av 90-tallet, mens de to siste informantene ble ansatt i siste halvdel av 2000-tallet. Alle representantene har vært mange år i arbeidslivet. Når det gjelder lengden på verv var det en variasjon på 15 år, men herunder gjelder dette både verv i form av vara og tillitsvalgt. Vi har intervjuet tre kvinner og to menn, tre er representert ved HH og to ved HiL. To representerer fagavdelinger og tre representerer administrative avdelinger. Representantene representerer både stor og liten medlemsmasse gjennom sine forbund.

3.3 Gjennomføring

Før en velger metode, må både tema, problemstilling og informantene vurderes for å se om valgte metode er hensiktsmessig. Det finnes ulike typer intervjumetoder, og hvordan intervjuet er bygd opp kan deles i tre typer; strukturert, delvis strukturert og ustrukturert (Johannessen et al., 2011). Forskjellen på disse er grad av åpenhet, og om spørsmålene er gitte eller ikke. Vi har i vår oppgave valgt semistrukturert/delvis strukturert intervju. Et slikt intervju kalles også intervju basert på intervjuguide. Her vil man ha mulighet til å variere i rekkefølgen på temaer og spørsmål som er satt opp i intervjuguiden. Denne måten gir en fleksibilitet for både intervjueren og informanten i form av mulighet for innspill fra informanten underveis (Johannessen et al., 2011). Vi har brukt tid som et organiserende prinsipp for intervjuet, og kronologi som et organiserende prinsipp under intervjuingen. Bakgrunnen for å intervju på denne måten er at informantene selv vil lansere viktige hendelser og temaer underveis i intervjuet samtidig som det gir oss en mulighet til å forfølge sentrale forhold for oppgavens tema (Haavind, 1987; Madsbu, 1992) (referert i Madsbu, 2016). Fokuset vårt har vært å utarbeide mest mulig åpne spørsmål som kunne gi oss fylldige svar, slik at vi får så mye informasjon som mulig. For å bevare anonymiteten til de tillitsvalgte i fagforeningene, har vi valgt å referere alle fagforeningsrepresentantene som hankjønn. Intervjuguiden vår ble pilottestet på en ansatt ved Høgskolen i Innlandet. Det viste seg under intervjuet at denne personen også hadde verv i et fagforbund, og derfor ble dette intervjuet inkludert i sin helhet i undersøkelsen.

Intervjuguiden (vedlegg nr. 2) delte vi opp i fire faser i tillegg til introduksjonsspørsmål og avsluttende spørsmål. Vi hadde begrensede kunnskaper om fagforeningenes rolle i fusjonsprosessen. Vi måtte derfor lese oss opp på forhånd, i tillegg fikk vi arrangert et møte med en fagperson som representerer en fagforening ved et av campusene. Dette møtet ga oss

nyttig bakgrunnsinformasjon slik at vi kunne utforme relevante spørsmål til intervjuguiden. Når vi utarbeidet intervjuguiden hadde vi som utgangspunkt å undersøke motstand mot fusjonen og hvordan motstanden hadde blitt håndtert. Vi hadde antakelser om at det var motstand, og derfor handlet mye av intervjuguiden om nettopp dette temaet. Det viste seg i intervjuene at det var andre elementer som tok over, og derfor ble også vårt perspektiv noe endret. Det som kan betegnes som den mest sensitive delen av intervjuet, kom som den nest siste fasen, nemlig motstand mot fusjonen. Motstand er et tema det være vanskelig å snakke om. I en slik situasjon er det viktig at informantene blir trygge på situasjonen og forskeren, for å lettere kunne svare på mer sensitive og kanskje også vanskelige spørsmål.

Grunnen til at vi har valgt å gjennomføre individuelle intervjuer er fordi vi gjennom den mediedekningen som har vært, tolket det dithen at det har vært delte meninger om denne fusjonen. Derfor så vi for oss at vi fikk mer relevante svar om vi gjennomførte intervjuene individuelt. Det kan også være at en ved bruk av gruppeintervjuer risikerer at deltakerne ubevisst eller bevisst svarer det samme som resten av deltakerne i frykt for å skille seg ut, og dette var også en medvirkende årsak til at vi valgte individuelle intervjuer. Slik vi ser det er motstand et tema det kan være vanskelig å snakke om fordi man kanskje ikke ønsker å legitimere motstand fra gruppen man representerer. Vi så det derfor som mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene individuelt.

I etterkant av gjennomførte intervjuer var det pressedekning som omhandlet uro om innstillingsprosessen av ny rektor. Det var gjaldt et utspill fra en fagforening som stilte seg kritisk til prosessen. Vi ønsket å finne ut hvilket syn fagforeningsrepresentantene hadde på uroen rundt innstillingen av ny rektor. Vi ønsket ikke å undersøke deres meninger om selve innstillingsprosessen, men om, og hvilken uro det eventuelt har skapt i fagforeningene og hos deres medlemmer. På Fusjoninnlandet sin nettside leste vi at styret ved HINN hadde full tillit til innstillingsprosessen. I tillegg var det referert på Fusjoninnlandets nettside at den administrative organiseringen var fremskyndet. Bakgrunnen for fremskyndingen er et ønske om å få på plass den administrative organiseringen tidligere enn hva den foregående fremdriftsplanen legger opp til. Det blir trukket frem at dette vil korte ned på den tiden hvor de ansatte i høgskolen må leve med ledere i to linjer (Fusjoninnlandet, 2017). Disse to sakene gjorde at vi ønsket å stille ytterligere spørsmål til fagforeningsrepresentantene (vedlegg 3). Vi formulerte fem supplerende spørsmål som vi sendte til representantene på mail. Vi mottok fire av fem mulige svar. Bakgrunnen for at vi bestemte oss for å stille supplerende spørsmål i

tillegg til allerede gjennomførte intervju, var fordi vi mente at disse to sakene var sentrale i vår studie fordi de inkluderte tempo og motstand i betydelig grad. Vi ønsket derfor å inkludere disse spørsmålene i vår undersøkelse.

3.4 Analyseprosessen

Alle fagforeningsrepresentantene ga oss tillatelse til å benytte oss av lydopptak under intervjuene, noe som gjorde bearbeidingsfasen i etterkant enklere. I etterkant ble intervjuene transkribert. Dette var en tidkrevende prosess, og vi var svært nøye i denne prosessen, særlig i de to første intervjuene fordi vi ikke helt sikkert kunne vite hvilken informasjon som var relevant og ikke. De transkriberte intervjuene måtte deretter analyseres og fortolkes.

«Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes» (Johannessen et al., 2011, s. 163). Analyseprosessen er svært viktig for å kunne komprimere de dataene en har. Selv om det viser seg at forskeren har klart å samle inn gode data, er det ikke dermed sagt at den kvalitative forskningen lykkes (Mehmetoglu, 2004, s. 98).

Når transkriberingen var gjennomført, leste vi gjennom alle intervjuene flere ganger, samt at vi hørte på lydopptakene og tok notater underveis, dette for å trekke ut den mest relevante informasjonen tilknyttet vår problemstilling. Vi ble ved å gjøre dette kjent med det innsamlede datamaterialet, og dannet oss et godt helhetsinntrykk av materialet. Dette betegnes som den første fasen forskeren skal gjennom i en fenomenologisk analyse (Johannessen et al., 2011, s. 173). Vi fulgte samme intervjuguide i alle intervjuene, men opplevde forskjell på svarene de ga. Representantene tolket ikke alltid spørsmålene likt. For å skrive om lydopptakene til tekst tok vi for oss fase for fase, for deretter å sammenligne intervjuene. Dette innebærer å fortolke det som har blitt fortalt i intervjuene. Forskeren skal her forsøke å vise hva han tror dataene betyr og representerer. Ved at forskeren leser materialet tolkende, benyttes teksten som en døråpner inn til menneskers erfaring (Johannessen et al., 2011, s.167-168). Dette betegnes som den andre fasen og går ut på å finne meningsbærende elementer i teksten (Johannessen et al., 2010, s. 174). Videre foretok vi en systematisk gjennomgang av det innsamlede materialet. Vi identifiserte dermed elementer i teksten som ga oss kunnskap og informasjon som vi fant relevant å knytte til vår problemstilling. Det er dette som kalles for koding. Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Koding tillater også forskeren å finne, ta ut eller slå sammen tekstdeler knyttet til for eksempel et begrep, et spørsmål eller et tema (Johannessen et al., 2010, s. 174).

3.5 Forskerens etiske og juridiske ansvar

Etiske prinsipper og juridiske retningslinjer er noe alle forskere må ta stilling til, og underordne seg. Etikken tar for seg regler, prinsipper og retningslinjer som grunnlag for om relevante vurderinger er riktige eller gale. Når forskningen direkte berører informantene må det tas stilling til etiske problemstillinger, spesielt med tanke på datainnsamlingen (Johannessen et al., 2010, s. 91).

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv (se vedlegg 1). Informasjonsskrivet inneholdt formålet med undersøkelsen, hvilket tema vi skulle skrive om, og vi informerte om at deltakelsen var frivillig. Vi informerte også om at svarene behandles konfidensielt, og at vi ikke kom til å spørre om personopplysninger som kunne spores tilbake til den enkelte. Vi benyttet oss som nevnt av lydopptak under intervjuene, og dette var noe alle informantene godtok. Bakgrunnen for valg av lydopptak var å ha fullt fokus på informanten underveis i intervjuet. Opptakene av intervjuene var det kun vi som hadde tilgang til, og de ble kun brukt til transkribering. Når vi hadde skrevet ned informasjonen vi så på som relevant, ble opptakene slettet.

