



HØGSKOLEN
i INNLANDET

HEDMARK, AVD. RENA

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Hanne Brennodden

Bente Sjøvik Roen

Masteroppgave/ Master Thesis

Fusjoner i kunnskapsinstitusjoner:

Hvilke emosjoner preger medarbeidere i en fusjonsprosess - og på hvilken måte kan kommunikasjon påvirke disse emosjonene?

Mergers in Professional Service Firms: What kind of emotions will impact employees in a merger process - and in what way does communication affect these emotions?

Master i økonomi og ledelse

2017

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Dette har vært litt av en reise! Etter to år som masterstudenter er det endelig tid for finalen. Dette har vært to krevende og lærerike år. Kunnskapssekken er fylt opp til randen, og vi føler oss rike!

Til tross for ulike bakgrunn, erfaring og alder har det aldri vært tvil om at vi faglig er på samme sted. Vi har opplevd et sterkt felleskap til dette prosjektet, og eierskapet har vi delt fullt og helt. Vi har ikke på noe tidspunkt kjent annet enn enighet om fokus for studien eller tilnærming til tema, og dette opplever vi som en unik styrke, og tar de gode opplevelsene med oss videre i livet – både i arbeidslivet og privat. Vi er gode alene, men sammen er vi best!

Ironisk nok – vi skriver om emosjoner. Vi kan med hånda på hjertet si at en slik prosess som denne fremkaller hele spekteret! Fra de dype og kaotiske til de entusiastiske og optimistiske. Selv om dette tidvis har vært frustrerende har vi også hele tiden kjent på stolthet og tro på at dette ville ende slik våre intensjoner har vært hele veien.

Vi vil rette en stor takk til de faglige ressursene vi har hatt tilgang på i våre forelesere gjennom vår tid på Rena. Dere skinner av kunnskap og kompetanse, og vi føler oss heldige som får ta del i dette. Vi vil også rette en stor takk til våre medstudenter for engasjerte og berikende diskusjoner som har vært med på å utvide perspektivet når læringskurven har vært på sitt bratteste.

Videre vil vi takke informantene våre for innsiktsfulle bidrag og raus deling av sine opplevelser. Dette har gjort denne studien mulig i sitt omfang og sin bredde.

Den største takken sender vi til våre kjære og nære. Det er med ydmykhet vi sier at uten deres raushet, tålmodighet, støtte og forståelse for studentlivets luner ville ikke dette latt seg gjennomføre med samme hell. Takk for all hjelp og alle bidrag som gjør at vi nå står med det endelige produktet i hendene!

Vår tid som studenter er nå over (i hvertfall for denne gang) og arbeidslivet venter. Vi kjenner at denne reisen har gjort oss trygge på at vi har mye å bidra med inn i fremtidige arbeidsforhold, og vi gleder oss til å ta i bruk kunnskapen og videreutvikle den i praksis. Fundamentet er støpt – herfra snekrer vi fremtiden!

Hanne Brennodden & Bente Sjøvik Roen

Elverum, 14.05.2017

Norsk sammendrag

Vi gikk inn i dette temaet med intensjon om å finne ut om fusjoner i kunnskapsinstitusjoner legger tilstrekkelig vekt på hvordan kommunikasjon påvirker medarbeideres emosjoner i slike endringsprosesser. Vi ønsket også å gå dypere inn i hvilke emosjoner som i størst grad fremkalles i medarbeidere under slike omstendigheter.

Som et resultat av denne interessen landet vi på følgende overordnet tema og problemstilling:

Fusjoner i kunnskapsinstitusjoner: Hvilke emosjoner preger medarbeidere i en fusjonsprosess – og på hvilken måte kan kommunikasjon påvirke disse emosjonene?

Videre fant vi det relevant å følge opp problemstillingen seks forskningsspørsmål som skulle besvares nærmere. Kortfattet kan vi si at disse berører fusjonsprosessens karakteristika, emosjoner og endringsmotstand, kommunikative tiltak for å håndtere emosjoner og effekten av håndtering i form av jobbtilfredshet, motivasjon og lojalitet.

Vår forskning er gjennomført som en kvalitativ enkeltcasestudie hvor vi har benyttet et eksplorativt undersøkelsesopplegg. Bakgrunnen for dette er at vi undersøker myke data som ikke lar seg kartlegge gjennom standardiserte skjemaer. Datainnsamling har foregått gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med et strategisk utvalg av informanter. Det teoretiske grunnlaget for vår analyse er innhentet gjennom sentrale begreper som Professional Service Firms, Mergers, Emotions og Communication. I en teoretisk sammenheng viser tidligere forskning at dette er komplekse temaer som det er vanskelig å ha endelige meninger om. Forskning har også lite innhold som knytter begrepene kommunikasjon og emosjoner sammen.

Våre funn viser at kommunikasjonen i vår kontekst har vært preget av toppstyring og for lite fokus på medarbeiderperspektivet. Informantene føler seg ikke at kommunikasjonen har vært god nok. Vi mener at denne studien har relevans for organisasjonen i vår kontekst så vel som for andre bransjer. Dette mener vi basert på at endringsprosesser alltid vil fremkalle bevegelse i medarbeidernes emosjoner – både negative og positive – og at dette må håndteres forsvarlig. Det kunne være interessant å undersøke andre nivåer av organisasjonen enn vårt eget utvalg. Det kunne også være interessant å undersøke de samme temaene gjennom samtlige faser av fusjonen, og deretter på utvalgte tidspunkt senere i den nye organisasjonens liv.

Vi ser at tidsrammen for vår forskning er en begrensning. Vi er likevel fornøyde med de funnene vi har gjort under prosjektets forutsetninger.

English summary

We approached this subject with the intention of discovering if mergers within Professional Service Firms prioritize how communications impact employee's emotions in these changing processes. We also wanted to go more in-depth into which emotions that are summoned within the employees under such conditions. Because of this interest we chose the following theme and research question: **Merging in Professional Service Firms: What kind of emotions will impact employees in a merger process – and in what way does communication affect these emotions?**

Furthermore, we found it relevant to follow up the research question with six different sub-questions which we wanted to examine more closely. In summary, we can say that these sub-questions are essential to the character of the merger process, emotions and resistance to change, communicative measures to handle emotions and the effect of managing due to work engagement, motivation and commitment.

Our research is completed as an explorative qualitative method through single case study. The reason behind this choice of method is that we are researching human values that can't be categorized by standardized forms. We have done the collection of data through semi-structured depth-interviews with a strategic selection of informants. The theoretical fundament for our analysis are collected through central terms like Professional Service Firms, Mergers, Emotions and Communication. In a theoretical context, earlier research shows that these are complex subjects which makes it difficult to find conclusions. The terms communication and emotions have in recent research been given too little focus. Our findings in our specific context has been influenced too much top-down management and too little focus on the perspective of employees. The informants feel that the communication haven't been very satisfying. We believe that this study has relevance for the organization in our context as well as for other industries. We believe this based on the fact that changing processes will always bring forth movement in employees emotions – both negative and positive – and this has to be managed properly.

In further studies it could be a possibility to study other hierarchical levels in the same organizations as our respondents. It could also be a possibility to study our subjects through all stages of a merger and later in specific times in the new organizations lifecycle. Our limitations for this study is related to the perspective of time. But all in all, we are satisfied with our findings due to this projects assumptions.

Innholdsfortegnelse

FØRORD	2
NORSK SAMMENDRAG	3
ENGLISH SUMMARY	4
INNHALDSFORTEGNELSE	5
FIGUROVERSIKT	8
1. INNLEDNING	9
1.1. FORMÅL OG BAKGRUNN	9
1.2. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	12
1.3. BEGREPSAVKLARINGER	13
1.4. STUDIENS AKTUALITET OG TIDLIGERE FORSKNING	15
1.5. TEORETISK OG PRAKTISK NYTTE	16
1.6. STRUKTUR OG OPPBYGGING	17
2. TEORETISK RAMMEVERK	18
2.1. INNLEDNING	18
2.2. LITTERATURSØK	19
2.3. TEORIPRESENTASJON	20
2.4. TEORIDISKUSJON	23
2.4.1. PROFESSIONAL SERVICE FIRMS (PSFs)	23
2.4.2. MERGERS & ACQUISITIONS (M&As)	26
2.4.2.1. ULIKE FASER I FUSJONSPROESSEN	27
2.4.2.2. UTFORDRINGER OG SUKSESSFÅKTORER	28
2.4.2.3. FUSJONER AV PSFs	30
2.4.3. EMOSJONER	31
2.4.3.1. DEFINISJON OG BESKRIVELSE	31
2.4.3.2. ORGANISASJONSKULTUR	34
2.4.3.3. FUSJONSSYNDROMET	36
2.4.3.4. OPPSUMMERING EMOSJONER I FUSJONER	37
2.4.4. KOMMUNIKASJON	38
2.4.4.1. KOMMUNIKASJON I FUSJONSPROESSEER	39
2.4.4.2. INVOLVERING OG HÅNTERING AV EMOSJONER	41

2.5.	OPPSUMMERING OG FOKUS I STUDIEN	42
3.	METODE OG FORSKNINGSDESIGN	43
3.1.	VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE	43
3.1.1.	EKSPLORATIVT UNDERSØKELSESOPPLEGG	44
3.1.2.	INTENSIVT DESIGN – CASESTUDIE	44
3.1.3.	KVALITATIV METODE	45
3.2.	FREMGANGSMÅTE	46
3.3.	UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING	47
3.4.	TOLKNING OG ANALYSE	48
3.5.	RELIABILITET OG VALIDITET	49
3.6.	ETISKE BETRAKTNINGER	51
4.	PRESENTASJON AV FUNN	53
4.1.	INNLEDNING OG KONTEKST	53
4.2.	FUSJONSGRUNNLAGET	54
4.2.1.	HOLDNING TIL FUSJONEN	54
4.2.2.	POSITIVE OG NEGATIVE ASPEKTER VED ENDRING	55
4.3.	FUSJONSSYNDROMET: ÅRSAKER	56
4.3.1.	ENDRING I ARBEIDSOPPGAVER OG RUTINER	56
4.3.2.	SAMARBEID, RELASJONER OG KUNNSKAPSDDELING	57
4.3.3.	BESLUTNINGSTAKING OG MAKT	58
4.3.4.	IDENTITET OG ORGANISASJONSKULTUR	59
4.4.	FUSJONSSYNDROMET: KONSEKVENSER – JOBBTILFREDSHET OG MOTIVASJON	59
4.5.	KOMMUNIKASJON	61
4.5.1.	PRESENTASJON AV NYHET OM FUSJONERING	61
4.5.2.	INVOLVERING OG HÅNDTERING	62
4.5.3.	KOMMUNIKASJON MELLOM ULIKE HIERARKISKE NIVÅER	63
4.6.	EMOSJONER	64
4.6.1.	GLEDE, OPTIMISME OG FORVENTNING	65
4.6.2.	FRYKT, FRUSTRASJON OG SORG	65
5.	TEORETISK ANALYSE	67
5.1.	FUSJONSGRUNNLAGET	67
5.2.	KOMMUNIKASJON OG DENS PÅVIRKNING	70
5.3.	EMOSJONER	72

5.4.	ORGANISASJONSKULTURENS BETYDNING	73
5.5.	ATFERDSMESSIGE EFFEKTER	74
5.5.1.	HOLDNING	75
5.5.2.	LOJALITET	76
5.5.3.	TILFREDSHET	77
5.5.4.	MOTIVASJON	78
5.6.	SUKSESS?	79
6.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	80
6.1.	HOVEDFUNN	80
6.2.	KONKLUSJON	83
7.	AVSLUTTENDE KOMMENTARER	84
7.1.	TEORETISKE IMPLIKASJONER	84
7.2.	METODISKE IMPLIKASJONER	85
7.3.	VIDERE FORSKNING	86
	LITTERATURLISTE	87
	VEDLEGG	90
	VEDLEGG 1: NSD-TESTRESULTAT	90
	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV TIL ØVERSTE LEDELSE	91
	VEDLEGG 3: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE/REKRUTTERINGSBREV	93
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE	95

Figuroversikt

Bilde 1 - side 11

Veien mot ny struktur

Kilde: Kunnskapsdepartementet (s.a.)

Figur 1 - side 12

Communication and emotions in the context of mergers and acquisitions

Kilde: Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics & Kusstatscher (2016)

Tabell 1 - side 20

Teoripresentasjon av anvendt litteratur

Kilde: Brennodden & Roen (2017)

Tabell 2 - side 34

Reaksjoner/holdning til endring

Kilde: Brennodden & Roen (2017) - med inspirasjon fra Dasborough, Lamb & Suseno (2015)

Figur 2 - side 36

Fusjonssyndromet, på norsk

Kilde: Enehaug & Thune (2007)

1. Innledning

1.1. Formål og bakgrunn

Denne oppgaven har til hensikt å se nærmere på hvilke emosjoner som oppstår blant medarbeidere og mellomledere når de utsettes for endringer i form av fusjoner mellom kunnskapsinstitusjoner. Videre er en viktig del av oppgavens hensikt å se på hvilken opplevelse våre informanter har av å være inkludert, involvert og håndtert underveis i prosessen.

Fusjoner innenfor både offentlig og privat sektor har lenge vært et viktig tema innenfor ledelse og organisasjonsutvikling, både nasjonalt og internasjonalt.

I løpet av de siste 10–15 årene har vi sett en rekke fusjoner innenfor offentlig sektor i Norge. Eksempler på slike fusjoner er sammenslåingen av trygdeetaten, arbeidskontoret og sosialtjenesten i kommunene til NAV, sammenslåingen av videregående skoler til regionsskoler, sammenslåingen av sykehus til helseforetak, sammenslåingen av mindre høgschooler til større enheter, sammenslåingen av lensmannsetaten og politiet til politidistrikt og sist, men ikke minst sammenslåingen av Norsk Hydro og Statoil der staten har store eierandeler (Solstad, 2009).

Den største ulikheten mellom disse fusjonene er hvilke motiver som ligger til grunn. I private organisasjoner er større økonomisk gevinst og økt markedsandel et mål. I offentlige fusjoner har man trykk på økt faglig samarbeid og utvikling i tillegg til stordriftsfordeler og ressursbesparende tiltak. Samtidig er fusjoner i offentlige organisasjoner et ledd i omstruktureringer eller overordnet omorganisering av enkeltsektorer.

Kunnskapssektoren (også kalt høgschool- og universitetssektoren) har stadig vært under lupen for Stortinget, som stadig er på jakt etter nye måter å forbedre organiseringen og øke kvaliteten på utdanningstilbudene i Norge. I Stortingsmelding 40 (1990/1991) ble det presentert en del føringer og prinsipper for organisering av sektoren. Som et resultat av denne Stortingsmeldingen ble det gjennomført en reform hvor 98 høgschooler ble slått sammen til 26 institusjoner strukturert på bakgrunn av faglige kriterier og geografi, noe som medførte at det i stor grad ble fylkesvise høgschoolinstitusjoner, samt noen mer spesialiserte høgschooler fra 1994 (Frøysnes, 2014).

De nylige fusjonene mellom høyskoler og universiteter i Norge kommer som et vedtak i kongelig resolusjon og ble initiert av Regjeringen i Stortingsmelding 18 (2014/2015) (Se bilde 1). *Norge må omstille seg for å sikre arbeidsplasser og velferd i fremtiden. Derfor initierte regjeringen i Meld. St. 18 (2014-2015) en prosess for å samle ressursene på færre, men sterkere universiteter og høyskoler i alle regioner* (Kunnskapsdepartementet, 2015). I denne initieringen foreligger et krav til en ny strukturreform som medfører flere fusjoner mellom kunnskapsinstitusjoner i Norge med den hensikt å intensivere og øke kvaliteten i høyskole- og universitetssektoren slik at man på sikt står igjen med færre, men desto sterkere institusjoner.