Vi har i denne oppgaven vurdert vår habilitet, og ønsker derfor å inkludere en drøfting rundt dette. Ut fra at vi er studenter ved Campus Rena kan det være personer som reagerer på at vi tilhører en av institusjonene som fusjonerer. Dette mener vi ikke nødvendigvis er irrelevant, men utfra at vi ikke har vært delaktig hverken med verv eller ved ytterligere engasjement eller uttalelser om fusjonen, mener vi at vi kan betrakte oss selv som habile. Dette til sammenligning med andre som skriver om egne arbeidsplasser.

3.6 Kvalitetssikring

Reliabilitet og validitet er to sentrale begreper som kan gjøre seg gjeldende innenfor kvalitativ forskning. For å kvalitetssikre en oppgave er disse to begrepene viktige for om undersøkelsen er pålitelig og troverdig. I tillegg vil det også kunne si noe om i hvilken grad undersøkelsen kan benyttes i andre situasjoner og om den kan bekreftes av allerede eksisterende teorier (Johannessen et al., 2011).

3.6.1 Reliabilitet

I all forskning er det store spørsmålet om hvor pålitelig undersøkelsens data er. I forskningsøyemed gjelder dette undersøkelsens reliabilitet, som betyr pålitelighet. Grunnleggende kan man si at reliabilitet sees opp mot undersøkelsens data, dens nøyaktighet, samt hvilke data som brukes, på hvilken måte de samles inn på, og hvordan disse dataene bearbeides videre (Johannessen et al., 2010). I et kvalitativt forskningsopplegg er krav om reliabilitet ikke særlig hensiktsmessig siden det som oftest er samtalen som legger styring for innsamling av data og ikke strukturerte innsamlingsteknikker.

I vår oppgave har vi vært nøye med å være nøytrale i vår rolle som intervjuere. Intervjuguiden dannet strukturen for våre intervjuer, og vi var aktive i samtalen. Vi har intervjuet både plasstillitsvalgte og hovedtillitsvalgte for å kunne undersøke deres virkelighet og opplevelse av fusjonsprosessen. Intervjuene er basert på intervjuguiden, men i noen av intervjuene har det ikke vært nødvendig å stille alle spørsmålene, fordi informantene har svart utfyllende, og naturlig kommet inn på temaene vi senere hadde tenkt å spørre om.

3.6.2 Validitet

Validitet kan deles inn i to forskjellige deler, intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om oppgavens troverdighet. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2011, s. 230).

Vi har brukt god tid på forberedelser og tenkt gjennom prosessen før vi gjennomførte intervjuene. Vi var opptatt av å formulere åpne spørsmål som ga rom for tolkning, men på samme tid så konkrete at vi fikk svar som reflekterte undersøkelsens formål. Vi gjennomførte våre intervjuer i trygge omgivelser for våre informanter, fordi vi besøkte de på eget arbeidssted. Vi hadde ønske om en god, åpen og uformell samtale, og dette føler vi at vi oppnådde i stor grad, selv om vi benyttet oss av lydopptak som for enkelte kan oppleves skremmende. Vi var tydelige på å forklare undersøkelsens hensikt og at fagforeningsrepresentantene var sikret anonymitet. På bakgrunn av dette fikk vi forståelse av at de følte seg trygge, slik at de klarte å åpne seg og vi fikk utfyllende og oppklarende informasjon. Informasjonen vi fikk mener vi reflekterer representantenes virkelighet på en

god måte, dette gjenspeiler seg gjennom gode forberedelser og fokus under gjennomføringen. Ifølge Johannessen et al., (2011, s. 230) kan troverdighet styrkes ved å formidle resultatene til informantene, slik at de kan bekrefte resultatene. Eventuelt kan en la andre kompetente personer analysere datamaterialet. I vårt tilfelle har vi spurt to kompetente personer for gjennomlesning av vår oppgave.

Ekstern validitet omhandler undersøkelsens overførbarhet til andre liknende fenomener. «En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al., 2011, s. 231). Undersøkelsens omfang og antall informanter vil kunne gjøre at undersøkelsen ikke er fullstendig representativ for andre fusjoner i universitets- og høgskolesektoren. På grunn av at mennesker og organisasjoner er ulike kan virkeligheten oppfattes forskjellig, og av den grunn kan vi ikke påstå at vår undersøkelse er overførbar til hele sektoren. Vi undersøker en fusjon midt i prosessen, en fase det ikke har vært så mye forskning på tidligere. Vi mener derfor at vår undersøkelse kan være et bidrag til å få en bedre forståelse av hvordan denne fasen oppleves.

I vår oppgave ser vi samsvar mellom empirien vi har funnet og teoriene vi har valgt ut. Dette er sentralt for at en oppgave skal ses på som valid. Et annet sentralt spørsmål om validitet, er om en har forsket på det en har ment å forske på. Ved å nøye velge ut informanter og relevante spørsmål i intervjuguiden, har vi samlet inn den informasjonen vi trengte for å svare på problemstillingen. Dataene har blitt analysert, og vi har plukket ut det viktigste og det mest relevante for undersøkelsen i denne oppgaven. Dette har blitt satt opp mot relevant teori, og vi har sett at det er samsvar med empirien. Dette gjør at oppgaven kan ses på som valid.

4. Fagforeningsrepresentantenes opplevelse av tempo og motstand midt i en fusjonsprosess

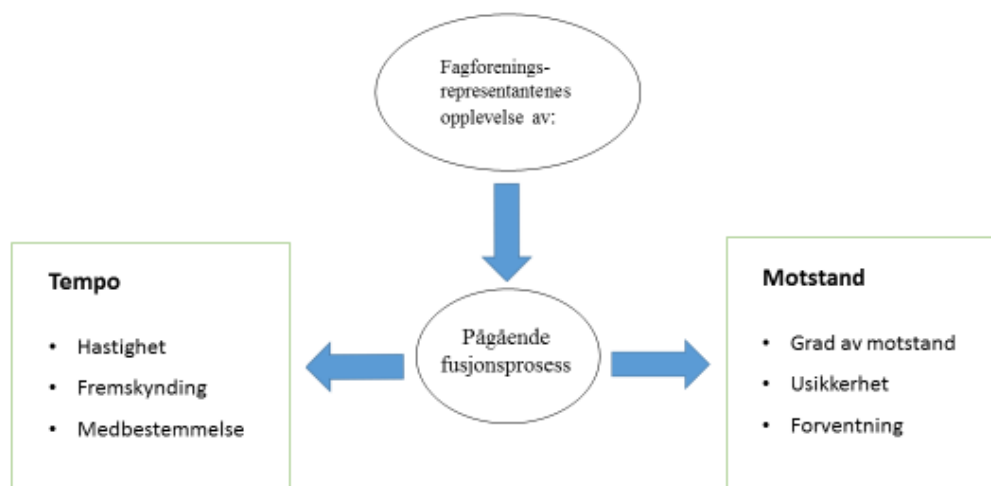
Vi skal i dette kapittelet presentere fagforeningsrepresentantenes opplevelse av den pågående fusjonsprosessen langs to dimensjoner: tempo og motstand. Vi drøfter våre funn opp mot relevant teori underveis. Som presentert under kapittel 1 har vi utarbeidet en modell, og denne modellen danner utgangspunktet for hvordan empirien presenteres. Vi har delt dimensjonene tempo og motstand inn i tre underkategorier hver. Under tempo belyser vi *hastighet*, *fremskynding* og *medbestemmelse*. Under dimensjonen motstand belyser vi *grad av motstand*, *usikkerhet* og *forventning*.

Problemstillingen vår er:

«Hvordan opplever fagforeningsrepresentanter en fusjonsprosess når de er midt i den?»

Med disse delproblemstillingene:

1. *Hvordan opplever fagforeningsrepresentantene tempoet i fusjonsprosessen?*
2. *Hvor forventer fagforeningsrepresentantene at motstand eventuelt vil dukke opp?*



Figur 1: To sentrale dimensjoner i en fusjonsprosess, egen modell.

4.1 Introduksjon

Grunnleggende forståelse for at fusjonen måtte se dagens lys

Fagforeningsrepresentantene hevder det har vært en grunnleggende forståelse hos de ansatte at fusjonen måtte skje, selv om ulike aspekter har vært oppe til diskusjon.

Fagforeningsrepresentantene uttaler at «det var ingen vei utenom», og det trekkes frem at en av institusjonene hadde «kniven på strupen». Fagforeningsrepresentantene har vært positive med tanke på at høgskolene skulle fusjonere med hverandre. Det ble hevdet at det var bedre å stå sammen nå, enn å fortsette alene hvor kanskje man ville oppleve at alle andre «tog» har gått ved en senere anledning. Det ble hevdet at denne fusjonen kanskje var «minste motstands vei», og det å være engstelig for å bli igjen alene, var drivkraften for å gå sammen. Man så på det som en klar fordel at det var to institusjoner involvert i denne fusjonsprosessen, og ikke tre slik det var under PIU, der også Høgskolen i Gjøvik var part.

En grunnleggende forståelse for at en organisasjonsendring må finne sted, er viktig i Lewin's opptiningsfase, som er fasen vi har anslått at fusjonen mellom HiL og HH er i på vårt undersøkelsestidspunkt. Goedegebuure (1992) referert i Møthe (2010) hevder at i høyere utdanning er ofte fusjoner en kombinasjon av tvang og frivillighet, myndighetene stiller enkelte minstekrav, mens institusjonene selv kan velge hvem de ønsker å fusjonere med. Det er som nevnt under kapittel 1, sterke politiske føringer fra Kunnskapsdepartementet som er grunnlaget for fusjoner i høyere utdanning. HiL og HH kunne i en viss grad velge hvem de ønsket å slå seg sammen med, men for å kunne oppnå ambisjonen om universitetsstatus var institusjonene avhengig av å finne seg fusjonspartner. Sann sett kan fusjonen ses på som en blanding av frivillighet og tvang fordi de ikke trengte å fusjonere nå, men ble likevel tvunget til det for å kunne oppnå sine ambisjoner. Den grunnleggende forståelsen for at fusjonen mellom HiL og HH måtte finne sted, samsvarer med Persson sin historie om det støttende perspektivet på fusjonen, hvor ideen om bli et universitet ble oppfattet som nødvendig for å overleve i utdanningsmarkedet.

4.1.1 Tempo

Hastighet

Fusjonsprosessens tempo var et tema alle fagforeningsrepresentantene dro frem på eget initiativ, det var tydelig at dette var noe alle var opptatt av. Vi fikk uttalelser om at tempoet holdt fart som et «damplokomotiv», at det gikk «jævla fort», og «alt for fort» ved å poengtere at man måtte sette strek under «alt for». Det ble hevdet at det ikke har vært noen raskere fusjon noe sted tidligere. Tempoet opplevdes som veldig slitsomt, og man turte ikke fortelle ektefellen hvor mye ekstra tid som gikk med i arbeidet med fusjonen. Fusjonen ble beskrevet som både tid- og arbeidskrevende. Begrepet «tidsjag» ble nevnt, og man var bekymret for om man glipper noe, og at det derfor var en usikkerhet på om man får kvalitetssikret alle prosessene. En typisk bekymring for konsekvensene av det raske tempoet var:

At ting går så fort at vi ikke får kvalitetssikret disse prosessene godt nok kan medføre at vi får oss en blåmandag om to eller tre år. At det er ting vi har oversett eller ting som har gått for fort, at det kommer opp igjen som en omkampøvelse, og det er ingen tjent med.

Å sikre at en har med seg alle er et viktig moment, men det er krevende så fort som prosessen går fremover nå, hevder fagforeningsrepresentantene. Fusjoners hastighet er kritisk, og det er noe man vet ut fra lignende fusjonsprosesser i høgskolesektoren. En av bekymringene var at det kan bli energilekkasje over tid, og at den vil vare lenger enn om man hadde tatt seg bedre tid. Det ble påpekt at det er umulig å gjennomføre denne prosessen uten at ulike interesser dukker opp. Det ble poengtert at det er viktig å få opp de ulike interessene nå, hvis ikke kan man oppleve at det plutselig «sprenger» og man må starte forfra igjen.

Fagforeningsrepresentantene prøver å holde igjen så godt de kan, men det er ikke enkelt, det presser på fra alle kanter, fortelles det.

Det raske tempoet ble i hovedsak sett på som negativt, men det ble også sett på som en fordel. Begrunnelsen for at det raske tempoet også kunne ses på som en fordel, var at de ansatte fikk klarhet over sin egen rolle raskere, og at støyen derfor ikke trakk ut over lang tid.

Fagforeningsrepresentantene hevder at man ikke kommer inn i den reelle uenigheten før man tar tak i de utfordringene har man skjøvet foran seg. Man har sagt at man ikke ønsker å gjøre noe med disse utfordringene enda. Som et eksempel blir det snakket om campus-modellen

man har på Hedmark, og at den har vært gjenstand for diskusjon på Lillehammer. Det blir poengtert «at en sånn splitting hvor man har fire forskjellige høgskoler i en høgskole, det går ikke over tid, det er for dyrt, det er for fragmentert, og at alle disse har sin egen autonomi, mer eller mindre». Det hevdes at dette er noe alle er klar over, men at man ikke vil gjøre noe med det nå. Fusjonen hadde aldri blitt en realitet hvis man skulle ryddet slike ting av veien først, så dette måtte bare ligge, hevder fagforeningsrepresentantene. Det trekkes paralleller til PIU, som var en helt annen prosess, hvor vanskelige spørsmål skulle tas i forkant av et fusjonsvedtak. Fagforeningsrepresentantene forteller også at i HiL og HH sin prosess er alle vanskelige spørsmål skjøvet frem i tid. Det ble hevdet at det ble inngått et kompromiss om to hovedadministrasjoner for at fusjonen i det hele tatt skulle bli en realitet. Dette var noe som ikke bare ble positivt mottatt. En bekymring var at rektor måtte bruke mye unødvendig tid på å pendle mellom de to hovedadministrasjonene, samt frykt for manglende nærhet til ledelsen.

Underkategorien *hastighet* blir drøftet sammen med teorien om *fremskynding*, som er den neste kategorien vi vil presentere. Bakgrunnen for dette er at den første kategorien omhandler et raskt tempo, mens den neste kategorien omhandler et tempo som er enda raskere.

Fremskynding

I tillegg til at fagforeningsrepresentantene opplevde at tempoet var for høyt, måtte representantene også forholde seg til at tempoet skulle skrus opp ytterligere etter at det i mars ble besluttet at den administrative organiseringen skulle fremskyndes. På spørsmålene våre som dreide seg om fremskyndingen av den administrative organiseringen, ble det påpekt at det har blitt sendt innspill til arbeidsgiver om at man synes det er knapp tid, men det hevdes likevel at man forholder seg til prosessen slik den nå kjøres. Andre uttalelser vi får angående fremskyndingen er:

Det går fort, veldig fort, og da antagelig så fort at dette vil resultere i at medbestemmelsen blir skadelidende. De hovedtillitsvalgte har etterlyst studieadministrativ kompetanse i prosjektgruppa, men dette har blitt avvist under henvisning til interne prosesser. Jeg er ikke beroliget.

Når vi spør representantene på hvilken måte medlemmene har engasjert seg i avgjørelsen om fremskyndingen ble det hevdet at «denne forseringen er gjort uten at de tillitsvalgtes stemmer

har blitt tatt hensyn til, og vi, og ganske sikkert også medlemmene våre er kritiske.» Det ble også hevdet at avgjørelsen om fremskyndingen ble sett på som svært skuffende, og at det virket som hensikten var manipulering.

På den annen side er man også positivt innstilt til fremskyndingen, fordi den vil påvirke ens hverdag, og arbeidsdagen vil bli lettere fordi man er avhengig av at den administrative organiseringen er på plass før man får startet opp med ulike prosjekter.

Fagforeningsrepresentantene legger til at inntrykket er at medlemmene er positivt innstilt til fremskyndingen av den administrative organiseringen, og at den ikke ble utsatt. «De mener det er kort tid, men vi kommer til å lage en prosess som sikrer at vi får skrevet en god høringsuttalelse basert på kloke vurderinger fra medlemmene våre,» hevdes det.

Fagforeningsrepresentantene opplever som nevnt at tempoet er for høyt, dette kan tyde på at deres oppfatning er at man ikke er klar for å bevege seg fra Lewin`s opptiningsfase til endringsfasen enda. Dette kan ha samsvar med det som blir hevdet av representantene, at man er redd for at noe glipper og at man ikke får kvalitetssikret viktige prosesser på grunn av begrenset tid. Av Lori og Silverman (2000) blir det hevdet at det mest ideelle tidsaspektet er å bruke 3-5 år på planlegging og tilrettelegging i forkant av endringen. Fusjonen mellom HiL og HH går etter denne estimeringen for fort. Det høye tempoet ble også sett på som positivt fordi man unngår langvarig pining av de ansatte. Dette ble begrunnet med at man vil få en raskere klarhet over sin egen rolle, og er i samsvar med det Solumsmoen & Botheim (2002) har kommet frem til. Møthe (2010) hevder at fusjonsprosesser som strekker seg over lang tid er svært arbeidskrevende, og det er ikke nødvendigvis slik at jo lengre tid man bruker, jo bedre er det. I fusjonen mellom HiL og HH ble vanskelige spørsmål utsatt og dette kan ses i forhold til det Lai (2014) skriver om å utvide tidshorisonen for at en forespørsel skal bli lettere å akseptere. Ved at man har utsatt disse spørsmålene har fusjonen kunne blitt en realitet. Grunnlaget for at fusjonen ble en realitet hevdes å være fordi institusjonene inngikk et kompromiss om at en administrasjon skulle ligge både i Lillehammer og Elverum. Å inngå kompromisser er ifølge Kotter og Schlesinger (2008) bidragsytende til å hindre at motstand oppstår.