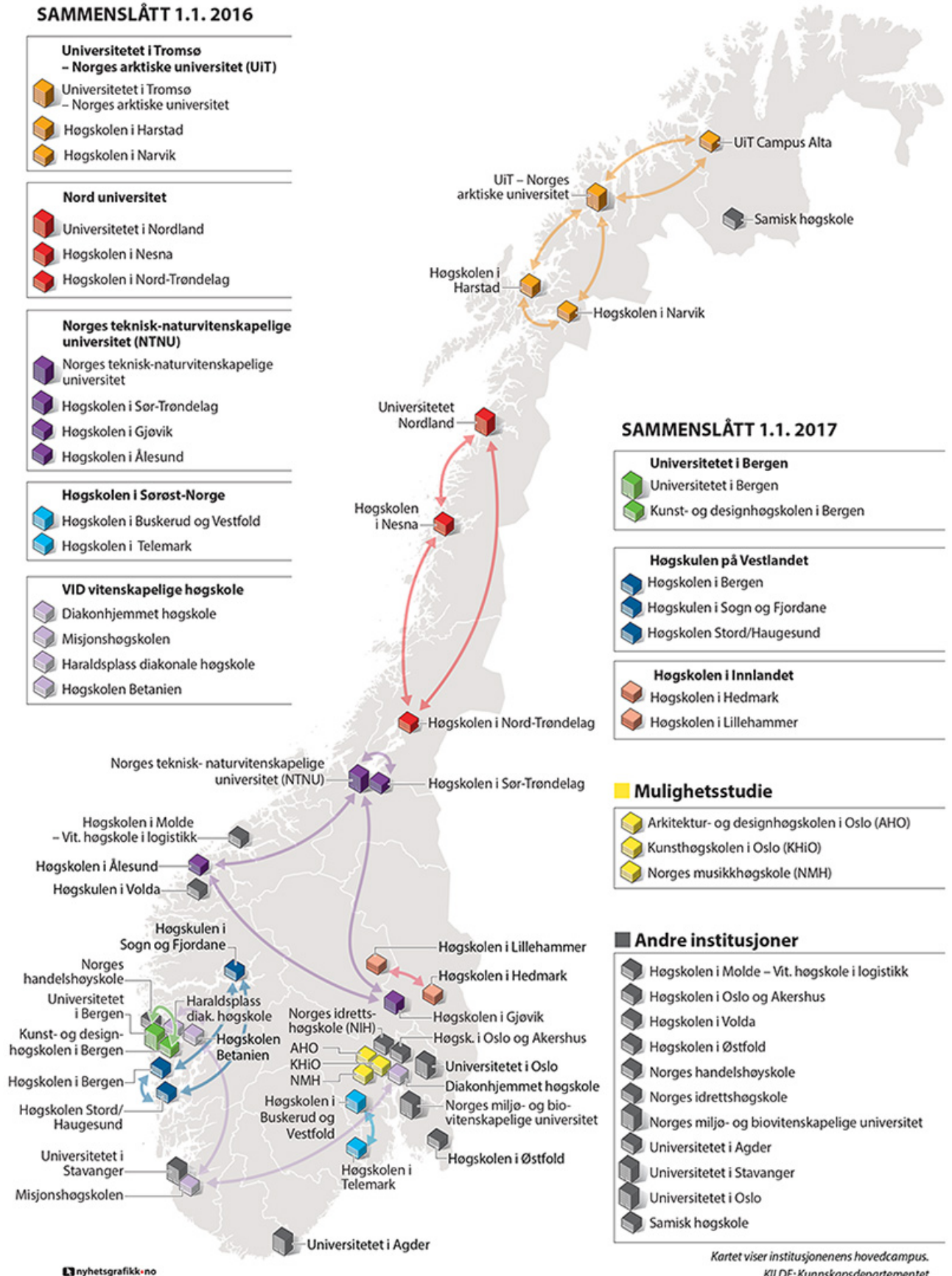
Sentrale aktører både innenfor private utdanningsinstitusjoner, offentlige organisasjoner og regionale interessenter har underveis i prosessen blitt invitert til å komme med innspill og refleksjoner knyttet til suksessfaktorer og utfordringer. NOKUTs høringsinnspill til kunnskapsdepartementet i forbindelse med initieringen er tydelig på at *større institusjoner i seg selv fører ikke til bedre kvalitet*, og det ytres videre;

..det synes som om jo større forskjellen er på størrelse og utdanningstilbud, jo større er sannsynligheten for å lykkes med sammenslåingen. Et generelt problem med sammenslåinger er at de ofte er forbundet med problemer, stress og frykt, samt til dels utilstrekkelig planlegging på alle nivåer (NOKUT, s.a.).

Bilde 1 har til hensikt å være en illustrativ oversikt over hvilke fusjoner som strukturreformen har medført, med ulike starttidspunkt (01.01.2016 og 01.01.2017). Fusjonene har ulike omfang, både i forhold til geografiske avstander, størrelser og hvor omfattende endringen oppleves for de involverte parter.

SAMMENSLÅTT 1.1. 2016

Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UIT) <ul style="list-style-type: none"> Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet Høgskolen i Harstad Høgskolen i Narvik
Nord universitet <ul style="list-style-type: none"> Universitetet i Nordland Høgskolen i Nesna Høgskolen i Nord-Trøndelag
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) <ul style="list-style-type: none"> Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Høgskolen i Sør-Trøndelag Høgskolen i Gjøvik Høgskolen i Ålesund
Høgskolen i Sørøst-Norge <ul style="list-style-type: none"> Høgskolen i Buskerud og Vestfold Høgskolen i Telemark
VID vitenskapelige høyskole <ul style="list-style-type: none"> Diakonhjemmet høyskole Misjonshøgskolen Haraldsplass diakonale høyskole Høgskolen Betanien



SAMMENSLÅTT 1.1. 2017

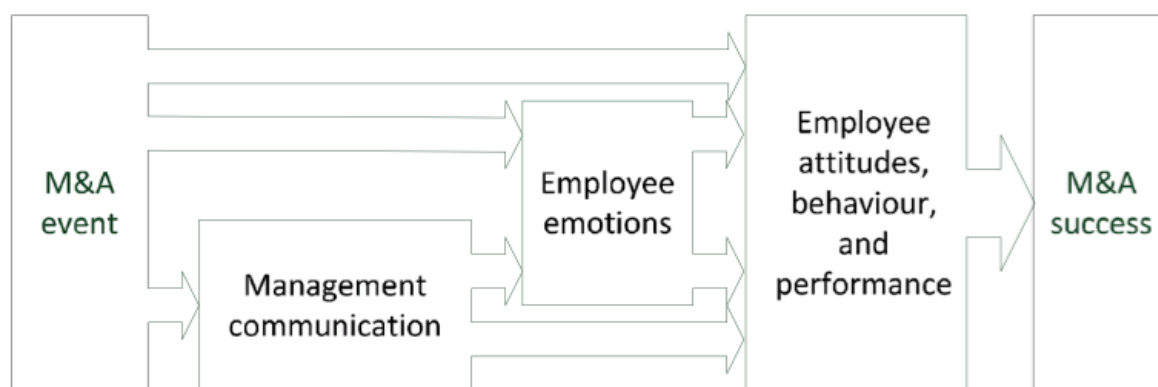
Universitetet i Bergen <ul style="list-style-type: none"> Universitetet i Bergen Kunst- og designhøgskolen i Bergen
Høgskulen på Vestlandet <ul style="list-style-type: none"> Høgskolen i Bergen Høgskolen i Sogn og Fjordane Høgskolen Stord/Haugesund
Høgskolen i Innlandet <ul style="list-style-type: none"> Høgskolen i Hedmark Høgskolen i Lillehammer
Mulighetsstudie <ul style="list-style-type: none"> Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) Kunsthøgskolen i Oslo (KHIO) Norges musikkhøgskole (NMH)
Andre institusjoner <ul style="list-style-type: none"> Høgskolen i Molde – Vit. høyskole i logistikk Høgskolen i Oslo og Akershus Høgskolen i Volda Høgskolen i Østfold Norges handelshøyskole Norges idrettshøyskole Norges miljø- og biovitenskapelige universitet Universitetet i Agder Universitetet i Stavanger Universitetet i Oslo Samisk høyskole

Kartet viser institusjonenes hovedcampus.
KILDE: Kunnskapsdepartementet

Bilde 1: Veien mot ny struktur - Kunnskapsdepartementet (s.a.).

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Forskningen til Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics & Kusstatscher (2016) som presenteres i artikkelen med navn *Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions* regnes som ett av de mest sentrale og relevante teoretiske bidragene for vår studie. Denne artikkelen presenterer både egen forskning med stor bredde og en grundig litteraturreview på sentrale elementer rundt det vi har et ønske om å studere. Vi har valgt å bruke en modell som presenteres i denne artikkelen som et utgangspunkt for vår problemstilling, men med en forutsetning om at det settes inn i en mer spesifikk kontekst - nemlig Professional Service Firms og kunnskapsinstitusjoner.



Figur 1: *Communication and emotions in the context of mergers and acquisitions* - Zagelmeyer et al. (2016).

Denne modellen viser ulike sammenhenger, bl.a. at hendelser og karakteristika rundt fusjonen har påvirkning over flere dimensjoner. Både på kommunikasjonen, emosjonene og holdning/handling/ytelse, men også at kommunikasjon har påvirkning på emosjoner og på holdning/handling/ytelse. Det viser også at holdning/handling/ytelse påvirkes av emosjonene. På hvilken måte fusjonen blir en suksess eller ikke relateres til medarbeidernes holdning/handling/ytelse. Vi velger å bruke denne modellen som et rammeverk for betydningen av kommunikasjon og betydningen av forståelsen rundt emosjonene i fusjonsprosessens ulike faser som kan prege medarbeideres jobbtilfredshet, ytelse og holdning til den nye organisasjonen.

Ut fra denne modellen satt i kontekst med teoretiske beskrivelser av kunnskapsmedarbeidere og PSFs, tar oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling:

Fusjonering av kunnskapsinstitusjoner: Hvilke emosjoner preger medarbeidere i en fusjonsprosess og på hvilken måte kan kommunikasjon påvirke disse emosjonene?

Ut fra denne problemstillingen har vi utledet følgende forskningsspørsmål som vil være fokus for oppgavens datainnsamling og analyse;

- På hvilken måte preges fusjonsprosessen av endringsmotstand og usikkerhet? Herunder, hvilke kommunikasjonstiltak har vært iverksatt for å redusere dette?
- Blir medarbeiderne (i lys av både medarbeider- og lederrollen) involvert i tilstrekkelig grad, og har kommunikasjon vært en prioritert oppgave i løpet av fusjonsprosessen?
- På hvilken måte opplever ledere at de har tilstrekkelig tid, ressurser og anledning til å ivareta medarbeidernes behov for oppfølging/informasjon, eller er det slik at andre oppgaver og fokusområder problematiserer dette?
- Hvilke emosjoner medfører en fusjonsprosess, både i positiv og negativ forstand?
- Er samarbeid, faglig utfylling og kompetanseutvikling prioriterte oppgaver i etableringen av en ny institusjon? I hvilken grad er medarbeiderne villige til å dele av kompetanse og erfaringer?
- På hvilken måte har opplevelsen av å bli sett og hørt i løpet av prosessen påvirket medarbeidernes jobbtilfredshet, engasjement og lojalitet?

1.3. Begrepsavklaringer

Enkelte begreper er så sentrale for å forstå problemstillingen at det er nødvendig med begrepsavklaringer. Det vil bli presentert beskrivelser, problematikk og litteratur på samtlige begreper, både enkeltvis og i sammenheng i kapittel 2.4, men det er likevel greit å gi en avklaring på hva vi legger i de enkelte begrepene.

Professional Service Firms (PSFs) i direkte overførbar betydning betyr profesjonelle tjenestevirksomheter. Eksempler på virksomheter som faller under denne definisjonen tilbyr bl.a. utdanningstjenester, regnskapstjenester, helsetjenester, konsulenttjenester og rådgivning.

Fellesnevneren for disse er at de består av en stor andel spesialisert kunnskap og at verdiskapingen skjer mellom disse kompetente medarbeiderne og klienter/kunder/brukere. For vår kontekst som er norske kunnskapsinstitusjoner, er dette passende selv om det også kunne vært relevant å bruke betegnelsen *Knowledge-intensive Firms (KIF)*. Men på grunn av begrensingen i tidligere forskning har vi valgt å gå videre med PSF. Diskusjonen i riktig bruk og forskjell/likhet mellom disse begrepene er i følge Von Nordenflycht (2010) pågående, men enkeltelementer i denne argumentasjonen blir presentert i kapittel 2.4.1.

Et annet begrep som er sentralt i vår forskning er fusjoner, som i hovedsak handler om å forene og samle to eller flere organisasjoner til én. Dette begrepet blir isolert sett oversatt til *Mergers*, men Kusstatscher & Cooper (2005) tydeliggjør at den praktiske bruken av begreper som fusjoner, sammenslåinger og oppkjøp er noe uklar. De argumenterer derfor for en fellesbetegnelse av disse begrepene som *Mergers & Acquisitions (M&As)*. Dette skyldes at det finnes karakteristika (eks. motiv, forløp, typologi, omfang og grad av tvang), så en fusjon vil ikke nødvendigvis være lik en annen. Forskning på M&As vil derfor måtte ta hensyn til både kontekstuelle og situasjonelle forhold som kan påvirke hvorvidt påstandene er overførbare.

Emosjoner er et begrep som har en nøkkelrolle i vår oppgave, men som et konkret begrep er det ikke like lett å finne en dekkende definisjon. Emosjoner blir av oss sett på som individuelle og kollektive reaksjoner på en situasjon, og i vår kontekst en endringssituasjon. Emosjoner kan være både synlige og usynlige, pregende eller forbigående, påvirkende for handlingene eller en underliggende kognitiv faktor. Selv om det kanskje er en automatikk i å tenke at emosjoner er negative, i form av sorg, redsel eller irritasjon, finnes det også like mange positive emosjoner, som glede, forventning, håp og spenning.

Fusjonssyndromet er et begrep som vil komme igjen mange steder i oppgaven, og som et relativt ukjent begrep i dagligtalen er det nødvendig å gi en tidlig forklaring av hva som ligger i begrepet. Begrepet omfatter et fenomen som ble introdusert av Marks & Mirvis på midten av 1980-tallet, som skal være med på å beskrive medarbeidere og ledes reaksjoner etter annonsering av en fusjon og generelt alle positive og negative effekter og konsekvenser som kan trigges av en fusjon (Kusstatscher & Cooper, 2005). Gjennom grundige beskrivelser ble årsaker, emosjoner og konsekvenser strukturert i en illustrasjon som vi i denne oppgaven kaller for Figur 2.

Det siste begrepet vi anser som nødvendig å gi en avklaring på innledningsvis er kommunikasjon. Kommunikasjon er et omfattende begrep som har mange elementer man må forstå, herunder både avsender, budskap, kanal, melding, mottaker, samt støy og forstyrrende elementer underveis i kommunikasjonsprosessen som gjør at budskapet oppfattes på en annen måte enn det var intendert fra avsender. Individuelle personlighetstrekk og erfaring kan være med på å forme hvordan folk fortolker informasjonen som blir gitt. Det finnes også ulike retninger en kommunikasjonsprosess kan ha, herunder ”top-down”, ”bottom-up”, på tvers, på kryss, gjennom flere ledd eller direkte. I vår oppgave handler kommunikasjonen i hovedsak om på hvilken måte informasjonen blir gitt til medarbeiderne i fusjonsprosessens ulike faser, hvordan kommunikasjon brukes for å håndtere og takle emosjonelle utfordringer, og i hvilken grad det er åpent for medvirkning, involvering og deltakelse på tvers av de hierarkiske nivåene.

1.4. Studiens aktualitet og tidligere forskning

Oppgaven har særdeles høy relevans i kraft av Kunnskapsdepartementets føringer for sammenslåinger av utdanningsinstitusjoner. Disse føringene medfører at institusjoner som har lange tradisjoner og en godt innarbeidet organisasjonskultur må utfordres, brytes opp og gjenoppstå i tråd med den nye nasjonale strukturen. Noen av fusjonene som påvirkes av omstruktureringen har allerede fått tid til å slå rot, men vårt inntrykk er at mange av de store fusjonene nå er i eller er i ferd med å gå inn i en fase hvor hovedfokus videre vil være å få på plass den nye institusjonens organisasjonskultur, rutiner og identitet.

Mergers and acquisitions (M&As) er et velkjent forskningsområde, særlig i et internasjonalt perspektiv, og tidligere forskning har hatt fokus på både økonomisk gevinst, effektivisering, strategi og ledelse. Forskingen her bærer preg av å være omfattende og detaljert, med ulike fokus. I løpet av de siste 10-15 årene har det likevel dukket opp et økende fokus på det menneskelige perspektivet, i form av følelser, endringsmotstand og kommunikasjon. Et viktig teoretisk fundament kommer fra Verena Kusstatscher og Cary L. Cooper, som i 2005 publiserte boken; *Managing emotions in mergers and acquisitions*.

Et annet sentralt bidrag i vår forskning i forhold til den norske konteksten er en rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet av Heidi Enehaug og Taran Thune (2007) med tittelen *organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*.

Denne rapporten er en sammenfatning av sentral forskning på de affektive og følelsesmessige utfordringene man kan møte på i fusjoner. Stadig flere forskningsbidrag i nyere tid har påpekt at tidligere forskning har vært mangelfull rundt de menneskelige faktorene, som hevdes av bl.a. Kusstatscher & Cooper (2005) å være årsaken til mellom 50-80% av fusjonene som mislykkes.

Et økt byråkrati og en tyngre beslutningsstruktur kan lett få negative konsekvenser for den innovative evnen til virksomheten, fordi fusjonen oppleves som negativ og begrenser utviklingsmulighetene for medarbeiderne. ... (...)liten vektlegging av de menneskelige faktorene og kulturkollisjoner har forårsaket motstand mot endringer og dermed at fusjoner kan mislykkes (Miller, 2000). For mange vil den usikkerheten som skapes, føre til en stresset arbeidssituasjon. Slikt stress knyttes blant annet til tap av identitet, usikkerhet, redusert organisasjonstilknytning og fravær av informasjon. I sum medfører dette at endringsprosesser stopper opp, og i verste fall kan det medføre at organisasjonen kommer negativt ut av fusjonsprosessen (hentet fra Solstad, 2009).

Ut fra tilgjengelig faglitteratur og forskning på sentrale temaer i tilknytning til vår problemstilling, mener vi det er grunnlag for å oppsummere tidligere forskning som veletablert og omfattende på strategiske og økonomiske hensikter i fusjoner, men fremdeles som noe mangelfull knyttet til de menneskelige faktorene som følelser, ivaretagelse og håndtering. Dette er elementer det forskes mye på og som vil prege fremtidens forskning både nasjonalt og internasjonalt - og vi håper med vårt bidrag at vi kan være med å kaste lys over noen sentrale perspektiver.