Med tanke på fremskyndingen er det som nevnt delte meninger angående dette. De som er positivt innstilt er muligens klare til å bevege seg fra opptiningsfasen til endringsfasen i Lewin`s modell. Bakgrunnen for den positive holdningen hevdes å være at man er avhengig

av at den administrative organiseringen er på plass før en får startet opp med ulike prosjekter. Representantene som ser negativt på fremskyndingen, hevder dette kan handle om at tillitsvalgtes stemmer ikke ble hensyntatt i denne saken, samt at de er usikre på om man rekker å sikre viktige prosesser. Disse representantene er antagelig ikke klare for å gå inn i Lewin`s endringsfase enda.

Medbestemmelse

På vårt spørsmål til fagforeningsrepresentantene om deres opplevelse av de ansattes involvering i prosessen, ble medbestemmelse raskt et hovedtema. Medbestemmelse sikres gjennom Hovedavtalen i staten og arbeidsmiljøloven. Fagforeningsrepresentantene forteller at de føler de har sikret seg medbestemmelse, men på samme tid hevdes det at de «krangler så busta fyker når vi mener de trår feil.» Det blir også hevdet at man ikke er særlig optimist angående mulighet for å gi innspill i saker som skal opp i styret, og at det finnes en bekymring om i hvilken grad man faktisk blir hørt, eller om det er litt sånn, «vi hører hva dere sier.» På den andre siden blir det også sagt at innspill de har tatt opp i personalmøter har blitt hensyntatt. Det blir hevdet at representantene er veldig opptatt av medbestemmelse, og at de av den grunn ønsker å være «på» så tidlig som mulig. Dette for å kunne påvirke så tidlig som mulig før ting blir besluttet. Dette hevdes å være en utfordring og en krevende øvelse. Det påstås at:

For selv om arbeidsgiver også er innforstått med at vi ønsker medbestemmelse, og det er nedfelt i lovverket at det skal være det, så blir det ofte litt sånn «ord.» Den reelle medbestemmelsen må man kanskje lete lenge etter.

Det er lik oppfattelse hos representantene angående bekymring for medbestemmelsen. Vi stilte spørsmål til fagforeningsrepresentantene om hva de mener er fusjonens suksessfaktorer. Vi føler det er mest relevant å dra inn dette spørsmålet her på grunn av fagforeningsrepresentantenes svar. Suksessfaktorer de mener er sentrale for en vellykket fusjon er først og fremst respekt for medbestemmelse og involvering, åpenhet og delaktighet. Det blir også nevnt at de ansatte må lyttes til og gis påvirkningskraft i forhold til hvordan deres arbeidshverdag blir. Det hevdes at:

Man må de ikke glemme at det er 1000 ansatte, og skal de henge med i svingene så må de involveres. De må høres, de må lyttes til også må vi følge lovverket, forskrifter og regelverk knyttet til dette med hvilken rolle vi som fagforeninger har. Vi skal ha vår medbestemmelse, reell medbestemmelse.

Medbestemmelse var noe fagforeningsrepresentantene var urolige for på grunn av det raske tempoet fusjonen skulle gjennomføres i. Etter at fremskyndingen ble besluttet, ble representantene ytterligere bekymret for medbestemmelsen.

Vi sammenstiller begrepene medbestemmelse og medvirkning. Vi mener begrepene er noe overlappende fordi de begge viser til grad av involvering. Ifølge Kotter og Schlesinger (2008) kan involvering bidra til redusert motstand mot endringer. Medbestemmelse skal som nevnt ivaretas etter bestemmelsene i Hovedavtalen i staten. Denne avtalen er sentral i offentlig sektor, hvor formålet er å skape et best mulig grunnlag for samarbeid mellom parter på alle nivåer (Regjeringen, s.a). Medbestemmelse er også et sentralt punkt i HiL og HH's omstillingsavtale. Fagforeningsrepresentantene opplever at fusjonen mellom HiL og HH gjennomføres i et for høyt tempo, og derfor er de redde for om medbestemmelsen blir hensyntatt. Denne usikkerheten kan skape utfordringer med bakgrunn i det Møthe (2010) hevder om at medbestemmelse er en viktigere faktor enn tid i endringsprosesser. Dette mener også Jurow (2011), som påstår at endringer og tempoet endringen gjennomføres i, må vektlegge medvirkning. Fremskyndingen av den administrative organiseringen resulterte i at fagforeningsrepresentantene ble ytterligere bekymret for den reelle medbestemmelsen, blant annet på grunn av at de tillitsvalgte stemmer ikke ble hensyntatt i denne avgjørelsen.

4.1.2 Motstand

Grad av motstand

Motstand var noe vi forventet at hadde oppstått i denne fusjonsprosessen. Dette begrunner vi med teorier som viser til at det er vanlig å møte motstand i endringsprosesser, samt tidligere mediedekning som har antydnet uro både på organisasjonsnivå og politisk nivå. Vi ble derfor overrasket over fagforeningsrepresentantenes opplevelse av at det ikke hadde oppstått noen særlig grad av motstand i fusjonsprosessen så langt.

Fagforeningsrepresentantenes opplevelse av motstand i fusjonsprosessen er at den har vært minimal frem til nå. «Nå har jeg vært på alle campusene, og jeg opplever at det ikke er noen motstand noe sted. Så det tror jeg ikke man skal hefte ved,» får vi til svar når vi spør direkte om hvilken type motstand man eventuelt har møtt. Andre uttalelser vi fikk angående motstand var blant annet:

Det er ingen motstand mot fusjonen som er synbar. Du finner selvfølgelig enkeltpersoner som er imot, det ville vært unaturlig om du ikke gjorde det. Men sånn åpenlyst, og en bølge av motstand? Nei.

Jeg synes ikke det har vært stor motstand, så hvis det er noe man prøver å gjøre det til så har det ikke vært det. Jeg tror ikke jeg har fått en henvendelse. Det har kanskje vært en og annen ... men de klager uansett.

På samme tid hevdes det at den motstanden som har oppstått, har dreid seg om usikkerhet om hva som vil skje med de ansattes arbeidsplass og arbeidssted. Enkelte ansatte ytret altså usikkerhet, men det ble ikke iverksatt noen tiltak. Som nevnt har fagforeningsrepresentantene hevdet at det har vært en «grunnleggende forståelse for at fusjonen måtte skje,» og lite motstand har derfor kommet til uttrykk. Det vil alltså være noen som er uenige, men så lenge man greier å sikre at ansatte beholder stilling, og kan fortsette å jobbe på samme sted, så vil det som regel gå bra, påstår fagforeningsrepresentantene. Det hevdes at:

Trepartsmodellen og Hovedavtalen i staten sier noe om hvordan du skal opptre og hvis du følger den, så forhindrer du motstand. De som mente noe forstod at det ikke var noen vei utenom fordi departement og Storting eier høgskolene, og når de sitter på lommeboka så har man ikke noe valg.

Det trekkes frem av fagforeningsrepresentanter fra HiL at enkelte har vært redde for at «alt» skal havne på Hedmarken, men nå, når man sikrer at Høgskolen her skal bevares så er det en del som ser nye muligheter, og man ser at høgskolene er mer like enn de er forskjellige, blir vi fortalt.

På den ene siden er fagforeningsrepresentantene overrasket over hvor samstemte man har vært i ønsket om å bli universitet. Det fortelles om at ønsket om å bli universitet er så stort

fordi hele landskapet endres. Man ser at skal man overleve så må man bli større, og hver for seg vil ikke HiL og HH overleve, hevdes det. Dette er en prosess som handler om globalisering, høgskolene skal ikke bare konkurrere med høgskoler i Norge men også i resten av verden. Forståelsen er derfor at man må bli større for å hevde seg i et stadig mer konkurransepreget marked. På den annen side hevdes det at:

Dette jaget med å bli universitet kan det bli stilt spørsmålstegn ved, hva utgjør den forskjellen og hva er viktig? Vi har stilt spørsmålstegn ved det. Altså vi er for denne fusjonen, bare for å sette det på plass. Sett at konsekvensen hadde vært å bli stående alene.

Når vi stiller spørsmål om opplevelsen av informasjon og kommunikasjon vedrørende fusjonsprosessen hevder fagforeningsrepresentantene den har vært god. Det blir hevdet at det har vært stor åpenhet rundt prosessen, og at denne åpenheten har vært god fra første stund. Dette har blitt sett på som meget positivt. Rektoratene har hatt ansvar for å informere, men det hevdes at dette har vært praktisert ulikt ved campusene.

Det er vanlig å møte motstand i endringsprosesser. Motstand mot endringer er en helt naturlig reaksjon ifølge Yukl (2006). Fagforeningsrepresentantene hevder at enkelte ansatte har ytret usikkerhet, og at dette har dreid seg om frykt for å miste jobben. Frykt for det ukjente er et at punktene Jacobsen (2012) beskriver som en vanlig årsak til at motstand oppstår. I fusjonen mellom HiL og HH opplever fagforeningsrepresentantene som nevnt at det ikke har vært noen stor grad av motstand til nå. Lai (2014) skriver om bruk av garantier for å motvirke skeptisisme, og i fusjonsprosessen mellom HiL og HH har det blitt gitt garantier til ansatte om at ingen må bytte arbeidssted og at de er sikret stilling. Dette kan være en medvirkende årsak til at motstanden til nå oppleves som minimal.