1.5. Teoretisk og praktisk nytte

Teoretisk sett kan oppgaven være med på å utvikle en dypere forståelse av hvordan fusjoner av kunnskapsinstitusjoner skiller seg fra andre type sammenslåinger og hvordan slike fusjoner påvirker medarbeideres motivasjon, identitet og opplevelse av involvering. Mye tyder på at tidligere forskning på fusjoner i Norge har hatt fokus på økonomiske og strategiske perspektiver, mens de menneskelige faktorene er noe mangelfull. Nyere forskning i et internasjonalt perspektiv har begynt å fokusere på viktigheten av håndtering av medarbeideres emosjoner for å kunne lykkes med fusjoner.

Ved å koble inn konteksten norske høyskoler og universiteter i form av definisjonen Professional Service Firms mener vi denne oppgaven kan ha en teoretisk nytte i et litteraturfelt som er noe mangelfullt.

Hovedvekten av praktisk nytte ligger i overførbarheten til andre offentlige og private organisasjoner som gjennomgår større endringer/omstruktureringer i form av fusjoner, sammenslåinger og oppkjøp. Gjennom våre informanternes kvalitative skildringer og beskrivelser i etterkant av en fusjonsprosess mener vi det fremkommer erfaringer og lærdom som er overførbare og nyttige for andre som planlegger eller implementerer tilsvarende endringer.

1.6. Struktur og oppbygging

Oppbygging av oppgaven er gjort i forhold til tilsvarende arbeid, i form av tidligere masteroppgaver og andre vitenskapelige artikler. Naturlig nok starter oppgaven med en innledning hvor blant annet formål, bakgrunn, aktualitet og problemstilling med forskningsspørsmål presenteres. Kapittel 2 har til hensikt å være vårt teoretiske rammeverk for oppgaven. For å kunne belyse problemstillingen fra både et teoretisk og et praktisk perspektiv er det viktig at vi involverer tidligere forskning og litteratur. Oppgaven har også til hensikt å utfordre og problematisere tidligere forskning på sammenfallende tema for å se om det finnes ytterligere perspektiver av verdi. Videre kommer et kapittel (3) som har til hensikt å belyse de ulike metodiske valgene som en slik oppgave krever, herunder forskningsdesign, fremgangsmåte, utvalg og utvalgsstørrelse, reliabilitet og validitet, og til slutt en del som beskriver vårt ståsted i forhold til forskningsetikk og forskerrolle. I kapittel 4 presenteres de funnene som har fremkommet i datainnsamlingen, noe som gjøres basert på hovedstrukturen i intervjuguiden hvor hensikten vil være å presentere likheter og ulikheter mellom våre informanter. I kapittel 5 vil funnene bli analysert og sammenlignet opp mot vårt teoretiske rammeverk. Kapittel 6 vil gi en oppsummering av oppgavens viktigste funn og konklusjon, mens kapittel 7 vil inneholde avsluttende kommentarer, presentere mulig videre forskning og påpeke eventuelle praktiske og teoretiske begrensninger.

2. Teoretisk rammeverk

2.1. Innledning

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvilke emosjoner som preger ansatte i kunnskapsinstitusjoner når de utsettes for store organisatoriske endringer, herunder spesifikt ved fusjoner og sammenslåinger. Videre ønsker vi å studere sammenhengen mellom disse emosjonene og hvordan opplevelse de ansatte har av å være involvert, informert og håndtert i løpet av fusjonsprosessens ulike faser. De ansatte besitter kompetansen og slik det er beskrevet tidligere i oppgaven er målet med slike fusjoner å heve kompetansenivået, samt å tilegne seg ytterligere kompetanse som styrker posisjonen for den nyfusjonerte institusjonen. Kunnskapsdepartementet gir ettertrykkelig krav om dette.

Teorikapittelet er delt opp i fem hovedelementer; først denne innledningen om hva som kommer og hvordan kapittelet er strukturert, så en beskrivelse av litteratursøk og innsamling av teori, så en oversikt over de teoretiske bidragene det fokuseres på i tabellform, deretter en dypere teoridiskusjon hvor sentrale forskningsbidrag blir presentert og diskutert i sammenheng med hverandre, før til slutt de mest sentrale punktene i det teoretiske rammeverket sammenstilles og det spesifiseres hvordan dette brukes videre til å besvare vår problemstilling.

Først er det nødvendig å presentere forskning og teori som kan gi en dypere forståelse rundt hva som ligger i begrepet Professional Service Firms (PSFs), hva som er særegent ved denne type bedrifter og deretter knytte dette opp mot oppgavens kontekst; norske høyskoler og universiteter. Deretter presenteres relevant teori knyttet til fusjoner og oppkjøp (M&As) for å gi en dypere forståelse av bl.a. ulike faser, ulike fokusområder/hensikter, utfordringer og suksessfaktorer, og hva som er spesielt med fusjoner i Professional Service Firms. Deretter presenteres forskning knyttet til hvilke følelser (emosjoner) – både positive og negative – som oppstår før, under og etter fusjonsprosesser som kan ha innvirkning på fusjonens suksessoppnåelse. Her er fusjonssyndrom et sentralt begrep som blir brukt aktivt både i datainnsamlingen og analysen. Avslutningsvis presenteres relevant teori knyttet til håndtering – i lys av kommunikasjon, informasjon og inkludering – av disse emosjonene i fusjonsprosesser.

2.2. Litteratursøk

For å kunne si at vår forskning er av den teoretiske og akademiske arten, er det nødvendig med grundige undersøkelser av hvilken forskning som er gjort på området tidligere og sentrale funn her. Som et utgangspunkt gikk vi i gang med søkeprosessen med fire søkeord; Professional Service Firms, Mergers, Emotions, Communication. Disse fire nøkkelbegrepene var både dekkende for kontekst og problemstilling og ga en stor mengde treff ved bruk av relevante databaser for faglitteratur på vårt område, herunder bl.a. EbscoHost, Oria, Google Scholar, ProQuest og Brage. Videre var det nødvendig å finne forskning knyttet til sammenhenger mellom disse fire nøkkelbegrepene. Dermed var det nødvendig med litteratursøk med sammensatte begreper. Her var det nødvendig å søke bl.a. Professional Service Firms + Mergers, Mergers + Emotions, Mergers + Communication, Emotions + Communication. Vi inkluderte også begrepet Managing Emotions på bakgrunn av søket med Emotions + Communication.

Gjennom bruk av søkeordene isolert sett og i ulike kombinasjoner kom vi frem til et stort omfang av relevant og delvis relevant litteratur. Dette medførte at det var nødvendig med noen begrensningskriterier og en utvelgelsesprosess. Denne prosessen ble i utgangspunktet basert på kriterier som publikasjonsdato, tidsskrift og dybde innholdsmessig. Vårt teoretiske fundament har til hensikt å være i hovedsak fra de siste 15 årene (med noen unntak) og være et dekkende utvalg av den mest sentrale og mest refererte forskningen på områder som inngår i vår problemstilling uavhengig av kontekst den opprinnelig er skrevet i. Grunnen til dette er at forskning innenfor den spesifikke konteksten, høyskole- og universitetssektoren, kan sies å være noe tynn og mangelfull. I tillegg har det fremkommet ganske tydelig i flere av de mest sentrale teoretiske bidragene at forskning om fusjoner og følelser knyttet til fusjoner i stor grad vil være overførbare på tvers av bransjer, kontekster og landegrensener.

Selv om oppgaven har til hensikt å ta i bruk bredden i forskningen på området gjennom sammenstilling av sentrale og relevante forskningsbidrag, er det likevel to verk som ansees som mest fundamentale for å skape en solid grunnmur som kan bygges på videre, nemlig Kusstatscher & Cooper (2005) og Enehaug & Thune (2005). Grunnen til at disse to verkene er de som bærer det teoretiske fundamentet i denne studien handler om dybden innholdsmessig, relevans i forhold til problemstilling og kontekstuelle likheter som gjør det mulig å analysere datamaterialet dyptgående.

2.3. Teoripresentasjon

Tabellen nedenfor er hvilket utgangspunkt vi har for vårt teoretiske rammeverk og har til hensikt å gi leseren et oversiktlig helhetsbilde i forkant av videre utdyping i dette kapittelet. Denne tabellen har vi valgt å systematisere først etter publikasjonsår og deretter alfabetisk på første forfatters etternavn. I tabellen presenteres det vi mener er de mest sentrale funnene for vår oppgave. I flere tilfeller vil dette være noe i samsvar med hvilke funn forfatterne selv har fokusert på, mens i andre tilfeller vil det kun være at vi har brukt definisjoner, kategoriseringer og/eller beskrivelser uten å fokusere på deres endelige konklusjon. Videre gir tabellen en enkel innføring i hvilken kontekst forskningsbidraget egentlig stammer fra og i de tilfeller det er relevant så påpekes også hvilke metodiske fremgangsmåter som er brukt i datainnsamlingen. Dette mener vi er relevant å ha en enkel oversikt over, da det i noen tilfeller kan være med på å støtte eller evt. motstride de analyser og funn vi kommer frem til, samt hva vår forskning kan bidra med og hva som kan være relevant å fokusere på i en eventuell videre forskning. Kolonnen helt til høyre er stikkord knyttet til på hvordan og hvor teorien knytter seg opp mot vår forskning og studie.

År	Forfatter(e)	Sentrale funn	Kontekst	Stikkord
2016	Zagelmeyer, S., Sinkovics, R.R., Sinkovics, N. & Kusstatscher, V.	Hevder det er en klar sammenheng mellom <i>managerial communication style</i> (ifht. åpenhet, ærlighet og frekvens) og medarbeideres positive/negative emosjoner, særlig i perioder med store/drastiske endringer (som bl.a. postmerger-fasen). Funn bekrefter tidligere forskning ved å hevde at " <i>those who ignore their responsibility to manage emotions will be faced with employee withdrawal behavior from disappointed, unsatisfied, uncommitted, and demotivated employees</i> ". Videre trekkes det frem at kunnskap om viktigheten av kommunikasjon kan hjelpe ledelsen å designe fusjonsprosessen slik at det blir mest mulig hensiktsmessig for alle.	Intervju blant representative individer ved utvalgte organisasjoner ut fra fusjonenes karakteristika for å få et størst mulig nedslagsfelt.	Fusjonens karakteristika. Definisjon emotions. Sammenheng mellom kommunikasjon (fra ledelsen) og emosjonenes karakter.
2015	Dasborough, M., Lamb, P., & Suseno, Y.	Fokuserer på de positive sidene ved endring, mener litteraturen er preget av for mye fokus på de negative emosjonene ved endring. Presenterer tre hovedgrupper av reaksjoner/holdninger til endring (og personlighetstrekk som preger de ulike gruppene. 1: Endring er en positiv mulighet som man bør se frem mot. 2: Endring bør sees på som en potensiell trussel som må håndteres nøysomt. 3: Endring er uunngåelig.	Australske universiteter, som har vært preget av endring ila. de siste 20 årene.	Definisjon emotions. Tre måter å reagere på (ut fra individets persontrekk).
2015	Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J.	Tydeliggjør hvor viktige medarbeiderne og deres kompetanse er for PSF. Setter lys på perspektiver knyttet til den affektive tilknytningen medarbeidere har til sin arbeidsplass, sine arbeidsoppgaver, team-commitment og sin jobbidentitet. <i>Quote: Professional employees would have higher work engagement than non-professional employees</i> (Mauno, Kinnunen og Ruokolainen (2007).	Global PSF (referert til som ProClient) i Storbritannia, som outsourcer bedriftstjenester og konsulent-rådgiving innenfor HR-feltet.	Definisjon PSF. Jobbtilknytning (work engagement) og lojalitet (commitment).
2014	Angwin, D.N., Mellahi, K., Gomes, E. & Peter, E.	Tydeliggjør hvor viktig kommunikasjon er i M&A, ved å se på hvilken påvirkning god, korrekt og tydelig kommunikasjon har å si for om en fusjon blir en suksess eller en fiasko. Handler både om innhold (richness) og timing. Mener kommunikasjon må sees på som en prosess i stedet for	Nigeriansk banksektor, som i perioden 2005-2009 var gjennom	Kommunikasjon. Tilknyttet hvor vellykket man kan si at en

		isolerte tidsbestemte formidlinger og at det kan være med å forhindre uforutsette informasjonssvakheter som ryktespredning og informasjonsoverflod hvis man prøver å kommunisere for mange utfordringer/elementer på en gang. Kontinuerlig kommunikasjon kan være med på å bygge tillit og øke troverdigheten.	en større fusjonsbølge.	fusjon er. Relevant for oss i forhold til kommunikasjon
2014	Ranucci, R.A. & Souder, D.	Påpeker at i de firmaer hvor kunnskap spiller en nøkkelrolle i verdiskapingen, er det viktig at ledelsen legger til rette for kunnskapsdeling (både taus og eksplisitt). Påpeker at selv om taus kunnskap er immateriell, kan den være tett knyttet opp mot organisatoriske rutiner. Kunnskapsdeling er en viktig del av en suksessfull implementering av M&A og her påpekes det at komplementære rutiner og organisatoriske elementer kan være avgjørende.	Spørreundersøkelse blant 96 firmaer i midtvest-USA, som hadde gjennomgått minst en M&A i løpet av tidsrommet 1995 til 2002.	Håndtering og involvering i fusjoner. Tilrettelegging av kunnskapsdeling og integrasjon.
2010	Von Nordenflycht, A	Sammenheng mellom PSF og KIF. Tre karakteristika av PSF: <i>Knowledge intensity, low capital intensity og professionalized workforce</i> . Ut fra disse karakteristikaene fremheves også konsekvenser som kan ha effekt på ledelse, håndtering og samarbeid. På grunn av eierskap til kunnskapen og en innsikt i hvor viktig den individuelle kompetansen er for verdiskapingen vil det skapes et annet forhandlingsmakt-forhold enn man kanskje opplever i andre type virksomheter. Det kunnskapsrike medarbeidere påstås å ha en større preferanse for autonomi og dermed vanskeligere å styre/kontrollere i en bestemt retning hvis det er motstridende fra egne oppfatninger (ref: begrepet Cat Herding).	Litteraturreview knyttet til begrepet Professional Service Firms	Definisjon PSF. Kritikk av definisjonen på PSF. Ledelse av kunnskapsmedarbeidere, kjennetegn og utfordringer.
2009	Smollan, R.K. & Sayers, J.G.	Fokuserer på viktigheten av den affektive kulturen i organisasjonen og hvilken rolle den spiller på hvordan emosjoner blir uttrykt. Hevder organisasjonskulturen kan ha forsterkende effekt på reaksjonene til endring. Presenterer særlig fire sammenhenger mellom organisasjonskultur, organisatorisk endring og emosjoner. Fremhever at organisatorisk endring fremprovoserer både positive og negative emosjoner hos personene som berøres, både individuelt og tilknytningen til fellesskap.	Kvalitativ undersøkelse gjort blant 24 informanter (i hovedsak europeere) fra varierte industrier, organisasjoner og hierarkiske nivåer.	Emotions: positive og negative. Sammenheng mellom emotions og org.kultur. Identitet.
2007	Benson, J. & Brown, M.	Fokus på commitment ut fra to konsepter; Individets identifisert med organisasjonen og behavioral commitment i forhold til handlinger rundt opprettholdelse av arbeidsforholdet. Går litt over i hverandre, men beskriver ulike grader av sosial identifisering og tilknytning til organisasjonen. Mener litteraturen har behandlet medarbeidere for homogent og påpeker at forhold som bl.a. personlighet, posisjon og type arbeidsoppgaver kan ha påvirkning på lojaliteten. Ut fra definisjonen om hva som er kunnskapsarbeid og kunnskapsmedarbeidere, hevdes det at kunnskapsmedarbeidere har høyere attitudinal commitment og lavere intensjon om å slutte/bytte jobb enn de som kan defineres som routine-task-workers.	Stor spørreundersøkelser (respondenter inkludert i analysen N=1969) blant en semi-governmental, scientific research organization i Australia.	Kunnskapsmedarbeidere. Lojalitet, tilknytning. Konklusjon: Høyere attitudinal commitment og lavere intensjon om å bytte/slutte.
2007	Enehaug, H. & Thune, T.	Fakta om fusjoner i norsk næringsliv. Fakta om fusjoner og fusjonsprosesser. Tilnærminger fusjoner (strategi, økonomi og menneske). Organisasjonskultur sees på som en forklaring på hvorfor organisatorisk integrasjon i fusjonsprosesser er vanskelig (anslås å være årsaken til 50-80% av alle feilede fusjonsprosesser). Presenterer reaksjoner og konsekvenser av fusjoner i menneskeperspektiv, hvor ansatte preges av motstand, sinne, angst og usikkerhet rundt fremtiden. Opplevelse av urettferdighet i personhåndtering kan øke problematikken i etterkant av fusjoner. Fusjoner kan medføre økning i konflikter mellom ansattgrupper, stressreaksjoner, "vi-mot-de"-tankegang, verstefalltenkning og tap av identitet. Kan i noen tilfeller føre til økt turnover, sykefravær og nedsatt produktivitet. En måte å håndtere denne problematikken på er dialog,	Rapport basert på omfattende litteraturreview på området fusjonsprosesser, mennesker og emosjoner.	Hovedverk i analysen. Fakta om fusjoner. Fakta om mennesker, org.kultur, følelser og kommunikasjon. Trekker frem offentlig/privat sektor.