Fagforeningsrepresentantenes forståelse av behovet for å bli universitet ser vi som todelt, dette todelte synet ser man også i fusjonen Persson undersøkte. I Persson`s avhandling fortelles det om to historier, en historie som forteller om støtte mot fusjonen og en historie som forteller om motstand mot fusjonen. I det støttende perspektivet handlet dette om å stå sammen i en globalisert verden hvor kun de beste overlever, hvor universitetsstatus ble sett på som nødvendig for å overleve. Fagforeningsrepresentantene hevder at det i hovedsak har vært støtte til fusjonen fordi man ser at dette er måten institusjonene kan overleve på, med tanke på

de økte kravene Kunnskapsdepartementet har stilt til høyere utdanning. I fusjonen mellom HiL og HH oppleves ikke perspektivet om motstand slik som det opplevdes i Persson`s avhandling, selv om det har blitt ytret noe usikkerhet om hvilke forskjeller en universitetsstatus vil utgjøre.

Beer et al., (1990) hevder man ved bruk av kommunikasjon kan redusere motstand, og at kommunikasjon vil bidra til en tilknytning til endringen og en bedre forståelse for hvorfor den er nødvendig. Fagforeningsrepresentantenes opplevelse er at kommunikasjon og informasjon har vært meget god, og dette kan være årsaken til at motstand i stor grad har uteblitt. Jacobsen & Thorsvik (2014) hevder at det i opptiningsfasen må skapes en psykologisk trygghet for blant annet å redusere redsel og uvilje mot endring, slik vi ser det, gjøres dette gjennom kommunikasjon.

Usikkerhet

Som nevnt har vanskelige spørsmål blitt utsatt i fusjonen mellom HiL og HH til etter fusjonsvedtak, og det ble hevdet at dette blant annet var på grunn av tidligere erfaringer fra forrige fusjonsforsøk (PIU). Nettopp på grunn av at vanskelige spørsmål skulle avklares i forkant av fusjonering, resulterte det i at PIU prosessen ga så store uenigheter at prosessen ble avsluttet.

Campusmodellen i Hedmark ble trekt frem som et eksempel på en utfordring for institusjonene å bli enige om. Dette ble hevdet av representanter fra både HiL og HH, men det ble samtidig sagt at det var HiL som var skeptiske til denne modellen, og bakgrunnen for dette var at de så en stor utfordring med å skape en felles kultur. «HH bestod av fire kulturer, og har god erfaring med flercampusmodellen,» hevdes det. HiL har bestått av en kultur, og har dermed ikke den samme erfaringen om slik organisering, ble det hevdet. Å bevare et godt arbeidsmiljø nå som høghskolene er fusjonert blir sett på som viktig.

Det ble hevdet at det ville bli en stor forandring for ansatte ved HiL å forholde seg til flere kulturer fordi HiL har vært vant til å gå tørrskodd mellom sine avdelinger. Representantene fra HiL hevder derfor dette om HH: «for HH er det enklere, og kanskje har de et litt mer avslappet forhold til modellen.» Det legges til at man på Lillehammer er litt mer på vakt og litt mer stressa for at man må gjøre større endringer, for der har det ikke vært noen endring

noen gang, hevdes det. Geografien ble trukket frem av representanter fra HiL som en sentral utfordring når man snakket om campusmodellen. Det ble nevnt at det er en bekymring for om man får til synergier slik at man får alle ansatte til å forstå at man nå skal samarbeide med andre over en stor geografisk spredning. «Gjøvik sin fusjon med Ålesund og Trondheim ser vi på som et skrekksenario,» legges det til. Grunnlaget for denne uttalelsen var skeptisismen til den fysiske avstanden mellom campusene. Det ble hevdet at det som var viktig med fusjonen mellom HiL og HH var å finne synergier mellom fagområdene som gikk på tvers av institusjonene, man har lett etter de, identifiser de, og funnet noen, men ikke alle. En bekymring var:

Sånn som vi er organisert nå så er det klart at det har vært noe krevende. Hedmark har fire tydelige campuser med fire forskjellige fagområder, vi har et Campus, en høgskole, som er helt kompakt, og innenfor der har vi fire avdelinger som er helt ulike. Så nå når man har kommet inn i den faglige organiseringen så møter man jo på en del utfordringer.

I etterkant av fusjonsinngåelsen skulle ny rektor innstilles, og det ble hevdet at dette skapte uro. «Jeg synes det har ligget i kortene hele tiden hvordan resultatet kommer til å bli», blir det hevdet. Ved vårt spørsmål om hvordan uroen opplevdes ble begreper som trist og uverdigg nevnt. Det ble hevdet at det ble gitt næring til det som måtte være av mistro mellom de to høgskolene. Samtidig ble det hevdet at det ikke var noen uro, men at det gjaldt enkeltpersoners synspunkter. «Ansatte virker mer opptatt av den administrative organiseringen enn rektorprosessen,» påstås det. Om de har tillit til innstillingsprosessen så bekreftes det «ja», «jeg har full tillit», «jeg velger å ha tillit» og «nei, tvert imot.»

Fagforeningsrepresentantene hevder at det har vært ulike forsøk på å posisjonere seg både før og etter fusjonsvedtaket. Det ble fortalt oss at stillinger som ble besatt etter at fusjonen var vedtatt, men i kort tid før inngåelsen, ble sett på som et forsøk på å posisjonere seg, samt å sikre sin «egen» institusjon. «Man fortet seg å ansette strategiske stillinger» ble vi fortalt. Det ble hevdet at etter fusjonen var et faktum hadde man sett en del forsøk på å prøve å posisjonere seg individuelt sett. Det legges til at man ikke helt forstår disse forsøkene, og hva man prøver å oppnå, dette med tanke på at lederstillinger skal lyskes ut på nytt. En annen handling som også ble trukket frem var at en av institusjonene «fortet seg å bruke penger» før

fusjonsinngåelsen. Disse nevnte hendelsene ble spesifikt dratt frem under våre intervjuer, og det ble hevdet at handlingene ble sterkt mislikte.

Erfaring fra fusjonsforsøket PIU hevdes å ha vært erfaringer man har tatt med seg inn i fusjonen mellom HiL og HH. I motsetning til PIU har man i fusjonen mellom HiL og HH utvidet tidshorizonten, det vil si at vanskelige spørsmål har blitt skjøvet frem i tid. Å utvide tidshorizonten sier Lai (2014) er en teknikk som kan benyttes for at en forespørsel, i dette tilfellet en fusjon, skal bli lettere å akseptere. Vanskelige spørsmål ble skjøvet frem, dette for at fusjonen i det hele tatt skulle bli en realitet. Lewin's endringfase er en fase vi har anslått HINN å komme inn i når vanskelige spørsmål skal tas stilling til.

Samlokalisering vs. nettverksorganisering er knyttet til geografi slik vi redegjør for i teoridelen om tre særskilte spørsmål som det har vært fokus på innen evalueringer, forskning og drøftinger om fusjoner i høyere utdanning. HINN er en nettverksorganisasjon med geografisk spredte campuser. Med tanke på at HH har mange års erfaring med en slik organisering, og tidligere HiL har erfaring fra en samlokalisert organisering kan dette bli utfordrende. En generell konklusjon er at geografisk nærhet teller ved fusjoner, jo nærmere man er lokalisert fysisk jo større er sjansen for en vellykket fusjon (Møthe, 2010).

Nettverksorganisering er noe representantene fra HiL uttrykker at de er bekymret for, og da spesielt med tanke avstanden mellom campusene, og hvilke muligheter man har for å kunne skape en felles kultur. Ifølge Enehaug & Thune (2007) fører ofte det å skulle tilpasse seg en ny organisasjonskultur til motstand, stress og konflikter mellom de fusjonerte partene.

Ordtaket om at «like barn leker best» ser ikke ut til å stemme innenfor høyere utdanning. Jo større faglig likhet det er mellom de fusjonerte partene, jo større er sjansen for konflikter og konkurranse (Møthe, 2010). Utfra at HiL og HH har en del like fagområder, kan dette derfor by på problemer.

Saken vedrørende rektorprosessen og nevnte posisjoneringsforsøk er forhold som vi anser å omhandle makt og maktspill, men også usikkerhet. Makt hadde vært en interessant dimensjon å undersøke, men som vi ikke ser på i denne oppgaven fordi vi er opptatt av andre sider av fusjonsprosessen.

Forventning

Samtidig som fagforeningsrepresentantene hevder de ikke har opplevd noen særlig grad av motstand, forteller de at det forventes at det er nå, når den administrative organiseringen skal på plass, at motstanden virkelig vil komme til uttrykk. Denne oppfatningen er lik hos representantene ved HiL og HH. Det er delte erfaringer vedrørende de ansattes engasjement i fusjonen. Representantene kritiserer at interessen rundt fusjonen har vært laber blant de ansatte, men samtidig menes det også at det har vært et høyt engasjement. Det sies at:

Når vi kommer til den konkrete faglige organiseringen som for eksempel omhandler: hvor skal jeg jobbe de neste årene, hvilket fakultet skal jeg være under, hvilket fagområde skal jeg tilhøre, hvor skal mine kolleger være osv., da blir det engasjement, for da treffer det meg, da treffer det den enkelte, da er det et annet engasjement som treffer flere.

Det nevnes også at:

Hvis man oppsummerer de første to, snart tre månedene så har man lyktes bedre enn man kunne forvente. Men man har ikke møtt de store, store utfordringene enda. Så man har på en måte bare vært litt på overflaten.

Motstand mot fusjonen opplever representantene som minimal til nå, men de forventer at motstand vil komme til uttrykk når den administrative organiseringen skal på plass. Når man tar fatt på organiseringen, vil HINN bevege seg inn i Lewin`s endringsfase, slik vi tidligere har slått fast. Grunnen til at det er nå motstanden forventes å komme, kan argumenteres med frykt for det ukjente, dette med tanke på at ingen vet hvordan organisasjonskartet blir før den faglige og administrative organiseringen er på plass. Jacobsen (2012) hevder at årsak til motstand blant annet er på grunn av frykt for det ukjente og tap av identitet. «Hva skjer med jobben min?» er spørsmål som ofte blir stilt. Ansatte skaper en identitet tilknyttet arbeidsoppgaver og arbeidssted, og endringer som skifte av kontor og arbeidsoppgaver kan oppleves som en trussel mot denne identiteten. Det er mange som blir berørte når den administrative organiseringen skal på plass, og ansatte kan bli usikker på sin egen rolle. Tatt i betraktning at alle ansatte er gitt en garanti om sikret stilling, vil dette antagelig føre til at frykt for det ukjente tones ned. Likevel kan tap av identitet oppleves fordi ansatte kan risikere å måtte bytte kontor, stilling, og/eller avdeling.

Slik vi ser det vil opptinningsfasen i Lewin's modell gå lettere når garanti om sikret stilling har blitt gitt, fordi ansatte gis en trygghet. I opptinningsfasen skal det påpekes hva som skal endres og hva som vil forbli stabilt. I fusjonen mellom HiL og HH er stabilitet gitt ved bruk av garanti om sikret stilling, dette gir de ansatte en forventning om trygghet på egen arbeidsplass. Ifølge Lai (2014) er bruk av garantier en teknikk for å motvirke skeptisisme fordi man gir mottakeren forsikringer om at det han eller hun er mest redd for at skal skje ikke kommer til å skje.

5. Avsluttende refleksjoner

I dette kapittelet vil vi oppsummere sentrale funn fra vår undersøkelse som vi har knyttet til utvalgt teori, for så å gi en konklusjon basert på undersøkelsens resultater. Gjennom vårt arbeid har vi funnet svar på vår hvordan fagforeningsrepresentantene har opplevd fusjonsprosessen mellom HiL og HH, og dermed har vi fått svar på vår problemstilling. Avslutningsvis i kapittelet vil vi komme med forslag til videre forskning.

5.1 Oppsummerende diskusjon om opplevelse av tempo og motstand «in the making»

Denne fusjonsprosessen anser vi i skrivende stund å være i Lewin`s opptiningsfase, selv om den nye organisasjonen nå er på god vei til neste fase, endringsfasen. Fusjonsprosessens tempo var noe alle fagforeningsrepresentantene var opptatt av. Ifølge Møthe (2010) er det ikke nødvendigvis slik at jo mer tid en bruker jo bedre er det. Fusjonsprosesser som drar ut over lang tid kan være svært arbeidskrevende. Videre sier Møthe at 2-3 år er en fornuftig tidsramme for å gjennomføre fusjonsprosesser. Ut fra denne beregningen, kan fusjonen mellom HiL og HH karakteriseres som svært hurtig. Fremskyndingen av den administrative organiseringen vil gjøre at HINN kommer raskere inn i Lewin`s endringsfase.

Representantene er både positive og negative til fremskyndingen. Den positive siden poengterer at «man slipper seigpining lenger enn nødvendig» ved å få en raskere avklaring. Den negative siden poengterer at «det virker som hensikten er manipulasjon», og det legges til at fremskyndingen kan føre til større usikkerhet, dette med tanke på om man rekker å sikre viktige prosesser. På grunn av det raske tempoet er fagforeningsrepresentantene usikre på om medbestemmelsen blir ivaretatt, eller om det bare er «ord». «Den reelle medbestemmelsen må man kanskje lete lenge etter», hevdes det. For å forhindre uønskede reaksjoner hevder Enehaug og Thune (2007) at medvirkning er en viktig faktor å vektlegge.

Fagforeningsrepresentantenes opplevelse av fusjonen så langt, er at det har vært minimal motstand. Den minimale motstanden kan knyttes til punkt 1, faglig enighet, i oversikten over årsaker til oppslutning og motstand (Jacobsen, 2012). Det hevdes at det er en grunnleggende forståelse for endringen, dette på grunn av Kunnskapsdepartementets krav om bedre kvalitet innenfor høyere utdanning. I fusjonsplattformen måtte det nedfelles at ansatte var sikret stilling, dette kan knyttes opp mot det Knowles og Riner (2007) skriver om bruk av garantier for å motvirke skeptisisme. At ansatte fikk garantien, kan ha vært utslagsgivende for at

motstanden har vært minimal så langt. Fagforeningsrepresentantenes opplevelse av at det har vært minimal motstand er interessant fordi teoriene vi har benyttet oss av sier at det skal godt gjøres å få til en endring uten at det oppstår motstand. Fagforeningsrepresentantene viser til både motstand og støtte når man snakker om behovet for universitetsstatus, men hovedsakelig støtte. Motstandsperspektivet kan relateres til den første historien i Persson's avhandling hvor Høgskolen i Østfold ikke så et behov for å bli universitet. Støtteperspektivet kan relateres til den andre historien til Persson hvor universitetsstatus ble sett på som nødvendig for å overleve i en stadig mer globalisert verden, hvor kun de beste overlever.

Fagforeningsrepresentantene er samstemte om at informasjonen og kommunikasjonen vedrørende fusjonsprosessen har vært god. Ifølge Kotter og Schlesinger (2008) er blant annet kommunikasjon den mest brukte måten å overvinne motstand på. God kommunikasjon har mulig vært med på å redusere motstand.

Vanskelige spørsmål ble i fusjonsprosessen mellom HiL og HH skjøvet frem i tid, dette for at fusjonen skulle ha mulighet til å bli en realitet. Lai (2014) hevder at en måte å redusere motstand på er å utvide tidshorisonten slik at en endring skal bli lettere å akseptere.

Fagforeningsrepresentantene ved HiL hevdet at de var skeptiske til å fusjonere med en organisasjon med geografisk spredte campuser, og i tråd med det Møthe (2010) hevder, er det mer utfordrende å lykkes med fusjoner ved geografisk spredning.

Fagforeningsrepresentantene forventer at motstand vil komme til uttrykk når den administrative organiseringen skal på plass. HINN beveger seg da fra opptiningsfasen til endringsfasen i Lewin's modell. Frykt for det ukjente og tap av identitet (Jacobsen, 2012) kan oppstå i denne fasen, men de ansatte er sikret stilling som ifølge Lai (2014) er en teknikk for å motvirke skeptisisme.

Kort oppsummert ser fagforeningsrepresentantenes opplevelse av dimensjonene tempo og motstand i fusjonsprosessen slik ut:

	Tempo
Hastighet	For høyt. Negativt fordi man er redd for om man rekker å sikre prosesser. Oppfattes positivt fordi ansatte får klarhet over egen rolle raskere.
Fremskynding	Blir ikke hørt. Ser ut til at hensikten er manipulering. Positivt fordi man kan starte opp med andre prosjekter.
Medbestemmelse	Bare «ord»? Bekymret for reell medbestemmelse, og om den blir skadelidende av for høyt tempo.

Tabell 1: våre viktigste funn om dimensjonen tempo.

	Motstand
Grad av motstand	Minimalt med motstand. Ulikt syn på behovet for å bli universitet. God informasjon og kommunikasjon.
Usikkerhet	Flercampusmodell er en utfordring, på grunn av geografisk avstand og frykt for å ikke klare å skape felles kultur.
Forventninger	Forventer motstand når den administrative organiseringen skal på plass.

Tabell 2: våre viktigste funn om dimensjonen motstand.

5.2 Konklusjon- varm eller kald fusjon?

I dette avsluttende delkapittelet vil vi oppsummere funnene vi anser som viktigst i denne undersøkelsen. Vi vil også trekke paralleller til doktorgradsavhandlingen til Persson om et mislykket fusjonsforsøk mellom Høgskolen i Vestfold, Østfold og Buskerud, men også det tidligere fusjonsforsøket mellom Høgskolen i Lillehammer, Gjøvik og Hedmark (PIU). Vi kan ikke trekke noen sikre konklusjoner i denne undersøkelsen, men vi ønsker å finne ut av om det er elementer fra disse to fusjonsforsøkene som kan gi indikasjoner på om fusjonen mellom HiL og HH blir en varm eller kald fusjon.