		medvirkning, informasjonsflyt og riktig kommunikasjon, økt forutsigbarhet, støtte og tydelig organisering. Beskriver og oversetter begrepet fusjonssyndromet til norsk (som er en måte å strukturere utfordringene knyttet til menneskelige emosjoner i fusjonsprosesser).		Fusjonssyndrom et (på norsk).
2005	Kusstatscher, V., & Cooper, C. L.	En grundig og omfattende bok som er sentral og relevant for oss på mange måter. Først: beskrivelse av M&A prosessen, og hvilke emosjoner som preger ulike faser i en sånn prosess. Deretter hva emosjoner er og hvordan disse studeres, basert på ulike forhold som bl.a. kollektiv/individuell, positive/negative. Videre presenteres viktigheten av kommunikasjon, både i presentering av nyheten og i forhold til videre frekvens og intensivitet utover i fusjonsprosessen. Her er det vektlagt intern kommunikasjon ut fra vår problemstilling. Ut fra prosessens utfordringer presenteres outcomes - som har påvirkning på medarbeidernes evne til å identifisere seg med til den nye organisasjonen og yte det beste for videre suksess (jobbtilfredshet/motivasjon). Fusjonssyndromet brukes som et rammeverk for å strukturere de ulike utfordringene.	Publisert fagbok, med utgangspunkt i egen forskning, tilgjengelig litteratur og tidligere forskning.	Hovedverk i analysen. Fakta om fusjonsprosessen, emosjoner, kommunikasjon. Fusjonssyndromet.
2003	Harman, G. & Harman, K.	Beskriver ulike typer/kategorier av higher education-mergers, basert på bl.a. strukturelle faktorer og forhold i forkant av fusjonsbeslutningen. Trekker frem erfaringer gjort av bl.a. Australia, USA og Storbritannia, men trekker også slutninger mot Europa. Trekker frem utfordringer ved den europeiske strukturen knyttet til spesialiserte institusjoner og at man gjennomfører fusjoner i stor grad basert på geografi, ikke basert på kompetanse. Påpeker også rollen til kultur som en variabel i fusjonsforskning. Sitat: <i>Academic culture can be interpreted as historically transmitted patterns of meaning expressed in symbolic form through the shared commitment, values and standards of behavior peculiar to member of the profession.</i>	Litteraturreview knyttet til erfaringer med fusjoner av kunnskapsinstitusjoner i et internasjonalt perspektiv.	Fakta rundt fusjoner av kunnskapsinstitusjoner i et internasjonalt perspektiv. Kultur - org.kultur - akademisk kultur.
2003	Swart, J. & Kinnie, N.	For å virkelig kunne utnytte konkurransefortrinnet som kompetente og ressurssterke medarbeidere er, må kunnskapen deles internt i organisasjonen. Her presenteres to nøkkelbegreper; human capital og social capital. Human capital handler om både den tause og eksplisitte kunnskapen som bringes til organisasjonen gjennom kunnskapsmedarbeiderne, men sosial kapital refereres til som kunnskapen som ligger inne i organisatoriske relasjoner og rutiner. Å dele kunnskap er viktig for å bygge sosial kapital, men kan bli forstyrret av en fastlåst organisatorisk praksis. Her er det sentralt at ledelsen legger til rette for å bryte disse barrierene gjennom tydelig HRM.	Grounded theory.. Tilført ny dimensjon fra et firma SoftWareCo i England og tilgjengelig tidligere forskning.	Definisjon KIF, beskrivelse av kjennetegn. Definisjon av kunnskap og fokus på kunnskapsdeling.
2002	Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L.	Medarbeidere som er involvert i fusjoner utsettes for utallige potensielle endringer, som bl.a. kolleger, ansvar, ledelse, fordeler, sosiale nettverk og i noen tilfeller oppsigelser eller omplassering. M&As er forbundet med økt frykt, stress, fravær eller turnover. Hvordan medarbeiderne håndterer og mestrer de påkjenningene som en fusjon påfører dem kategoriseres i to mestringsstrategier; problemfokuseret-strategi og følelsesfokuseret-strategi. Forskningen til Fugate et al. har forsøkt å finne sammenhenger mellom beskrivelser om hvordan man opplever og reagerer på endringer, og hvordan dette endrer seg i løpet av fusjonsprosessens ulike faser. Her er hovedfunnene knyttet til at det er ulik oppfatning av opplevelsen av sosial støtte og opplevelse av kontroll.	En nasjonal organisasjon (USA) i flyindustrien. Longitunell undersøkelse med innsamling av data gjennom fire surveys, tre måneder mellom hver.	Håndtering/mestring av organisatoriske fusjoner i fire faser.
2001	Empson, L.	Går dypere inn i hvor vanskelig det kan være med en konstruktiv kunnskapsdeling når to eller flere PSFs skal arbeide sammen mot felles mål. I PSFs er den individuelle, tause kunnskapen ett av de viktigste konkurransefortrinnene og det som skaper verdi. Å dele denne kunnskapen kan ha både positive og negative sider, som f.eks. økt kunnskap, men også en følelse av redusert kontroll. Sitat: <i>The announcement of a merger creates a highly stressful environment of uncertainty, fear and distrust</i> (hentet fra Cartwright & Cooper, 1992; Mirvis & Marks, 1992). Denne unntakssituasjonen kan være med på å forsterke følelser som frykt for å dele "for mye med for mange", hvis det utfordrer organisatoriske normer og kultur.	Tre casestudier for å maksimere variasjonen i utvalget for å få genererende resultateter. To accounting-firma og fire ledelsekonsulent-firma i en fusjon og to oppkjøp.	Kunnskapsdeling i fusjoner mellom PSFs. Kan være lett på papiret, men vanskelig i virkeligheten (1+1=?).

2001	Løwendahl, B.R., Revang, Ø. & Fosstenløyen, S.M.	Fokuserer på verdiskaping i PSFs. Trekker frem tre faktorer som er viktig for å forstå hvordan denne verdien skapes; strategiske valg rundt marked og målgruppe, ressursbasen til firmaet (både kompetanse og materielle ressurser) og selve verdiskapingsprosessen. Grunnen til at dette er viktig å forstå, er at PSFs representerer en annen type virksomhet. PSFs består av høyt utdannede, ressurssterke og kompetente medarbeidere, men utfordringen kan ligge i å få overført denne verdien ut i en verdiskapingsprosess med kunden/brukere. ... <i>extremely dependent on their ability to attract, mobilize, develop and transform the knowledge of these employees to create value for their clients.</i>	Litteraturstudie basert på sentral litteratur innenfor fagfeltet.	Definisjon PSF. Beskrivelse av hva som skiller PSF fra andre. Kunnskap- og verdiskaping.
1999	Skodvin, O.-J.	Artikkelen trekker frem relevant litteratur knyttet til fusjoner og kobler dette med informasjon knyttet til utvalgte lands endringsprosesser innenfor kunnskapssektoren. Fremhever at fusjoner kommer som et resultat av en forventning om avkastning/fordel i fremtiden, i forhold til det administrative, økonomiske eller akademiske. Fremhever også tre intensjoner som har vært grunnlag for argumentasjonen om fusjoner i kunnskapssektoren. Beskriver også lærdom fra tidligere fusjoner, knyttet til bl.a. strategiske forskjeller, geografi, kommunikasjon og involvering.	Erfaringer knyttet til fusjoner av høyere utdanningsinstitusjoner i Australia, USA og enkelte vest-europeiske land	fusjoner i kunnskapsinstitusjoner (internasjonalt). Fakta om hva fusjoner er, Fusjoners suksessfaktorer /utfordringer.
1994	Greenwood, R., Hinings, C.R. & Brown, J.	Kritiserer tidligere forskning for å ha for lite fokus på menneskelige faktorer. Likhet/ulikhet mellom fusjonerende firmaer kan ha påvirkning på fusjonens suksess. Ikke bare strategisk "fit", men også organisatorisk "fit" er nødvendig for å lykkes. For lite fokus og kunnskap om viktigheten av organisasjonskulturen og menneskene kan medføre <i>merger dysfunctional organizational behavior</i> .	Longitudinell casestudie av fusjonen mellom to store accounting-firma i Canada.	Historisk perspektiv på fusjonslitteratur. Mennesker i fusjoner. Org.kultur

2.4. Teoridiskusjon

2.4.1. Professional Service Firms (PSFs)

På grunn av sneverheten i tilgjengelig forskning innenfor den spesifikke konteksten, kunnskapsinstitusjoner, er det nødvendig å klassifisere denne formen for tjenesteyting i en større sammenheng. Det som dermed er den grunnleggende oppfatningen for oppgaven er at kunnskapsinstitusjoner kan sies å være en verdiskaping som går under Professional Service Firms. Som begrep og definisjon er ikke tidligere forskning helt enige om hvilke tjenester som går under PSF og hvilke som kan sies å være Knowledge Intensive Firms (KIFs). Knowledge Intensive Firms beskrives av Swart & Kinnie (2003) som virksomheter (...) *where most work is said to be of an intellectual nature and were well educated, qualified employees form the major part of the workforce (Alvesson, 2000). Furthermore, the company claims to produce qualified products and/or services.* Det vi ser av denne beskrivelsen er at det er medarbeidernes kompetanse og kvalifikasjoner i sammenheng med hvilken tjeneste som tilbys som avgjør om en virksomhet kan sies å være i kategorien KIF. Diskusjonen rundt bruken av de ulike begrepene på bakgrunn av definisjonen og beskrivelsen blir kritisert av Von Nordenflycht (2010), da han mener de er overlappende og uklare.

Of course, the ambiguity of the term PSF stems to a large degree from the ambiguity of the term professional, which has a wide range of meanings. Perhaps the central characteristic associated with professionals is their mastery of a particular expertise or knowledge base. Thus, an expansive definition of PSF would be any firm reliant on a workforce with substantial expertise—that is, a definition equivalent to knowledge-intensive firms or knowledge-based organizations (Anand, Gardner, & Morris, 2007; Teece, 2003; Winch & Schneider, 1993 – hentet fra Von Nordenflycht, 2010).

Vi velger å fokusere og gå videre med begrepet Professional Service Firms (PSF) i denne oppgaven, på bakgrunn av dybden i tidligere forskning. Selv om det finnes argumentasjon på at PSF-definisjonen er for tvetydig og stor, er det likevel tydelig at begrepet brukes aktivt i nyere forskning. Professional Service Firms (PSFs) blir av Yalabik, Van Rossenberg, Kinnie & Swart (2015, s.1602) definert som «*knowledge-intensive organizations where skilled, autonomous professionals interact extensively with internal and external parties*», mens Løwendahl, Revang & Fosstenløyken (2001, s.911) har en noe annen ordlyd i sin beskrivelse; «*PSFs represent such extreme cases [in dynamics of knowledge development, in comparison to traditional firms] as they employ very high percentage of highly educated people, and they are extremely dependent on their ability to attract, mobilize, develop and transform the knowledge of these employees to create value for their clients*». Dette er eksempler på to definisjoner som godt beskriver hvordan man kan karakterisere PSFs, nemlig bedrifter hvor kunnskap, kompetanse og menneskenes interaksjon er grunnlaget for verdiskapingen.

Von Nordenflycht (2010) påpeker i sin artikkel at det kan problematisk å komme frem til en godt dekkende definisjon som er gjeldende for alle aktuelle kontekster. Ofte brukes PSFs som betegnelse på bedrifter innen regnskap, rådgiving, konsulenttjenester, IT-bedrifter, markedsføring og juss. Ut fra et stort omfang av forskning og litteratur på området har han kommet frem til tre sentrale punkter som kan være med på å karakterisere PSFs; *knowledge intensity*, *low capital intensity* og *professionalized workforce*. *Knowledge intensity* handler i utgangspunktet om at produksjonen av virksomhetens output avhenger av en betydelig mengde kompleks og spesialisert kunnskap, i form av kunnskapsrike individer eller kompetanse i form av utstyr, produkter og organisatoriske rutiner. *Low capital intensity* handler om at de materielle ressursene i form av inventar, fabrikker, utstyr og patenter ikke har en signifikant rolle i verdiskapingen.

Professionalized workforce handler om en profesjonell ideologi basert på ett sett av normer og etiske koder som forsterkes av interne og eksterne preferanser. Videre presenteres her en hypotese om at profesjonalisering kan forsterke arbeidstakernes preferanser for autonomi ytterligere.

I sin artikkel trekker Von Nordenflycht (2010) frem sider ved ledelse og håndtering av kunnskapsrike medarbeidere i PSFs som kan være mer utfordrende enn ved andre bedrifter.

One challenge arising from an intellectually skilled workforce is retaining and directing those skilled employees. Employees with substantial human capital (such as complex knowledge) are in a strong bargaining position relative to the firm, since their skills are scarce and, in many instances, transferable across firms (Teece, 2003). Thus, employees have strong outside options, making them hard to retain. They are also hard to direct, with scholars often arguing that highly skilled individuals have strong preferences for autonomy and a consequent distaste for direction, supervision, and formal organizational processes (Von Nordenflycht, 2010).

Her kommer han frem til et sentralt punkt som kan være med på å beskrive hva som kan skille kunnskapsrike og høyt kompetente medarbeidere i PSFs fra andre medarbeidere i andre bedrifter. Enkeltindividene som besitter kompleks, uunngåelig og nødvendig kompetanse gir dem en forhandlingsposisjon og en makt som gjør at de kan være vanskelig å styre/kontrollere. Kunnskapsmedarbeiderne kan ha et dyp eierskap til egen kunnskap og en grunnleggende forståelse av hvor sentral deres kompetanse er. Det påstås at de har en større preferanse for autonomi og ønsker ikke å bli kontrollert, hvor Von Nordenflycht (2010) bruker begrepet/metaforen; *Cat Herding* - hvor han sammenligner å lede sånne medarbeidere som å lede en flokk med ustyrlige, sta katter. Kompetansen er en ressurs for virksomheten og dermed viktig for virksomheten å ivareta og holde på.

Kunnskapsmedarbeidere og deres forpliktelse (*engagement*) og lojalitet (*commitment*) til virksomheten er noe som tas opp av bl.a. Benson & Brown (2007) og Yalabik et al. (2015). Commitment er noe som kan deles opp i *attitudinal commitment* [Egen oversettelse: Forpliktelse og lojalitet basert på holdninger og verdier] og *behavioral commitment* [Egen oversettelse: Oppførsel og handlinger knyttet til ønske om å opprettholde arbeidsforholdet]. *Commitment* ble av Porter (1974) i Benson & Brown (2007) karakterisert av tre faktorer; en tro og aksept på organisasjonens mål og verdier, en vilje til å utøve betydelig innsats og et ønske om å opprettholde organisatorisk medlemskap.

Benson & Brown (2007) hevder at tidligere forskning rundt lojalitet og commitment har behandlet medarbeidere for homogent og påpeker at forhold som bl.a. personlighet, posisjon og type arbeidsoppgaver kan ha påvirkning på individets tilknytning og identifisering med virksomhetens verdier og holdninger. De hevder at kunnskapsmedarbeidere har høyere *attitudinal commitment* og lavere intensjon om å slutte/bytte jobb enn de som kan defineres som medarbeidere som har en arbeidshverdag preget av rutine og standardiserte oppgaver. Yalabik et al. (2015) støtter denne beskrivelsen og påpeker at den affektive tilknytningen kan ha utgangspunkt i organisasjonen, kolleger, klienter, oppgaver og/eller posisjon, og konkluderer med at kunnskapsmedarbeidere (*professional employees*) antas å ha høyere jobbingasjement og tilknytning til virksomheten enn andre kategorier av medarbeidere (*non-professional employees*).

2.4.2. Mergers & Acquisitions (M&As)

Fusjoner omhandler i hovedsak sammenslåing av to eller flere virksomheter til en felles enhet, mens oppkjøp dreier seg om at en virksomhet kjøper opp andeler i en annen for å ta eierskap i ressurser og markedsmuligheter. Kusstatscher & Cooper (2005, s.2-3) definerer fusjoner som *“a complete union or amalgamation of two or more companies in order to become a managerially interwoven, economical and legal unity”*, mens oppkjøp blir definert som *“the purchase of more than 50 per cent of an existing target company’s stock capital, or as the complete takeover of a factory or department which is legally dependent on another company”*. Litteraturen strider mellom de ulike definisjonene i forhold til den praktiske bruken, noe som har medført at flere sentrale verk har valgt å bruke fellesbetegnelsen *Mergers & Acquisitions (M&As)*.

For å kunne analysere resultater, utfordringer og muligheter som effekter av fusjoner, er det viktig å forstå de situasjonsavhengige forholdene som påvirker fusjonens karakteristika. Zagelmeyer et al. (2016) fremhever særlig tre forhold her: Om fusjonen kan karakteriseres som frivillig eller tvang, hvilken type/kategori fusjonen er og hva som er motivasjonen bak fusjonen (økonomisk, strategisk, organisatorisk). Årsaken bak fusjoner, sammenslåinger eller oppkjøp er i de aller fleste tilfeller en eller annen form for forventet avkastning/fordel i fremtiden på kort og/eller lang sikt.