Et av våre viktigste funn i denne undersøkelsen er fagforeningsrepresentantenes opplevelse av tempo, som hevdes å være for høyt. Representantene var av den grunn usikre på om det høye tempoet går utover kvalitetssikring av viktige prosesser. Representantene fryktet at medbestemmelsen kunne bli skadelidende av det høye tempoet, og om medbestemmelsen bare er «ord». Ifølge Møthe (2010) er medvirkning en viktigere dimensjon enn tid i fusjonsprosesser. Med bakgrunn i HINN sin universitetsambisjon innen 2020, så konkluderte NIFU at de mulig ligger noe i underkant av å kunne nå dette målet, men at det kan være mulig å rekke det. Dette tatt i betraktning må denne fusjonen skje i et raskt tempo. En rask omstilling kan også anses å være positivt, ifølge Solumsmoen & Botheim (2002), fordi dette vil føre til økt fremdrift, og ansatte må prioritere hvilke konflikter de ønsker å løse. Langvarig usikkerhet og pining vil reduseres ved at endringsprosessen ikke strekker ut i tid. Fordi fusjonen mellom HiL og HH går så raskt at medbestemmelsen oppfattes som skadelidende, kan dette tyde på at tempoet er så høyt at lovbestemmelser ikke ivaretas skikkelig. Hvis frykten for medbestemmelsen ikke dempes, mener vi dette kan føre til så store utfordringer at de neste fasene i Lewin`s modell for en vellykket endringsprosess blir vanskelig å følge.

Et annet viktig funn var at fagforeningsrepresentantene opplevde minimal motstand mot fusjoneringen til nå, og dette kan relateres til ansattes oppslutning om hvorfor endringen måtte finne sted. Kunnskapsdepartementet er initiativtaker til fusjoner i høyere utdanning, og dette anser vi å gi en større forståelse enn om det hadde vært institusjonen selv som inviterte til fusjonering. Minimal motstand er sannsynligvis også et resultat av en rekke tiltak den nye organisasjonen har hatt fokus på, som for eksempel; god informasjon og kommunikasjon, kompromiss om to administrasjoner, sikret stilling for ansatte, utsettelse av vanskelige spørsmål samt at fusjonen mellom HiL og HH ikke er toppstyrt. Teorier vi har benyttet oss av

hevder det er vanlig å møte motstand i endringsprosesser. Representantene forventer at motstand vil komme til uttrykk når den administrative organiseringen skal på plass. De beveger seg da inn i Lewin`s endringsfase, slik vi ser det. Begrunnelsen for at det forventes å oppstå motstand når den administrative organiseringen skal på plass, er at den vil ha direkte innvirkning på den enkeltes arbeidsdag. I fusjonsplattformen er det nedfelt at ansatte er garantert stilling. Slik vi ser det har dette vært med på å gi trygghet i en tid hvor det er mye usikkerhet, men selv om garanti er gitt, kan det likevel bety at mange må bytte stilling eller arbeidssted når den administrative organiseringen avgjøres.

Representantene hevder at de frykter muligheten for å klare å skape en felles kultur med geografisk spredte campuser. Dette er vårt tredje funn. Møthe (2010) har konkludert at geografisk nærhet teller ved fusjoner. Sjansen for å lykkes er større desto nærmere to institusjoner er lokalisert fysisk, hevder han. Med bakgrunn i overnevnte og det Enehaug & Thune (2007) påstår, at 80 % av fusjoner ikke når sine økonomiske eller strategiske mål på grunn av kulturelle problemer, anser vi det som svært viktig å fokusere på kulturbygging fremover, slik at videre bekymringer dempes.

Vi ønsker nå å presentere en tabell som viser noen overordnede likheter og ulikheter ved to mislykkede fusjonsforsøk og fusjonen mellom HiL og HH. Vi kan som nevnt ikke trekke noen sikre konklusjoner, men vi ønsker å finne ut av om det er noen indikasjoner på om fusjonen mellom Hil og HH vil bli en kald eller en varm fusjon.

	Antall høgskoler	Forhandlinger	Universitets- Ambisjon	Fordeling av Fakulteter	Varm eller kald fusjon
Persson	3	Før fusjons- inngåelse	Fra støtte til motstand av noen	Uenig	Kald
PIU	3	Før fusjons- inngåelse	Usikre på effekten	Uenig	Kald
HINN	2	Etter fusjons- inngåelse	Usikre/sikre på behovet	Uenig/uavklart	?

Tabell 3: Sammenligning PIU, Persson, HINN.

I fusjonen der høgskolen i Lillehammer, Gjøvik og Hedmark (PIU) og fusjonen mellom Høgskolen i Vestfold, Østfold og Buskerud som Persson studerte, var det tre institusjoner

involvert. Dette er en viktig forskjell fra fusjonen vi undersøker. Ifølge Kyvik & Stensaker (2013) viser tidligere forskning at ingen fusjonsforsøk som inkluderte så mange som tre institusjoner endte opp med å fusjonere. I fusjonen mellom HiL og HH er avgjørelser om vanskelige spørsmål utsatt. Dette er i motsetning til PIU og fusjonen Persson studerte, der avgjørelser om vanskelige spørsmål skulle besluttes i forkant av en fusjonsinngåelse. Med tanke på behovet for å bli universitet, kan det hevdes at i PIU fusjonen var det uenigheter om dette behovet, men i fusjonen Persson studerte gikk noen fra å støtte fusjonen til å bli motstander av den. Ønsket om universitetsstatus var ikke lenger delt mellom de tre høyskolene. Behovet for å bli universitet og hvilke positive endringer det utgjør, ble også nevnt som en bekymring i fusjonen vi undersøker, men representantene hevdet det var mest oppslutning om behovet for å bli universitet. Når det angår fakultetsinndeling ser vi av tabellen at dette har vært grunnlag for uenigheter i alle tre fusjonene. PIU fusjonen og fusjonen Persson studerte ble begge avsluttet på grunn av uenigheter om helt grunnleggende strukturer, og vi benevner derfor disse fusjonene som kalde fusjoner.

Når vi inkluderer våre funn og oppsummeringen i tabellen, ser vi at fusjonen mellom HiL og HH har en klar fordel fordi det denne gangen kun er to høyskoler som fusjonerer. Utsettelsen av vanskelige spørsmål ser vi på som en klar fordel med tanke på HiL og HH's tidligere erfaringer fra PIU. Utsettelse av vanskelige spørsmål støttes av teorier. Disse teoriene hevder blant annet at å utvide tidshorizonten gjør det lettere å akseptere en endring, og at vanskelige spørsmål bør modnes og «ting tar tid.» Selv om det kan være positivt at vanskelige spørsmål blir skjøvet frem i tid, er det viktig å ta med i betraktningen at fagforeningsrepresentantene opplever at prosessen går for fort, og så fort at medbestemmelsen fryktes å være skadelidende. Vi vil derfor indikere at for å få den støtten den nye institusjonen trenger for å gjennomføre en vellykket fusjon, så er det helt avgjørende at medbestemmelsen oppfattes som reell. Ønsket om universitetsstatus har god forankring hos de aller fleste, hevder representantene. Denne forståelsen vil være med å styrke videre samarbeid og fremdrift mot ambisjonsmålet om universitetsstatus innen 2020, slik vi tolker det. Likevel vil vi poengtere at tempoet representantene opplever som alt for raskt er en kritisk faktor som må hensyntas. Møthe (2010) hevder at medvirkning er en viktigere faktor en tid i fusjonsprosesser. Derfor vil vi antyde at ved å inkludere de ansatte på en god måte, lytte til de, samt praktisere medbestemmelsen på en slik måte den er ment, kan en fusjon lykkes selv i et alt for raskt tempo. Vi anser samtidig at erfaringene fra PIU i seg selv er en stor drivkraft for å lykkes denne gangen.

Campusmodellen til Hedmark hevdes å være en reell utfordring, fordi geografisk avstand gir frykt for om man kan klare å skape en felles kultur. Å tilpasse seg en ny organisasjonskultur fører ofte til motstand, stress og konflikter (Enehaug & Thune, 2007), det er derfor viktig å ta hensyn til dette når man prøver å skape en ny felles kultur. En annen utfordring som er helt avgjørende er hvordan de ansatte vil oppleve avgjørelser på de fremtidige vanskelige spørsmålene. Det å løse for eksempel den administrative organiseringen på en hensynsfull og rettferdig måte, er viktig for å hindre at det blir en kald fusjon, slik vi ser det.

Det videre arbeidet vil derfor være helt avgjørende for om fusjonen mellom HiL og HH kan betegnes som en varm fusjon i fremtiden.

5.2.1 Videre forskning

Denne bacheloroppgaven har fokusert på kun to dimensjoner, tempo og motstand. Det hadde derfor vært interessant å undersøke andre dimensjoner ved denne fusjonsprosessen, som for eksempel makt og maktspill. Bakgrunnen for dette forslaget er at det ble hevdet at det hadde vært ulike former for posisjonering blant lederne. Det hadde derfor vært interessant å undersøke deres oppfattelse av prosessen fordi det er deres stillinger som vil bli mest berørt av den administrative organiseringen.

Det hadde også vært interessant å benytte et større utvalg av fagforeningsrepresentanter i vår oppgave, for å se om det hadde gitt et annet resultat.

Til slutt vil vi foreslå en ny studie av fusjonen mellom HiL og HH når alle prosesser er godt implementert i organisasjonen. Det vi synes er det mest interessante å undersøke er om man ved utsettelse av vanskelige spørsmål har en større forutsetning for å lykkes med fusjonsprosesser innen universitets- og høyskolesektoren.