I et strategisk perspektiv handler M&As om å skape nye muligheter, etablere seg i både nye og eksisterende marked, skape konkurransefortrinn og overføre kompetanse og kunnskap. I et økonomisk perspektiv vil motivasjonen for M&As dreie seg om bedre måloppnåelse, stordriftsfordeler og merverdi for eierne i de fusjonerte selskapene, mens i et administrativt/organisatorisk perspektiv kan det handle om et ønske om en bedre, mer effektiv, attraktiv og profesjonell virksomhet.

Dette er også gjeldende for kunnskapsinstitusjoner, og Skodvin (1999) presenterer i sin artikkel tre punkter som kan være med på å gi utdypende forståelse av akademiske motiver for fusjoner:

- eliminere dupliserende utdanningsprogrammer
- øke akademisk integrasjon og samarbeid innenfor både forskning og undervisning, mulig skape nye tverrfaglige utdanningsområder
- diversifisere akademiske profiler ved at ulike institusjoner utfyller hverandre og styrker den nye institusjonens posisjon i markedet, både nasjonalt og internasjonalt.

Kusstatscher & Cooper (2005, s.12) presenterer fire kategorier av fusjoner og oppkjøp som kan kobles opp mot det Zagelmeyer et.al. (2016) fremhevet som type fusjon:

1. Horisontale eller relaterte M&A: To selskap innenfor samme type virksomhet i samme bransje slår seg sammen, herunder fusjoner mellom konkurrenter.
2. Vertikale M&A: Selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme bransje slås sammen.
3. Konglomerate fusjoner: Selskaper i fullstendig urelaterte forretningsområder slås sammen, hovedsakelig på grunn av diversifikasjonsstrategier.
4. Konsentriske fusjoner: Kombinerer organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer. Dette skjer når oppkjøper ønsker å ekspandere virksomheten over på andre forretningsområder. (fritt oversatt).

2.4.2.1. Ulike faser i fusjonsprosessen

Fusjonsprosesser kan være lange og krevende. Ulike faser handler om at det er ulike tidspunkt hvor ulike beslutninger tas og ulike oppgaver vektlegges. Skodvin (1999) presiserer at fusjoner, med stor varians i pålagte endringer, må sees på som en prosess i stedet for en enkeltstående hendelse.

Flere sentrale verk i fusjonslitteraturen har sine definisjoner og navn på disse fasene, eksempelvis Fugate, Kinicki & Scheck (2002) med fire faser (*anticipatory stage, initial change stage, final change stage* og *aftershock stage*) og Kusstatscher & Cooper (2005) med tre faser (*pre-merger, during-the-merger* og *post-merger*). Selv om disse har ulike navn og ulik oppdeling, ligger det mye av den samme tankegangen bak og mye av beskrivelsene av fokus og utfordringer er overensstemmende.

Enehaug & Thune (2007) beskriver fusjonsprosessen i tre faser på norsk (ut fra Kusstatscher & Cooper, 2005): Planleggingsfasen, realiseringsfasen og integrasjonsfasen. Planleggingsfasen innebærer oftest forhandlinger hvor planlegging, beslutningstaking og posisjonering er diskusjonstemaer. Økonomi og strategisk vurderinger er gjerne overordnede temaer i denne fasen, og fasen skal lede til neste ledd i prosessen - realiseringsfasen. Kusstatscher og Cooper (2005) nevner videre at realiseringsfasen innebærer at toppledelsen ved de aktuelle organisasjonene forhandler frem de siste detaljene knyttet til fusjonen. Dette er elementer som disponering av ressurser og vurderinger knyttet til overflødighet samt endelig kontraktsignering. Tilslutt innebærer realiseringsfasen at man tar stilling til hvor, hvordan og hvem som står for annonsering av fusjonen, og offentliggjøring av denne. Den siste og viktigste fasen i fusjonsarbeidet er integrasjonsfasen. Her skal de aktuelle organisasjonene bli til en ny organisasjon. Denne fasen innebærer at man koordinerer, tilpasser, endrer og omorganiserer for å skape felles strukturer og prosesser for de ulike virksomhetsområdene. Man skaper felles visjoner. Konstruktiv kommunikasjon og interaksjon er av stor betydning for å danne den nødvendige atmosfæren som skaper en god overgang. Dette er suksesskriterier for å lykkes med fusjonen, i tillegg til gjensidig respekt og forståelse for hverandres organisasjonsmessige struktur, prosesser og kultur.

2.4.2.2. Utfordringer og suksessfaktorer

Fugate et al. (2002) påpeker at medarbeidere som er involvert i fusjoner utsettes for utallige potensielle endringer, som bl.a. kolleger, ansvar, ledelse, fordeler, sosiale nettverk og i noen tilfeller oppsigelser eller omplassering. M&As er forbundet med økt frykt, stress, fravær eller turnover. Hvordan medarbeiderne håndterer og mestrer de påkjenningene som en fusjon påfører dem kategoriseres av Fugate et.al. (2002) i to mestringsstrategier; problemfokuseret-strategi og emosjonsfokuseret-strategi.

Problemfokusert-mestring kan sies å rettet mot det rasjonelle og handler om de handlingene et individ tar for å endre og håndtere de ytre forstyrrende faktorene som foregår i omgivelsene under endringsprosessen, mens emosjonsfokusert mestring inkluderer individets indre krefter for å håndtere og endre reaksjoner på endringen.

Skodvin (1999) oppsummerer sin forskning med å trekke frem lærdom som tidligere forskning og litteratur kan være med på å gi fremtidige fusjoner av kunnskapsinstitusjoner - både nasjonalt og internasjonalt - større innsikt i mulige utfordringer om. Første punktet her handler om strukturelle og kulturelle forskjeller, hvorav store forskjeller i forhold til størrelse og utdanningsprogrammer (som dermed medfører at det vil bli lite intern konkurranse og maktspill) kan være positivt for å lykkes, samtidig som man må ha en felles plattform av kultur og samarbeid. Videre presenteres det at geografiske forhold spiller en viktig rolle, og at for store avstander kan være en av grunnene til at fusjoner sliter med å lykkes. En annen lærdom Skodvin (1999) trekker frem er at mye tyder på at fusjoner i stor grad preges av ”*top-down*”-prosesser og lite ”*bottom-up*”. Dette kan være med på å forsterke skepsis og usikkerhet, gjennom lite inkludering og for lite personlig kommunikasjon. Et bidrag som støtter Skodvin (1999) sin beskrivelse av problematikken rundt for store geografiske avstander i fusjoner av kunnskapsinstitusjoner er Harman & Harman (2003). De fremhever i sin forskning utfordringer ved den europeiske strukturen knyttet til spesialiserte institusjoner og at man gjennomfører fusjoner i stor grad basert på geografi, ikke basert på kompetanse.

Greenwood, Hinings & Brown (1994) presenterer i stor grad mye av det samme som Skodvin (1999), men de to ulike bidragene er ikke helt samstemte når det kommer til hvordan likheter og forskjeller mellom de fusjonerte partene påvirker fusjonsprosessen. Skodvin (1999) retter nok fokuset mot de mer strategiske, markedsmessige forholdene, mens Greenwood et.al. (1994) fokuserer på de organisatoriske og menneskelige forskjellene. Greenwood et.al. (1994) mener at særlig to faktorer har påvirkning på atferdsmessige utfordringer, nemlig organisatorisk ”fit” og medarbeidernes fiendtlighet ovenfor fusjonen. Videre hevder de at tidligere forskning har vært fokusert mot hvordan de fusjonerende parter fungerer sammen strategisk og oversett hvordan de fungerer sammen organisatorisk. De mener at desto større forskjellene er mellom de fusjonerende partene, desto mer problematisk vil implementeringen bli, både i forhold til aspekter knyttet til kultur, rutiner og organisering.

2.4.2.3. Fusjoner av PSFs

Det som, ut fra definisjonene og beskrivelsene av PSF ovenfor, skiller denne type virksomheter fra andre er hvor sentral medarbeidernes kunnskap og kompetanse er for verdiskapingen. Når man skal fusjonere flere PSFs, vil de utfordringene og fokusområdene som er beskrevet på et generelt grunnlag også være gjeldende. I tillegg trekkes det frem av bl.a. Ranucci & Souder (2014); Swart & Kinnie (2003); Empson (2001); Løwendahl et al. (2001) viktigheten av å legge til rette for kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og samarbeid som øker verdien i institusjonen.

Swart & Kinnie (2003) trekker frem at kunnskapsbedrifter får konkurransefortrinn gjennom både human capital og social capital. Individuell menneskelig kapital handler om både den tause og eksplisitte kunnskapen som bringes til organisasjonen gjennom kunnskapsmedarbeiderne, men sosial kapital refereres til som kunnskapen som ligger inne i organisatoriske relasjoner og rutiner. Her trekkes det frem at deling av denne individuelle kunnskap er viktig for å bygge sosial kapital, men at det kan forekomme situasjoner hvor kunnskapsdeling blir forstyrret og forhindret av en fastlåst organisatorisk praksis. Her hevder Swart & Kinnie (2003) at det er viktig at ledelsen legger til rette for god og trygg kunnskapsdeling som føles både positivt, engasjerende og forpliktende gjennom sine HRM-tiltak.

Dette støttes av Løwendahl et al. (2001) som sier at diskusjonen rundt kunnskapsdeling i hovedsak handler om to perspektiver som fokuserer på 1: firmaets tilrettelegging og fokus på hensikten med kunnskapsdeling – og 2: individets personlighetstrekk og deres læringsprosess. Her kan det være både situasjonsavhengige og individuelle forskjeller som utfordrer hvor enkelt kunnskapsdeling blir, for eksempel hvis det er ulikheter mellom individets ønske om å lære og utvikle seg og hva som er mest hensiktsmessig for virksomhetens måloppnåelse.

Løwendahl et al. (2001) uttrykker videre eierskap til egen kompetanse på en følgende måte; *Professionals want to safeguard their own individual knowledge bases, whereas managers want to develop the knowledge required for competitive advantage and minimize dependence on specific individuals.*

To bidrag som vektlegger kunnskapsdeling i lys av M&As, er Empson (2001) og Ranucci & Souder (2014).

De viderefører mye av det som ble sagt av bl.a. Løwendahl et.al. (2001) og Swart & Kinnie (2003) om at kunnskapsdeling er problematisk på grunn av eierskapet til egen kompetanse og organisatoriske rutiner, men legger til en ytterligere dimensjon når det skal fusjoneres med en utenforstående virksomhet som har egne kompetanseressurser og organisatoriske rutiner. Empson (2001) går dypere inn i hvor vanskelig det kan være å ha en hensiktsmessig og konstruktiv kunnskapsdeling når man plutselig skal samarbeide med noe som tidligere kanskje ble sett på som en konkurrent eller ytre fiende. I PSFs er den individuelle, tause kunnskapen ett av de viktigste fortrinnene, og det at man plutselig blir utfordret til å dele kan medføre at man blir mer tilbaketrukket og reservert. Fusjoner skaper stressende arbeidsforhold som preges av utrygghet, frykt og mistillit, noe som kan forsterke følelser som vegring for å dele for mye med for mange (evt. feil personer). Ranucci & Souder (2014) fremhever her at det er sentralt at ledelsen legger til rette for kunnskapsdeling gjennom samkjøring av rutiner og aktiviteter. De fremhever at det vil ta tid å bygge sterk nok tillit og relasjoner mellom de fusjonerte partene for å ha en hensiktsmessig kunnskapsdeling, men at dette er noe som bør være sterkt fokusert. Medarbeiderne må få den opplevelsen at samarbeid og kunnskapsdeling kan medføre store utviklingsmuligheter og at fusjoneringen er et viktig steg i riktig retning.

2.4.3. Emosjoner

I følge Kusstatscher & Cooper (2005, s.3) viser forskning at mellom 50 og 80 % av alle fusjoner er finansielt sett enten en fiasko eller medbringer ingen finansiell gevinst på lang sikt. Videre hevdes det at mellom en tredjedel og halvparten av alle M&A feiler på grunn av undervurdering av menneskelige faktorer. Zagelmeyer et al. (2016) hevder at nyere litteratur har rettet fokus mot økt oppmerksomhet på erkjennning av emosjoner i ledelseslitteraturen, men de empiriske bevisene på at forløpere, relevans og rollen av følelser i forhold til ansattes holdninger, atferd og prestasjoner i M&As-prosesser er fortsatt ganske inkonsekvente.

2.4.3.1. Definisjon og beskrivelse

Zagelmeyer et al. (2016) sier i sin artikkel *"we understand emotion as a mental state of (action) readiness that arises from cognitive appraisals of events, social interactions, or thoughts"*.

Med et psykologisk utgangspunkt har det primære fokuset vært at et oppkjøp eller en fusjon kan oppleves som en dramatisk omstillingsprosess for de ansatte, som kan medføre følelse av tap, mistillit, stress, angst og usikkerhet, som kan ha en rekke negative konsekvenser for enkeltpersonen og for organisasjonen (Javian et al., 2004; Risberg, 2006 – hentet fra Enehaug & Thune, 2009).

I store deler av tidligere forskning på emosjoner i endringsprosesser, legges det fokus på de negative og vanskelige sidene. Dette begrunnes i at en stor andel av mislykkede eller problematiske fusjonsprosesser skyldes negative emosjoner og for lite fokus rettet mot å håndtere disse riktig. Negative emosjoner kan være bl.a. frykt, frustrasjon, usikkerhet, irritasjon, identitetstap, sorg, depresjon og utmattelse (Kusstatscher & Cooper, 2005; Enehaug & Thune, 2007; Zagelmeyer et al., 2016). Disse emosjonene kan skyldes mange årsaker, herunder for lite kommunikasjon, for lite inkludering, usikkerhet for fremtidig arbeidsposisjon og lokalisering for både individet personlig og for de man har en relasjon til gjennom organisasjonen. Organisasjonskulturen kan være med på å både forsterke og forenkle emosjonene som oppstår hos individet, noe som vil bli grundigere diskutert i kapittel 2.4.3.2. Negative reaksjoner kan i sin tur medføre økt sykefravær, turnover og lavere produktivitet (Enehaug & Thune, 2007).

Enehaug & Thune (2007) påpeker at tidligere studier på menneskelige faktorer i fusjonsprosesser vektlegger prosessenes ulike stadier og kompleksiteten knyttet til ansattes reaksjoner på situasjonen. I fasen før fusjonen dreier reaksjonene seg i hovedsak om spredning av rykter omkring den forestående fusjonen, som igjen kan medføre stress og usikkerhet. Dette kan vekke følelser som kan relateres til frykt for arbeidsplass/arbeidsoppgaver i fremtiden og tap av kontroll over situasjonen. I planleggingsfasen handler reaksjonene i hovedsak om usikkerhet for hva fremtiden vil bringe. Her er følelsene knyttet til tap av identitet, interne konflikter og konflikter mellom grupper, som igjen kan medføre negative følelser som urettferdig behandling og sammenligning. I integrasjonsfasen trekkes det frem reaksjoner som motstand mot endring og mangel på vilje til samarbeid. Kulturelle ulikheter, konflikter og utrygghet er andre reaksjoner. I tillegg kan arbeidstakerne oppleve høyt arbeidspress og sorg. I integrasjonsfasen kan de negative reaksjonene endre seg og noen kan forsvinne. Sentralt i denne fasen er forståelse og aksept over at integrasjon tar tid, både psykologisk og kulturelt. Relasjoner krever tillit, og det er tidkrevende å etablere tillit mellom ansatte.

Dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, økt forutsigbarhet med hensyn til fremtidig organisering og sosial støtte fra kolleger og ledelse er fremhevet som virkningsfulle faktorer som kan forhindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte (Enehaug & Thune, 2007, s. viii)

Fugate et al. (2002) retter også sin forskning mot hvilke emosjoner som oppstår i fusjonens ulike faser og hvordan medarbeidere takler endringene. I motsetning til bl.a. Enehaug & Thune (2007); Kusstatscher & Cooper (2005) som har tre faser, deler Fugate et al. (2002) fusjonsprosessen inn i fire faser; *Anticipatory stage(1)*, *Initial change stage(2)*, *Final change stage(3)* og *Aftershock stage (4)*. Ut fra disse fire fasene har de undersøkt seks hypoteser, som gjør at de kort oppsummert konkluderer med at negative holdninger øker fra fase 3 til 4, sosial støtte vil øke mot fase 4, opplevelse av kontroll er lavest i fase 1 og økende utover. Det som blir presentert som et av hovedfunnene er at det på bakgrunn av de kvantitative analysene på deres datamateriale er at det ikke var noen signifikant endring i negative emosjoner over de fire fasene i fusjonen.

Dasborough, Lamb & Suseno (2015) kritiserer Fugate et al. (2002) og deres forskning. De påstår at på grunn av forskningens design og tidsperspektiv har de endt opp med motstridende resultater enn dem selv, noe på grunn av kompleksiteten ved å undersøke emosjoner knyttet til endring. De hevder at det faktisk kan sies å være en endring rundt hvilke emosjoner enkeltindivider føler over lengre tid og hvor kraftig disse følelsene oppleves. Emosjonene oppleves som mindre intense over tid, hvor man (...) *moving from anticipatory emotions of hope and fear in the pre-merger stage, to realized emotions of happiness and sorrow post-merger.*

Dasborough et al. (2015) er klare i sin artikkel på at de synes tidligere forskning har for mye fokus rettet mot de negative emosjonene. De trekker frem at medarbeidere også kan oppleve endring som noe positivt og spennende, som kan gi muligheter for personlig, faglig og yrkesmessig utvikling, men at dette krever at endring blir håndtert på en sann måte at det skaper økt entusiasme for den forestående endringen. De positive emosjonene kan for eksempel være glede, forventning, stolthet, tilfredshet, nysgjerrighet, håp, entusiasme og styrket motivasjon (Kusstatscher & Cooper, 2005; Enehaug & Thune, 2007; Zagelmeyer et al., 2016; Dasborough et al., 2015).

Gjennom sin forskning har Dasborough et al. (2015) kommet frem til at det finnes tre grupperinger av reaksjoner på endring og at det finnes grunnlag for å gi gruppene enkelte personlighetstrekk. Ut fra denne forskningen kan følgende tabell utledes:

Reaksjon/holdning til endring	Beskrivelse	Typiske personlighetstrekk
Endring er en positiv mulighet som man bør se frem mot.	En følelse av håp, entusiasme og sikkerhet rundt fusjonen. Ingenting å frykte, fusjonen medfører bare økt stabilitet og styrke. Emosjoner som glede, spenning og forventning.	Utelukkende menn, lang ansiennitet, professorer med posisjoner. Har fått privileger og fullstendig informasjon i forkant av fusjonen.
Endring bør sees på som en potensiell trussel som må håndteres nøysomt.	Oppfatter fusjonen som en pålagt, truende endring. Negative emosjoner som stress og sjokk i planleggingsfasen og frykt og sinne i forhold til implementeringsprosessen. Nervøsitet rundt hva det vil si for dem og deres posisjon, personlig.	Yngre medarbeidere som ikke føler sikkerhet i posisjon og stilling. Ikke inkludert i beslutningstaking og har fått dårlig informasjon.
Endring er uunngåelig.	Oppfatter ikke fusjonen som en stor endring og beroliger seg selv med at endringen ikke vil endre organisasjonsidentiteten eller hverdagen i det daglige. Ingen store emosjoner uttrykkes verken positive eller negative, men forholder seg til endringen som noe man bare må akseptere.	Yngre medarbeidere som er nyansatte og heller ikke har etablert en tilknytning til institusjonen.

Tabell 2: *Reaksjoner/holdning til endring* – Brennodden & Roen (2017) med inspirasjon fra Dasborough, Lamb & Suseno (2015).

2.4.3.2. Organisasjonskultur

Hvilken kultur som de fusjonerende enhetene har fra før og hvordan disse to (eller flere) kulturen fungerer sammen kan sees på som en av de mest avgjørende faktorene for å lykkes. Dette har bl.a. Greenwood et al. (1994), Kusstatscher & Cooper (2005), Smollan & Sayers (2009) og Enehaug & Thune (2007) vektlagt i sin forskning. *As culture is as fundamental to an organization as personality is to the individual, the degree of culture fit that exists between the combining organizations is likely to be directly correlated to the success of the combination* (Cartwright & Cooper, 1993, hentet fra Kusstatscher & Cooper, 2005, s.20).

Organisasjonskultur kan defineres som *...a set of assumptions, beliefs, values, customs, structures, norms, rules, traditions and artifacts*' (Schein, 2004 – hentet fra Smollan & Sayers, 2009).

Smollan & Sayers (2009) fokuserer sin forskning mot sammenhengen mellom organisasjonskultur, emosjoner og endringsprosesser. De påpeker at selv om endring har både kognitive, affektive og atferdsmessige komponenter, er det av den oppfatning at den affektive delen ofte blir oversett. Gjennom sin forskning har de kommet frem til fire sammenhenger mellom emosjoner, organisatorisk endring og organisasjonskultur [egen oversettelse]:

- 1: Organisatorisk endring kan trigge emosjoner, både positive og negative.
- 2: Organisasjonskulturen er sterkt preget av følelser og derfor kan kulturelle endringer være særlig emosjonelt.
- 3: En organisasjons affektive kultur påvirker hvordan emosjonene blir opplevd og uttrykt.
- 4: Det kan være spesifikke elementer i en kultur som en ansatt liker eller misliker, og disse holdningene påvirker følelsesmessige responser på ulike typer forandringer.

The culture of the organization can also play an important role in both generating emotions during change and influencing their expression or suppression. In particular, the affective culture, the taken-for-granted ways in which emotion at work is dealt with, may help or hinder employee adjustment on an individual level (Smollan & Sayers, 2009).

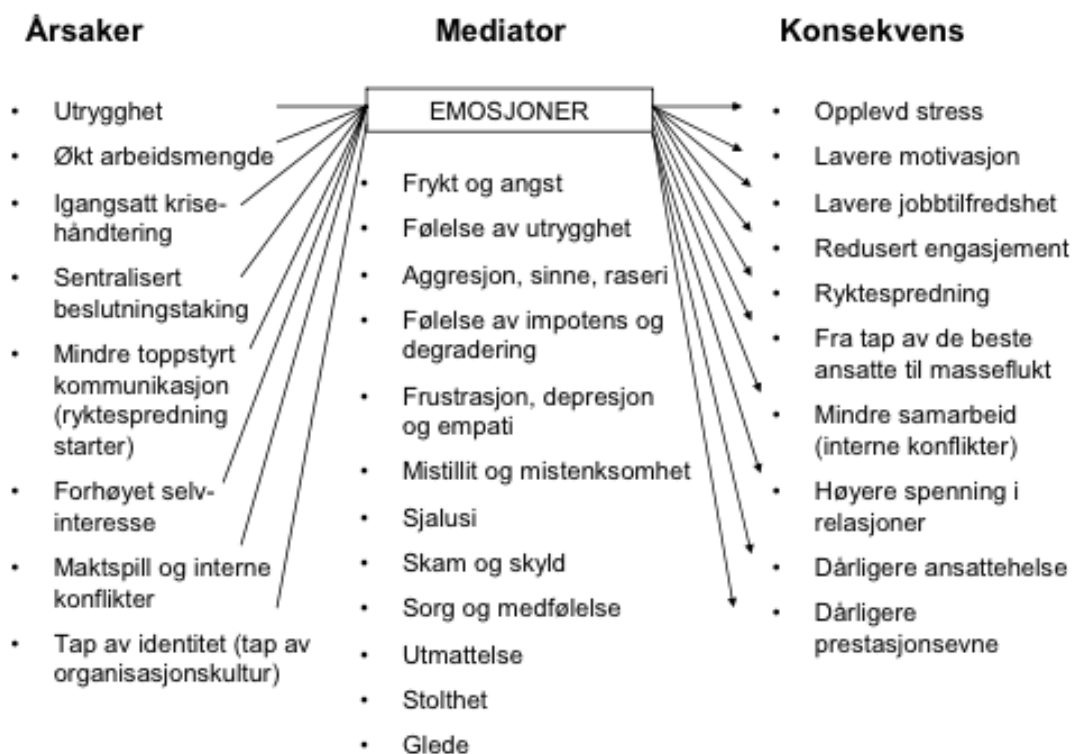
Det som her presenteres av Smollan & Sayers (2009) går mye på hvordan emosjoner tilknyttet endring og endringsprosesser håndteres av individet når organisasjonskulturen er dypt forankret. Organisasjonskultur har påvirkning på hvordan følelser oppleves, uttrykkes og fortolkes av andre i organisasjonen. Dette har sammenheng med om følelser oppleves og uttrykkes individuelt eller kollektivt. Noen følelser kan være relativt små på et individuelt nivå, men bli så forsterket av tilknytningen til organisasjonen og de relasjonene man har til kolleger at følelsene blir sterkere. Men det kan også oppleves motsatt; at man som individ har store og voldsomme følelser knyttet til en endring, men gjennom en tydelig og betryggende organisasjonskultur får en helt annen opplevelse.

Harman & Harman (2003) støtter viktigheten av å studere kultur i tilknytning til endring og beskriver at påvirkningskraften organisasjonskulturen har på mennesker i endring er kraftfull og svært aktuell. Videre presenteres en utvidelse av begrepet organisasjonskultur som også kan prege kunnskapsinstitusjoner i endring. *Academic culture can be interpreted as historically transmitted patterns of meaning expressed in symbolic form through the shared commitment, values and standards of behavior peculiar to member of the profession.*

Det Harman & Harman (2003) her påpeker er at akademisk kultur internt blant kolleger på kunnskapsinstitusjonen kan komme til uttrykk i symbolsk form gjennom et fellesskap preget av tilknytning, felles verdier og normer for oppførsel/handlinger. Denne akademiske kulturen kan være preget av lange tradisjoner både i forhold til institusjon og individer.

2.4.3.3. Fusjonssyndromet

Marks & Mirvis viser til fusjonssyndromet på følgende måte; *The defensive, fear-the-worst response called merger-syndrome is a normal and expected reaction to the experience of a such major corporate change* (Enehaug & Thune, 2007, s.33). I følge Enehaug & Thune (2007) ble begrepet fusjonssyndrom innført i fusjonslitteraturen av forskerne Marks og Mirvis på midten av 1980-tallet. I hovedsak dreier dette syndromet seg om ansatte og ledelsens positive og negative reaksjoner etter annonsering av en fusjon, samt konsekvenser av en fusjon. Figur 2 nedenfor, hentet fra Kusstatscher & Cooper (2005) og oversatt til norsk av Enehaug & Thune (2007) systematiserer litteraturen om fusjonssyndromet etter Marks og Mirvis bidrag og skiller mellom årsaker, emosjoner (mellomliggende variabel) og effekt av fusjonssyndromet.



Figur 2: *Fusjonssyndromet, på norsk* - Enehaug & Thune (2007).

Enehaug & Thune(2007) trekker også frem i sin rapport at med fusjonssyndromet som et utgangspunkt er det relativt enkelt å forstå hvorfor mange organisasjoner opplever sterke motstandskrefter i forbindelse med fusjoner og endringsprosesser. (...)blir f.eks. trusselen om nedbemanninger, endringer i karriereplaner, tap av innflytelse og "kulturkræsje" trukket frem som forklaring på hvorfor ansatte har motforestillinger mot fusjoner (f.eks. Larsson og Finkelstein, 1999; Seo og Hill, 2005).

Selv om fusjonssyndromet har sitt opphav i forskning på 1980-tallet, er det tydelige beskrivelser som også er gjeldende i dagens samfunn. Samfunnet og næringslivet preges av effektivisering og endring, som igjen kan medføre reaksjoner og konsekvenser i likhet med det Marks & Mirvis presenterte. Nyere forskning kan sies å utfylle det bildet de tegnet for over 30 år siden, men teorien har blitt snarere bekreftet enn avkreftet i ettertid (Enehaug & Thune, 2007). Illustrasjonen av fusjonssyndromet har flere likheter og paralleller som kan trekkes til modellen som Zagelmeyer et al. (2016) presenterer i sin artikkel (som nevnt i kap. 1.2). Det som fusjonssyndromet kaller årsaker er problematikk som stammer fra bl.a. M&A-events og feilslått kommunikasjon fra ledelsen. Emosjonene i fusjonssyndromet er tilsvarende de som blir brukt i Zagelmeyer et al. (2016), og konsekvensene kan sies å være utledninger fra det som de kaller for *employees attitudes, behavior and performance*.

2.4.3.4. Oppsummering emosjoner i fusjoner

Emosjonslitteraturen i forbindelse med fusjoner og endring kan være både omfattende, kompleks og vanskelig å konkretisere. Ofte er det et samspill og en kombinasjon av ulike emosjoner som forsterker hverandre. Relasjoner og organisasjonskultur kan forsterke opplevelsen og uttrykkelsen, og utvikling av emosjonene kan skje over et langt tidsperspektiv. Det er også individuelle forskjeller som gjør at ulike emosjoner kan ha utallige former, uttrykk og styrker, og den kollektive opplevelsen av endring kan preges av både situasjonsmessige og kontekstuelle forskjeller. Likevel har Enehaug & Thune (2007, s. 27) prøvd å oppsummere emosjoner i fusjonslitteraturen i følgende seks punkter:

- Endringer i arbeidsmiljøet som følge av fusjoner, kan gi seg utslag i jobbtilfredshet og jobbengasjement, men også sykefravær og turnover
- Usikkerhet og forventninger om at fusjonen vil gi negative utslag for karriere- og jobbmuligheter, kan medføre lav produktivitet, mentale og fysiske helseplager og motivasjonstap

- Det å skulle tilpasse seg en annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkræs, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene
- Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppe-identitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg
- Motstridende og uoverensstemmende rolleforventninger kan føre til både lav produktivitet og lav jobbtilfredshet
- Opplevelse av rettferdighet knyttet til endringer i arbeidsbetingelser og behandling av kolleger som blir omorganisert eller nedbemannet har også betydning for hvordan fusjonen oppleves. Negative opplevelser vil kunne medføre psykisk tilbaketrekning og turnover.

2.4.4. Kommunikasjon

Kommunikasjon kan diskuteres på ulike akademiske nivåer og i ulik detaljgrad. Hensikten med dette kapittelet er å se på hva slags kommunikasjonstrekk fra ledelsen som ansees å være mest hensiktsmessig for å håndtere reaksjoner og emosjoner som oppstår når medarbeidere utsettes for organisatorisk endring. Kommunikasjon har, som fremhevet av Zagelmeyer et al. (2016), ulike dimensjoner som er nødvendig å ha en grunnleggende forståelse om. Først må det gjøres en vurdering av innholdet knyttet opp mot hvilken informasjon som skal kommuniseres ut til hvem. Det kan være deler av informasjonen som er irrelevant eller ikke skal offentliggjøres for enkeltpersoner og grupper/avdelinger, både internt og eksternt. Videre har kommunikasjon en dimensjon av design, basert på om kommunikasjonen skal være formell eller uformell, om det er en enveis- eller toveiskommunikasjon, om det skal overleveres direkte eller indirekte gjennom bruk av tilgjengelige kanaler. Kommunikasjon kan foregå oppover, nedover og/eller på tvers av organisasjonens nivåer.

Communication processes may suffer from various deficiencies. The sender and/or receiver of information may deliberately or subconsciously use filters—that is, manipulate information when sending or taking in information—based on their interests, background, experience, and attitudes. The quantity of information may exceed human capacity, or emotions will influence how the message is interpreted (Zagelmeyer et al., 2016).

Som Zagelmeyer et al. (2016) påpeker her er det mange forhold som kan spille inn på om innholdet i budskapet oppfattes og tolkes på slik måte som avsender har ment. Her fremheves forhold som individuelle personlighetstrekk som filtrerer hvordan man forstår og tar inn over seg de beskjedene som blir gitt. Det kan også være at informasjonen overgår individets evner eller at individet preges av så sterke emosjoner at beskjeden blir misforstått eller analysert i lys av disse.

2.4.4.1. Kommunikasjon i fusjonsprosesser

Kommunikasjon i fusjonsprosesser blir i forskningen, i følge Angwin, Mellahi, Gomes & Peter (2014), sett på som limet som holder fusjonerende organisasjoner sammen. Videre sies det at; *Overall, communication is viewed as a backbone of M&A success and one of prime reasons for M&A failure* (Aguilera & Dencker, 2004 – hentet fra Angwin et al., 2014).

Kusstatscher & Cooper (2005) fremhever annonseringen av fusjonen internt som et viktig tidspunkt i fusjonsprosessen. På dette tidspunktet vil i utgangspunktet de fleste medarbeiderne som ikke er en del av beslutningstakerne for første gang bli informert om situasjonen (selv om det i realiteten kan være vanskelig å hemmeligholde). På dette tidspunktet i fusjonen vil som regel beslutningstakerne ha gjennomgått en lang og omfattende prosess, og allerede ha investert tid, tanker og ressurser. Kunngjøringen for de som ikke har hørt noe om dette kan oppleves som forvirrende, sjokkerende og vanskelig, i forhold til flere av de negative emosjonene som er beskrevet tidligere. Men i de tilfeller hvor ryktene har begynt å svirre, er det sentralt at annonseringen kommer så tidlig som mulig med så tydelige som mulig beskjedener, for å kunne drepe usanne rykter før de slår rot. Kusstatscher & Cooper (2005) påpeker at reaksjonene avhenger av hvordan annonseringen gjennomføres i praksis, men også at opplevelsene kan bære preg av individuelle fortolkninger ut fra samme annonsering.

Angwin et al. (2014) presenterer at effektiv organisatorisk kommunikasjon gjennom hele fusjonsprosessen kan være med på å redusere usikkerhet, lede videre drift i forbindelse med endring, øke tilknytningen til den nyfusjonerte organisasjonen (i et retroperspektiv) og øke sjansene for at fusjoneringen blir en suksess i forhold til de forventningene og målsettingene som lå til grunn for beslutningen. Som en motsetning til effektiv kommunikasjon, kan det forventes at ineffektiv kommunikasjon medfører tvetydighet, utrygghet, mistillit, lavere lojalitet og negative resultater.