Referanser

- Aftenposten. (2015, Mars 6). Danske fusjoner ga konflikter, kaos og byråkrati. *Aftenposten*.
- Ag, S. (2010, Desember 17). *Masteroppgave; Hvilke erfaringer kan trekkes ut fra den misslykkede fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Harstad og Universitetet i Tromsø i 2009-2010?* Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140399/Ag.pdf?sequence=1>
- Arbeidslivet. (2012, Mai 8). *Arbeidslivet.no*. Hentet fra Verktøy for arbeidslivet: <http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Tillitsvalgt/Verktoy-for-tillitsvalgte/>
- Elnæs, C., & Gjengedal, K. B. (2015). *Viktige organisatoriske - og ledelsesmessige faktorer i fusjonsprosesser*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fusjoninnlandet. (2016). *Fusjoninnlandet*. Hentet fra Omstillinghåndbok: <https://fusjoninnlandet.no/wp-content/uploads/2016/10/Omstillingsh%C3%A5ndbok-for-HINN.pdf>
- Fusjoninnlandet. (2016, 11 4). *Fusjoninnlandet.no*. Hentet fra Protokoll-omstillingsavtale: <https://fusjoninnlandet.no/wp-content/uploads/2016/10/Protokoll-omstillingsavtale-4.11.16.pdf>
- Fusjoninnlandet. (2016, 09 21). *Fusjonsplattform*. Hentet fra Fusjoninnlandet.no: <https://fusjoninnlandet.no/wp-content/uploads/2016/10/Fusjonsplattform-210916-endelig.pdf>
- Fusjoninnlandet. (2017, Mars 13). Fremdrift delprosjekt Administrativ organisering. *Fusjoninnlandet*.
- Fusjoninnlandet. (2017, Mars 28). *Kommunikasjonsplan*. Hentet fra fusjoninnlandet.no: <https://fusjoninnlandet.no/wp-content/uploads/2016/10/Kommunikasjonsplan-28.3.17.pdf>
- Gudbrandsdølen Dagningen. (2016, Juli 5). Fusjon ja - men hvordan? *Gudbrandsdølen Dagningen*.
- Gudbrandsdølen Dagningen. (2016, Juli 14). Uro rundt HiL-fusjon. *Gudbrandsdølen Dagningen*.
- Hernes, G. (2007). *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. Oslo: Fafo.
- Høgskolen i Innlandet*. (s.a). Hentet fra inn.no: <https://www.inn.no/>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Khrono. (2016, Februar 2). Isaksen sier nei til allianse. *Khrono*.
- Khrono. (2016, september 2). Plattformen klar: Fusjon med minimale endringer i Innlandet. *Khrono*.

- Lai, L. (2014). Lederens påvirkningskraft. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 270-286). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lovdata. (2016). *Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Madsbu, J. P. (2016). *Samordning, effektivisering og forenkling - En sosiologisk analyse av begrunnelser for digitaliseringsprosesser i moderniseringen av norsk offentlig forvaltning*. Karlstad: Karlstad Universitet.
- Magma. (2009, Juli). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*. Hentet fra Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
- Magma. (2016, April). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *Magma Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 69-74.
- Markedhøyskolen. (2015). *Brage*. Hentet fra Brage.bibsys: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2357294/kunsten%20%C3%A5%20for%20st%C3%A5%20motstand%20mot%20endring-983586%20og%2098372.pdf?sequence=1>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Munkejord, K. (2013). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Bønn, & J. K. Arnulf, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 333-353). Bergen: Fagbokforlaget.
- Møthe, S. (2010). *Fusjoner i høyere utdanning*. Kongsberg: Høgskolen i Buskerud.
- Persson, M. (2015). *The Construction of Support and Opposition: A Study of an Attempted Higher Education Merger (Doktorgradsavhandling)*. Hentet fra <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:857360/FULLTEXT01.pdf>
- Regjeringen. (2014-2015). *Melding St. 18*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/sec1>
- Regjeringen. (s.a). *Regjeringen.no*. Hentet fra Hovedavtalen i staten: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/sec1>
- Røsdal, T., Spilling, O. R., Gunnes, H., Olsen, B. M., & Næss, T. (2016). *Muligheter ved en fusjon*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Universitetsavisa. (2015, Mai 05). Mange mot fusjon - mangler tillit. *Universitetsavisa*. Hentet fra Universitetsavisa.no: <http://www.universitetsavisa.no/leserbrev/article50685.ece>
- Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonendringer. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 167-208). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Østlendingen. (2016, Juli 25). Skal avklare viktige spørsmål før fusjonsvedtak. *Østlendingen*.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til fagforeningsrepresentantene

Forespørsel om å delta i intervju til bacheloroppgave

Vi er to studenter ved Høgskolen i Innlandet avd. Rena, Christina Løvlund (24) og Line Fjellberg (43), hvor vi begge studerer ledelse- og organisasjonsutvikling. Vi blir ferdig med dette studiet til våren, og i den forbindelse skal vi avslutte studiet med en bacheloroppgave.

Temaet for vår bacheloroppgave er fusjonsprosessen mellom HiL og HH. Vi vil undersøke om, og eventuelt hvilke utfordringer fusjonsprosessen mellom HIL og HH har skapt, med tanke på motstand mot endringer. For å få svar på dette ønsker vi å spørre fagforeningenes representanter om de har mottatt henvendelser fra sine medlemmer vedrørende fusjonen som kan knyttes til vårt tema. I tillegg er vi også interessert i å få innblikk i fagforeningenes rolle og opplevelse av fusjonsprosessen.

Ved gjennomførelsen av intervjuet ønsker vi å benytte oss av lydopptak for å sikre at ingen informasjon går tapt, og for lettere å kunne analysere innholdet i etterkant. Hvis dette skulle føles ubehagelig er det helt i orden å si nei, og vi vil da kun notere underveis. Lydopptakene er det kun vi som har tilgang på, og de vil bli slettet så fort oppgaven er levert 2.mai 2017. Det vil ikke bli spurt om personopplysninger, og alt av materialet vil bli anonymisert.

Å delta er helt frivillig, og vi presiserer retten til å avbryte intervjuet når som helst. Våre intervjuer vil gjennomføres individuelt og intervjuene vil vare ca. 1 time. Det gis tilbud om fullt innsyn i datamateriell fra eget intervju, og en fullstendig kopi av bacheloroppgaven ved slutføring, dersom dette er ønskelig.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuene så raskt som mulig, gjerne innen utgangen av uke 10.

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Line Fjellberg og Christina Løvlund.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Presentere oss selv og informere om prosjektet.

Informere om dokumentasjon, anonymitet og hva oppgaven skal brukes til.

Informere om intervjuets varighet, og om retten til å avbryte intervjuet.

Introduksjonsspørsmål

- Fortell litt om deg selv som ansatt ved HH/HiL?
 - Hvor lenge har du vært ansatt i HH/HiL, nå HiNN?
 - Hvor lenge har du hatt verv i fagforeningen din?
 - Hvor lang periode blir man i utgangspunktet valgt inn for?
 - Fortell om hvorfor du har ønsket å sitte lenger i vervet?
 - Har du tidligere jobbet for en fagforening?
 - Hvor lenge?
- Har du vært med på liknende prosesser tidligere?

Overgangsspørsmål

- Tidligere erfaring med fusjoner i samme sektor?
- Hva mener du ligger i “fusjonen mellom HH og HiL”?

Nøkkelspørsmål

Egen rolle

- Hvordan fikk du vite om fusjonsprosessen?
 - Hva var dine innledende tanker?
- Fortell om din rolle i fusjonsprosessen.
- Fortell om din rolle i styremøtene.
 - Fortell om dialogen med styret.
 - Din oppfattelse av møtene, hva la du vekt på?

Ansattes involvering

- Hvordan ble de ansatte informert?
- Fortell om de ansattes involvering.
 - Kan du huske når?
- Fortell om de ansattes engasjement i denne fusjonen?

Motstand

- Fortell om hvordan du opplevde de ansattes reaksjon.
 - Har dere opplevd motstand?
- Hvordan opplever du at motstanden kom til uttrykk?
 - Hva kan det være et uttrykk for?
 - Hvordan ble dette håndtert?
- Eksempler på henvendelser som kan vise til motstand mot endringer fra fagforeningens medlemmer?
 - Hva har henvendelsene gått ut på?

Egne betraktninger

- Hvordan opplevde du selv prosessen?
- Hva mener du er suksessfaktorer for å lykkes med fusjonsprosessen?
- Hva ser du på som mulige utfordringer nå etter fusjonen?
 - Med tanke på motstand mot endringer.
- Hva synes du eventuelt burde vært gjort annerledes?
- Kan du fortelle om din rolle fremover?

Avslutning

- Oppsummering.
- Kommentarer: spørsmål, evt. andre innspill som ikke har kommet frem i intervjuet.
- Takke for intervjuet.

Vedlegg 3: Supplerende spørsmål

Oppfølgende spørsmål angående fusjonen mellom Høgskolene i Lillehammer og Hedmark

1. Hvilke tanker har du om uroen rundt innstillingsprosessen til ansettelse av ny rektor?
2. På hvilken måte har du og dine medlemmer taklet denne uroen?
3. Har du selv tillit til at prosessen går tilfredsstillende for seg?
4. I styremøtet den 10. mars ble det besluttet at prosessen tilknyttet administrativ organisering skal fremskyndes, hvilke tanker har du om dette?
5. På hvilken måte har dine medlemmer engasjert seg i denne avgjørelsen?