Enehaug & Thune (2007) sier at hjelp til mestring og beskyttelse gjennom realistisk kommunikasjon kan sees på som en forutsetning for å unngå negative effekter av fusjoner, noe som ellers vil forsterke seg over tid. Med realistisk kommunikasjon menes det at informasjonen er ærlig og klar på hva som vil skje videre i prosessen, eksempelvis med stillinger, posisjoner og lignende. Zagelmeyer et al. (2016) presenterer at de i sin forskning fant ut at det er en sterk sammenheng mellom *managerial communication style* (som omhandler åpenhet, ærlighet og frekvens) og de negative emosjonene som medarbeidere kan preges av under endring. De hevder at dette er særlig viktig i perioder med store endringer hvor det trengs både hyppig og innholdsrik informasjon, slik at medarbeiderne føler seg informert, oppdatert og har kjennskap og tillit til de beslutningene som blir tatt. Videre hevdes det at gjennom fokus på konsekvente og åpne informasjonsprosesser vil det være større sannsynlighet for at medarbeiderne får en følelse av at ledelsen opptrer åpent og transparent, noe som kan skape økt følelse av integritet og troverdighet til ledelsen.

Dette støttes også av bl.a. Angwin et al. (2014) og Kusstatscher & Cooper (2005). Angwin et al. (2014) er tydelige på at kommunikasjon i fusjonsprosesser må behandles som en kontinuerlig prosess hvor det er ulike utfordringer i løpet av ulike faser i fusjonen i stedet for isolerte tidsbestemte formidlinger. Kontinuerlig kommunikasjon kan være med på å redusere uforutsette informasjonssvakheter, som for eksempel at det er store individuelle forskjeller som gjør at ulike individer og/eller grupper har ulike informasjonsbehov i de ulike fasene. Gjennom å ha en kontinuerlig og åpen kommunikasjonsstrategi, vil man lettere kunne bygge opp tillit og øke troverdigheten. Zagelmeyer et al. (2016) påpeker også at det er viktig å huske de individuelle forskjellene som gjør at informasjonen kan oppleves forskjellig fra medarbeider til medarbeider. Som påpekt ovenfor er det ulike måter å presentere et budskap, både i form av kanal, innhold og måte, men det vil alltid være subjektive og individuelle oppfatninger som er med på å avgjøre om informasjonen er fyldig nok, hyppig nok og tydelig nok. Angwin et al. (2014) trekker også frem at dersom beskjeder blir gitt som isolerte tidsbestemte formidlinger kan det medføre at informasjonsbehovet blir for stort eller at budskapet blir for omfattende, noe som kan skape et informasjonsoverflod gjennom for mange fokusområder samtidig.

2.4.4.2. Involvering og håndtering av emosjoner

Those who ignore their responsibility to manage emotions will be faced with employee withdrawal behavior from disappointed, unsatisfied, uncommitted, and demotivated employees (Zagelmeyer et al., 2016).

Ut fra kapittel 2.4.4.1, kan man si at håndtering av emosjoner i stor grad handler om riktig og tydelig kommunikasjon til riktig tid. Med medarbeidere som føler seg informert og oppdatert om fusjonsprosessen ulike beslutninger og fremgang kan man som leder unngå/ redusere negativitet, usikkerhet og misforståelser. Selv om begrepene *well-managed* og *well-informed* til dels retter seg mot samme, kan det sies at håndtering også handler om ledelsens handlinger, støtte og involvering.

A well-managed and positively experienced merger can also prevent unhealthy relationships among co-workers and cure deteriorating relationships between employees and superiors. Employees who are well-informed about organizational changes tend to more easily and more quickly identify themselves with the new organization and demonstrate higher commitment towards the new organization (Zagelmeyer et al., 2016).

Det Zagelmeyer et al. (2016) påpeker her er at de medarbeiderne som føler seg håndtert på en god og tryggende måte får en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen, noe som kan redusere konflikter mellom kolleger og forhindre konflikter mellom hierarkiske nivåer. Velinformerte medarbeidere vil også lettere identifisere seg med den nye organisasjonens mål, verdier og holdninger.

I følge Enehaug & Thune (2007) finner de i tidligere forskning grunnlag for å kunne si at både kollegial støtte og lederstøtte har en effekt på folks evne til å takle endringer som følge av fusjoner. Dette kan for eksempel skyldes at positive følelser forsterkes og negative kan reduseres. Det handler også om muligheten til å posisjonere seg i den nye organiseringen gjennom allerede etablerte nettverk. Lederstøtte kan sies å handle om nærhet mellom de hierarkiske nivåene og personlighetstrekk ved lederne i deres oppførsel mot medarbeiderne. Kustatscher & Cooper (2005) påpeker at medarbeideres opplevelse av ledelsens handlinger utover kommunikasjonen har stor betydning for motivasjon, troverdighet og frykt.

Dersom ledelsen eller mellomledelsen viser en tilstedeværelse gjennom motiverende, beroligende uoffisiell prat vil det kunne være svært betydningsfullt i forhold til om de negative emosjonene får fritt spillerom utenom den offisielle kommunikasjonen. I forbindelse med deres forskning presenterer Kusstatscher & Cooper (2005, s.132) følgende refleksjon; *Actions, experiences and successes seem to be [more] superior instruments to people than words. Inconsistent managerial messages and behavior irritate employees*

2.5. Oppsummering og fokus i studien

Gjennom grundige litteratursøk og en omfattende prosess med å sammenstille ulike teoretiske bidrags hovedpoeng og oppfatninger, har det teoretiske rammeverket blitt til. Beskrivelser rundt både Professional Service Firms og deres kunnskapsmedarbeidere, fusjonsprosessers karakteristika og utfordringer, emosjoner og kommunikasjon bør leses i sin helhet, da det er den samlede overordnede forståelsen som skaper vårt teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket har til hensikt å være basen for analysen når funnene fra datainnsamlingen skal diskuteres og knyttes opp mot det som er gjort av tidligere forskning på området. Kapitlet som omhandler den teoretiske analysen er i utgangspunktet strukturert i henhold til datainnsamlingen og intervjuguiden, men det er også tydelige trekk opp mot det teoretiske rammeverket.

At norske kunnskapsinstitusjoner er en del av PSF er ikke en del av analysen, men behandles heller som en fundamental og gjennomgående oppfatning for videre diskusjon knyttet til emosjoner i fusjonsprosesser. Utgangspunktet er derfor at norske høyskoler og universiteter har kompetente og kvalifiserte medarbeidere som kan sies å være sentrale for institusjonens verdiskaping og tjenesteyting. Tjenesten som leveres er i utgangspunktet et utdanningstilbud til studenter, hvor det er ønskelig både med bredde og høy kvalitet. Det som vil være en del av analysen, er hvorvidt beskrivelsene av kunnskapsmedarbeiderne i det teoretiske rammeverket passer til de beskrivelser og skildringer våre informanter gir, herunder organisasjonskultur, kunnskapsdeling og emosjoner.

Datainnsamlingen er i hovedsak gjort på bakgrunn av modellen til Enehaug & Thune (2007) om fusjonssyndromet, men i form av åpne, indirekte spørsmål som kan knyttes opp mot de ulike elementene i modellen. Modellen fungerer kun som en overordnet struktur, og innspill fra annen forskning vil være like så relevant i forhold til analysen og konklusjonen.

På grunn av omfang og relevans til problemstillingen, er det kun utvalgte begreper fra modellen som inkluderes i analysen. Utgangspunktet for den teoretiske analysen vil være hvordan de beskrivelsene informantene våre gir samsvarer med det teoretiske grunnlaget som nå har blitt presentert.

3. Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet vil vi redegjøre for våre valg av metode, design og strategi i forskningsprosessen, og vi vil forsøke å belyse våre refleksjoner som har ført oss til de valgene vi har tatt.

Som forskere må vi bevisstgjøre oss selv på hva vi ønsker å undersøke, hvordan vi best kan få tilgang på de dataene vi tenker er relevante og gjennom hvilke perspektiver vi ønsker å analysere, tolke og presentere funn basert på innsamlet materiale. Vi må også ta stilling til om vi trenger såkalte sekundærdata, og hvordan vi skal benytte disse i sammenheng med primærdata. Sekundærdata er andre informasjonskilder enn det innsamlede materialet vi får gjennom intervjuer, og i vårt tilfelle er dette stortingsmeldinger hvor føringene for strukturreformen i høgskole- og universitetssektoren dokumenteres, organisasjonskart hos enheten vi undersøker i og annen dokumentasjon som gir grunnlaget for vår forskning i lys av problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1. Valg av forskningsdesign og metode

Vi har hatt mange runder og prosesser knyttet til valg av design og metode for vår oppgave. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) poengterer at problemstillingen danner grunnlaget for valg av design og metode, og vi har jobbet lenge med å forme vår problemstilling. Den har vært under stadig redigering for å bli så spesifikk som mulig, slik at vi best mulig kunne tydeliggjøre hva vi ønsket å undersøke. Denne kontinuerlige prosessen har gitt oss mye innsikt og tydelighet for hvordan vi både ønsker og trenger å gjennomføre vår forskning. Problemstillingen har altså ikke vært endelig definert underveis, men den har blitt stadig tydeligere og tilslutt endt opp som en god beskrivelse og en tydelig ramme for hva vi undersøker og hvordan vi undersøker i vår studie.

3.1.1. Eksplorativt undersøkelsesopplegg

Vår problemstilling er av utforskende karakter og faller dermed under beskrivelsen eksplorerende undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2011). Et eksplorativt undersøkelsesopplegg har til hensikt å avdekke ny kunnskap eller ny innsikt rundt et fenomen, case eller bestemt fenomen på et gitt tidspunkt hvor man som forsker samler inn detaljert og mangfoldig informasjon for å få dyptgående kunnskap om det man ønsker å undersøke (Mehmetoglu, 2004). Bakgrunnen for dette valget begrunner vi med oppdagelsen gjennom vår litteraturstudie av at det var lite tidligere forskning å finne rundt vårt tema. Emosjoner og fusjoner er godt dokumentert fra før, men da hver for seg og ikke i sammenheng. Så i vår kontekst er sammenhengen mellom disse to begrepene lite dokumentert og derfor interessant å se nærmere på. Vi forsøker gjennom studien å avdekke nye sider og utspring til teorier som igjen kan lede til større innsikt om effekten mellom disse begrepene. Vi vet at omstillingsprosesser skaper bevegelser både i organisasjon og i mennesket. Knyttet til hvordan enkeltindividet opplever å bli ivaretatt gjennom en slik prosess vil det oppstå ulike emosjoner gjennom samtlige faser av prosessen. Vi ønsket å gå i dybden rundt emosjonene og se på sammenhengen mellom dette.

3.1.2. Intensivt design – casestudie

Intensivt design kjennetegnes ved at man undersøker få enheter for best å kunne gå i dybden på et fenomen, og gi et så nyansert og detaljert bilde av dette fenomenet som mulig (Jacobsen, 2011). Det legges vekt på å belyse enkeltindividers fortolkning og forståelse av situasjonen, slik at man kan forklare årsak og sammenheng. Basert på vår forskningsinteresse og problemstilling ønsket vi å studere et fenomen på en dyptgående måte, og vi valgte oss én organisasjon – altså var vår forskningsstrategi et enkeltcasestudie. Casestudier åpner for sammenhenger som fremkommer underveis og spesifisering av begreper og forståelsen av disse (Yin, 2013). Bakgrunnen for vårt valg av casestudie som forskningsstrategi bunnar i vår interesse av å gå i dybden på et bestemt fenomen og ønsket om å forstå dette fenomenet så godt som tidsaspektet på vår forskning tillater.

En casestudie skiller seg fra andre forskningsstrategier ved at det er en undersøkelse av et bestemt system eller tilfelle over en gitt tid hvor man som forsker samler inn detaljert og mangfoldig informasjon for å få kunnskap om det man ønsker å undersøke (Mehmetoglu, 2004).

Fenomenet eller caset velges ut basert på forskningsinteresse, og i dette tilfellet gjelder det kunnskapsinstitusjoner. Casestudier egner seg godt i tilfeller hvor man ønsker å finne mening bak meningen - altså fortolke informasjonen man får (Johannessen et al., 2011). Det er ulike måter å se sammenhenger på, og det er slik at man fortolker informasjon i lys av kontekst. Som forskere ønsker vi å se virkeligheten gjennom informantenes perspektiv og gjennom dette forsøke å finne kontekstuell mening om hvordan denne virkeligheten henger sammen med vår vitenskapsteoretiske forankring av studien. Vi vil se om det foreligger nye sammenhenger og dermed nye innfallsvinkler til virkeligheten, eller om våre innsamlede data kun bekrefter tidligere forskning.

3.1.3. Kvalitativ metode

Oppgaven gjennomføres som et kvalitativt studie. Kvalitative studier gjennomføres ved bl.a. intervjuer, og i dette tilfellet semistrukturert form. Emosjoner er et komplekst begrep som gis ulikt uttrykk hos ulike mennesker, og derfor legges det til rette for oppfølgingsspørsmål i selve intervjusettingen. Det er viktig å la informantene sette ord på de emosjonelle opplevelsene knyttet til spørsmål og problemstilling på en måte som gir tilgang på informasjon som svarer på oppgavens interesser. I motsetning til kvantitative undersøkelser gir kvalitativ metode rom for utfyllende beskrivelser av informantenes opplevelse av de elementene vi ønsker å undersøke, og det åpner for fleksibilitet. Dette ser vi på som verdifullt da vi ønsker å fange opp emosjoner som ikke lar seg beskrive gjennom kvantitativ forskning på samme måte. Som forskere er det essensielt for oss i et kvalitativt perspektiv å innhente all form for informasjon knyttet til emosjoner - også det uuttalte og kroppsspråklige som underbygger den verbale informasjonen. I sammenheng med det eksplorative undersøkelsesopplegget hvor målet er å fortolke, forstå og beskrive ny innsikt til et fenomen er slik informasjon essensiell.

Litteratur og tidligere forskning på temaet er førende for hvordan problemstillingen formuleres, og problemstillingen er førende for metodiske beslutninger som tas. I de teoretiske bidragene som vi har som grunnlag for å forme undersøkelsen ligger det mye støtte for beslutningen om å gjennomføre studien vår kvalitativt. Eksempler på dette er utsagnet til Zagelmeyer et al. (2016); *...further and deeper analysis is needed, especially in terms of the complexity involved in M&A processes, and where management communication and emotional aspects are concerned.*

Dette støttes også av bl.a. Kusstatscher & Cooper (2005) som er klare på at emosjoner er komplekse fenomener som ikke er lett målbare, særlig ikke i form av standardiserte skjemaer. De beskriver videre at forskning rundt emosjoner i fusjonsprosesser mener dybdeintervjuer med de som blir direkte berørt av endringen kan bidra til en dypere forståelse av omstendighetene og individuelle forhold som ikke blir satt eksplisitt ord på, noe som kan være med på å støtte hvorfor kvalitativ forskning er bedre egnet enn kvantitativ forskning for vår problemstilling og kontekst.

3.2. Fremgangsmåte

Vår prosess startet med å engasjere oss i relevante temaer vi ønsket mer kunnskap om. Deretter foretok vi valg av relevante organisasjoner og kontekst for oppgaven. Vi ønsket at konteksten skulle gjenspeile dette engasjementet vårt på en representativ måte, og valget falt til slutt på fusjonerte kunnskapsinstitusjoner. Bakgrunnen for dette er den initierte strukturreformen for høyskole- og universitetssektoren. Her har organisasjonene vært preget av store endringer over relativt kort tid, og vi så for oss at dette er en situasjon som fremkaller mye emosjoner - både hos enkeltindivider, grupper og team og organisasjonen i et helhetsperspektiv.

Parallelt med utvalgsprosessen startet vi arbeidet med å utforme intervjuguiden (vedlegg 4). Denne har til hensikt å veilede oss gjennom problemstillingen på en måte som sikrer at vi får svar på det vi faktisk lurer på. Denne organiserte vi gjennom kategorier som skulle dekke de essensielle begrepene i problemstillingen og forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte. Intervjuguiden er ikke en oppskrift, men et teoretisk forankret tankekart som kvalitetssikrer samtalene med informantene. Semistrukturerte intervjuer legger til rette for at informanten selv kan fylle inn informasjon som vi ikke nødvendigvis dekker fullt og helt, men som bærer preg av interessante elementer vi ønsker å følge opp. Dette kan være informasjon som gir dybde til andre perspektiver i vår forskning, og som dermed underbygger påstander og kunnskap vi ikke ville fått tilgang på uten fleksibiliteten som semistrukturert medfører.

Skype som verktøy gir tilgang på visuell informasjon gjennom kroppsspråk, gestikulering og ansiktsuttrykk som gir støtte til fortolkning av verbal informasjon. I en kvalitativ studie er dette verdifulle betraktninger for forskeren, og som sier mye om hvorvidt man kan tolke utsagn som fullstendige eller om det er nødvendig med oppfølgingsspørsmål.

Der informanten gjennom visuelle observasjoner utstråler trygghet og ro er det grunn til å tolke det som at informanten har overblikk og et stødig perspektiv på temaet. Man kan som forsker kjenne pålitelighet til at informasjonen man får er fullstendig nok til at den har relevans til å kunne besvare problemstillingen.

Vi har valgt å ta lydopptak av Skype-samtalene, for å kunne ha fullt fokus på samtalens flyt og fleksibilitet. Lydopptakene ble gjort for å sikre at vi ikke gikk glipp av verdifulle beskrivelser og perspektiver. Lydopptakene ble gjort med muntlig samtykke fra alle informantene og det ble gitt muntlig informasjon om hvordan disse opptakene skulle håndteres og brukes. På grunn av forskningsetiske prinsipper og et løfte om full anonymitet, har vi hatt fokus på å starte disse etter innledende spørsmål som kunne medført at vi hadde samlet inn identifiserende personopplysninger. Opptakene har kun vært lagret på private enheter med koder og passordbeskyttelse, slik at de på ingen måte var tilgjengelig for uvedkommende. Filene ble slettet umiddelbart etter transkribering og transkriberingen ble lagret under et system som på ingen måte kunne lede tilbake til informanten.

3.3. Utvalgsstrategi og rekruttering

Vi har valgt å rekruttere informanter som innehar lik stilling og dermed likt tilhørende ansvar i ulike fakultet og/eller avdelinger ved kunnskapsinstitusjoner som har gjennomgått fusjonsprosesser. Dette tenker vi vil gi representativ dekning for vår forskning, da de besitter posisjoner som mellomledere og dermed kan gi svar til håndtering av emosjoner både ovenfra og nedover i organisasjonen. Gjennom denne dimensjonen søker vi svar på hvordan man opplever å ha blitt ivaretatt av sine overordnede, samt hvordan man opplever å selv håndtere de nedover i hierarkiet. Her ønsker vi også å belyse hvordan man opplever å lykkes gjennom tilbakemeldinger og/eller refleksjoner fra sine kollegaer og underordnede i kraft av posisjonen som mellomleder.

Vi har foretatt et strategisk utvalg av mellomledere som er en del av fakultet/institusjoner/avdelinger som har vært en del av fusjonsprosessen. Som utgangspunkt tok vi opprinnelig kontakt med 12 aktuelle kandidater, men har på grunn av noe frafall endt opp på 6 informanter. Vi hadde også forventninger om frafall, så vi hadde som utgangspunkt at 6-8 informanter ville være tilstrekkelig. Basert på de fyldige og reflekterte beskrivelsene vi har fått mener vi dette er tilfredsstillende til å besvare problemstilling og forskningsspørsmålene og dermed har vi ikke utvidet rekrutteringsprosessen.

Etter å ha foretatt utvalg basert på hva vi mente var av forsvarlig størrelse, startet vi så på rekrutteringsprosessen. Her var det viktig for oss å gå frem på en ryddig og forsvarlig måte, og vi sendte derfor et informasjonsskriv til organisasjonens rektor for å fortelle at vi ville undersøke forhold i den respektive organisasjonen (vedlegg 2). Vi informerte også om hvilke posisjoner og stillinger vi søkte etter som informanter og argumenterte for dette.

Videre tok vi direkte kontakt med de vi ønsket som informanter, se vedlegg 3. Som forskende masterstudenter hadde vi dels forventninger om positiv respons basert på det faktum at vi forsket i en kunnskap- og forskningsinstitusjon. Vi fikk positiv tilbakemelding fra 7 informanter, og 6 intervjuer ble gjennomført. Den syvende informanten ble forhindret til å gjennomføre på avtalt tidspunkt, og grunnet tidspress og oppgaverelaterte utfordringer hos begge parter lot det seg ikke gjennomføre. Vi er likevel tilfreds med rekrutteringsprosessen og antall informanter. Vi mener at de vi fikk rekruttert til vårt forskningsprosjekt er høyst relevante informanter som bringer tilfredsstillende perspektiv til vår forskning.

Vi har ikke opplevd uforutsette utfordringer eller hinder i vår rekrutteringsfase, og konkluderer derfor med at både utvalgsriterier, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekrutteringsprosess har vært av tilfredsstillende art og karakter.

3.4. Tolkning og analyse

I følge Johannessen et al. (2010, s. 207) opererer Yin (som sees på som en av de mest omtalte forfatterne innenfor casestudier) med to generelle analysestrategier: analyse basert på teoretiske antakelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. (...) I casestudier handler teoristyrte analyse om å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet, og la disse lede analyseprosessen. Vi anser analyseteknikken som kalles forklaringskjeder for mest passende for vår forskning, da vi skal undersøke komplekse sammenhenger som er antatt basert på vårt teoretiske fundament.

Å forklare en hendelse er det samme som å bestemme en antatt rekke kausale forbindelser eller koblinger (årsaksforhold) som vedrører hendelsen. I de fleste undersøkelser kan sammenhenger være komplekse, og det kan være vanskelig å måle dem på en eksakt måte (Johannessen et al., 2010, s.209).

Disse teoretiske antakelsene som vil fremkomme i presentering av funn og analyse av dataene viser seg i form av en antatt rekke kausale forbindelser har da tett sammenheng med modellen til Zagelmeyer et al. (2016) som er førende for problemstillingen og fusjonssyndromet fra Enehaug & Thune (2007) og Kusstatscher & Cooper (2005).

3.5. Reliabilitet og validitet

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningspråket betegnes dette som *reliabilitet*, fra det engelske *reliability*, som betyr *pålitelighet*. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 40).

Innenfor kvalitativ forskning er det begrensninger på hvilke krav man kan stille i forhold til datas reliabilitet. Vår studie er en eksplorativ kvalitativ undersøkelse med semi-strukturerte dybdeintervju som fremgangsmåte, noe som gjør at samtalens art og individuell fortolkning har innvirkning på dataene har blitt samlet inn. Når man forsker kvalitativt er det ikke til å unngå at forskeren blir et instrument både i datainnsamlingen, fortolkningen av data og hvilke paralleller som oppfattes mellom dataene og det teoretiske rammeverket. Selv om dette uten en tydelig refleksjon kan være med på å svekke påliteligheten til dataene, kan man gjennom å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten og konteksten datainnsamlingen har foregått i styrke påliteligheten og reliabiliteten. Dette mener vi selv at vi har gjort gjennom metodepresentasjonen av bl.a. fremgangsmåte, rekrutteringsprosessen og gjennomføring, og videre styrket gjennom et transparent syn på eget metodisk opplegg i implikasjonene som presenteres i kapittel 7.

«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., 2010, s. 230). Validiteten skal gjenspeile om vi faktisk måler det vi sier at vi skal måle. Intern validitet handler om vurdereringen av hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige. Ekstern validitet er et aspekt av generaliseringsprinsippet, og handler om vurderingen av hvorvidt konklusjonene fra en bestemt studie kan være gjeldende for andre settinger (Mehmetoglu, 2004).

Validitet kan videre konkretiseres som begrepsvaliditet og resultatvaliditet. For å kunne gjennomføre en studie skal teoretiske definisjoner oversettes til operasjonelle indikatorer, og begrepsvaliditet handler om et tett forhold mellom det teoretiske og det operasjonelle. Det er viktig å sikre tydelig samsvar mellom disse, da svikt i oversettelsen kan føre til resultater som ikke besvarer det man ønsker å få svar på gjennom forskningsspørsmål og problemstilling. Resultatvaliditet kan beskrives som sammenhengen og den totale kvaliteten i forholdet mellom validitet og reliabilitet. Der god validitet er en intern kvalitetssikring av at man måler det man faktisk ønsker å undersøke, er reliabilitet troverdighet av materialet utad - altså ekstern troverdighet.

Oppgaven vår bærer preg av et sterkt teoretisk grunnlag ved bruk av sentral teori som både utfordrer og støtter opp om hverandre. Vi mener selv at vi har brukt begrepene som er sentrale for å undersøke problemstillingen i tråd med de definisjoner og beskrivelser som ligger i det teoretiske rammeverket og teorien har vært tett knyttet opp mot de operasjonelle indikatorene i utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. På bakgrunn av undersøkelsens fremgangsmåte, fra forberedelse til gjennomføring, mener vi at dataene vi har samlet inn er troverdige og reflekterer informantenes virkelighet på en god måte i tråd med teoretiske antakelser.

Ekstern validitet dreier seg om overførbarheten fra forskningsprosjektet 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., 2010, s. 231).

Overførbarhet knyttet til kvalitativ forskning er at forskeren forklarer bakgrunnen for dataene og undersøkelsen i detalj, slik at leseren selv kan vurdere om dataene som fremkommer kan overføres til lignende situasjoner eller andre kontekster. Dette er en motsetning til kvantitativ forskning hvor dataene som er innhentet vil kunne overføres til en lignende setting med bakgrunn av utvalgskriterier.

Et mye omtalt tema er om generalisering er mulig eller like hensiktsmessig i kvalitativ forskning som i kvantitativ forskning. Generalisering kan, i følge Payne & Williams (2005), defineres som *påstander om at det som gjelder på ett sted eller én tid, også vil gjelde et annet sted eller til en annen tid* (hentet fra Marjan, 2015).

I kvalitativ forskning er ikke målet å fremskaffe informasjon om et representativt utvalg av befolkningen til en statistisk generalisering, men heller å rette fokus mot å se på allmenne funn under felles omstendigheter. Dermed vil det, i enkelte tilfeller basert på forskningens kontekst og omfang, være en rekke felles variabler som ligger til grunn i forskningen som fører til at det er mulig å hevde at resultatet kan oppfattes som anvendelig på et generelt grunnlag for flere forskningsområder.

Vår oppgave har ikke til hensikt å være fullstendig representativ og 100% overførbar verken innenfor samme kontekst eller i et mer generelt perspektiv, men trekke frem elementer som kan være til verdi og nytte for andre som står i endringsprosesser hvor emosjoner og kommunikasjon er sentralt. Vårt formål er å belyse sammenhenger hvor vi, selv med bakgrunn i teoretiske implikasjoner, kan si at tidligere forskning er til dels mangelfull.

3.6. Etske betraktninger

Som forsker må man reflektere over egen rolle og posisjon i forhold til konteksten og situasjonen som skal undersøkes. Vi er av den oppfatning at vårt perspektiv som studenter og forskere kan være både en styrke og en utfordring. Her vil det være viktig at vi beholder en objektiv tilnærming til hvilke positive og negative aspekter ved fusjoner som er aktuelle for medarbeidere og ledere i deres perspektiv. Likevel ser vi at vår innsikt kan være fordelaktig for å forstå hvordan en sammenslåing påvirker hverdagen og den daglige tjenesteleveransen.

Ved gjennomføring av kvalitativ forskning, er det nødvendig at man som forsker er klar over de etiske prinsipper og juridiske retningslinjer som kan oppstå i kontakt med informantene. Disse handler i utgangspunkt om innsamling og håndtering av personlige/sensitive opplysninger som kan medføre negative effekter for enkeltindivider, organisasjoner eller lignende. *Det finnes tre ulike etiske retningslinjer en forsker må ta hensyn til. Disse tre er: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar til å unngå skade* (Johannessen et.al, 2010, 91-92).

Det første punktet som beskrives her handler om informantenes rettigheter når de deltar i et forskningsprosjekt. For vår del handler dette om at informantene til en hver tid har hatt muligheten til å avbryte eller trekke deltakelsen, nekte å svare på spørsmål eller legge til kommentarer/forutsetninger.

Det neste punktet retter seg mot respekt og forsiktighet i forhold til å spørre om, dokumentere og analysere elementer som har eller kan få påvirkning på informantens privatliv (eller yrkeskarriere). For vår del handler dette i stor grad om å håndtere informasjon som på noe vis kan lede tilbake til informantene med største varsomhet. Informantene har blitt spurt om sensitive spørsmål som retter seg både mot personlige og kollegiale emosjoner og holdninger, samt spørsmål knyttet til deres opplevelse av ledelse og beslutningsorgan. Det siste punktet i de etiske retningslinjene handler om forskerens ansvar til å unngå skade. Skade kan her forstås som bl.a. individuelle, relasjonelle eller organisatoriske konflikter eller tap (markedsmessig, strategisk, økonomisk og/eller menneskelig) som direkte eller indirekte følge av forskningen. Selv om vår forskning er anonym i forhold til person og spesifikk institusjon, er dette relevant for vår forskning ifht. å ikke påføre sektoren, strukturreformen, departementet eller kunnskapsmedarbeidere et negativt og feilaktig rykte.

Vi har på bakgrunn av egne vurderinger og en uformell meldeplikttest på NSD sine hjemmesider vurdert vår studie opp mot meldeplikten til NSD. *Forskere og studenter ved institusjoner som har Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) som sitt personvernombud, skal melde sine forskningsprosjekter til NSD, dersom meldeplikten utløses. Meldeplikten ved behandling av personopplysninger er lovpålagt, og prosedyren med melding til NSD er avtalt med institusjonene* (Norsk Senter for Forskningsdata, 2017a).

Meldeplikttesten baserer seg på følgende spørsmål;

- Skal du samle inn/behandle inn direkte personidentifiserende opplysninger?
- Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (via kode som viser til koblingsnøkkel)?
- Skal du samle inn/behandle bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?
- Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epostadresse, etc.) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?
- Skal du samle inn/behandle personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?

Kilde: Norsk Senter for Forskningsdata (2017b)

NSD gir på sin hjemmeside tydelige beskrivelser av hva som er personopplysninger og at prosjektet regnes som meldepliktig *dersom man skal behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr (f.eks. i form av dokumenter/lyd/bildefiler som behandles på pc, minnepenn eller smarttelefon) og/eller manuell systematisering av sensitive opplysninger, ordnet etter navn/fødselsnummer* (Norsk Senter for Forskningsdata, 2017a).

Vi har vurdert vårt metodiske opplegg mot disse spørsmålene, og kommet frem til at svaret er nei på alle og dermed fikk testresultat som sa ikke meldepliktig (se vedlegg 1). Bakgrunnen for denne vurderingen i forkant av datainnsamlingen, var en enighet om at vi ikke, på noe tidspunkt i forskningsprosessen, skulle behandle personopplysninger eller sensitive opplysninger på en slik måte at det ville identifisere til informantene. Her ble det gjort grundige refleksjoner og valg rundt datainnsamlingen, lydopptak, håndtering av lydfilene etter opptak, systematisering av informanter, transkribering og analyse. Disse refleksjonen har medført varsomhet rundt anonymitet og personopplysninger på en sånn måte at vi har opprettholdt vurderingen om ikke meldepliktig.

4. Presentasjon av funn

4.1. Innledning og kontekst

Vi velger i presentering av funn og videre analyser å skille de fusjonerte enhetene ved bruk av betegnelsen enhet A og enhet B. Grunnen til at vi velger å tydeliggjøre dette er basert på at dataenes karakter er av en slik art at mye relevant informasjon vil gå tapt hvis dette ikke fremkommer. Før fusjonen bar enhetene preg av ulik størrelse og hadde derfor også ulik tilnærming til administrasjon og organisering samt faglig opplegg. En viktig presisering her er at selv om vi presenterer funn og analyser basert på to enheter, er det ikke dermed sagt at dette er overførbart til reelle fusjonsfakta mht. antall parter. På grunn av anonymitet og informasjonen om samtlige fusjoner i sektoren basert på strukturreformen (bilde 1), er dette en viktig tydeliggjøring. Vi har ut fra dataene som har kommet inn tatt en vurdering ut fra organisasjonskart og tilgjengelige fusjoneringsdokumenter, og kommet frem til at vi henviser til partene som A og B uavhengig om det i realiteten har dreid seg om to eller flere involverte parter.

Informant 2, informant 5 og informant 6 var tilhørende enhet A og har hatt tydelige roller i forhold til administrative oppgaver både før, under og i etterkant av fusjoneringen.

Informant 1 og informant 3 var tilhørende enhet B og har i likhet med informantene fra enhet A hatt klart definerte roller i fusjoneringens ulike faser. Informant 4 var tidligere en del av mellomledelsen ved enhet B og deltok i både planleggings- og implementeringsfasen i fusjoneringen, men har i etterkant endret posisjon internt i organisasjonen.

På grunn av utvalgsstørrelsen og utvalgsstrategien (mellomledere) mente vi det var nødvendig å stille spørsmål om både hvilke opplevelser informanten hadde i forbindelse med fusjonen personlig og hvilken oppfatning de har av den kollektive opplevelsen til medarbeidere tilknyttet deres fakultet i den nyfusjonerte institusjonen (bestående av medarbeidere fra både enhet A og enhet B).

4.2. Fusjonsgrunnlaget

4.2.1. Holdning til fusjonen

Informant 2: *Vi fikk tydelige beskjeder fra Departementet at det å stå alene ikke var noe alternativ. (...) Så egentlig kan man vel si at denne fusjonen ble det minste av flere under etter hvert.* Informant 5: *Vi opplevde at vi ikke hadde noe valg da egentlig, det var jo statssekretær og statsråd på besøk her som var svært tydelig på at; dette her SKAL dere. Det var ikke noe valg, det var bare om å gjøre å få til en best mulig avtale.*

På et generelt grunnlag viser dataene særlig to ytterkanter av holdninger; en side preget av skepsis og negativitet og en side preget av positive holdninger og en opplevelse av økte muligheter. Informant 3: *Jeg hadde i utgangspunktet på det tidspunktet det ble besluttet å fusjonere en positiv holdning, samtidig som jeg visste at det ville by på en del utfordringer. Jeg har vært med på større endringer i sektoren før, så jeg visste litt om hva vi sto ovenfor i tiden fremover.*

Det fremkommer et skille i innstilling og holdning til fusjonsprosessen basert på hvilken enhet informantene tidligere var en del av. Informantene fra den mindre enheten viser tydeligere positive holdninger til denne prosessen enn de som tidligere tilhørte den større enheten. Argumentene hos informantene baserer seg på kompetanse og kunnskap i tillegg til hvilke studieprogrammer man tidligere kunne tilby. I dette ligger også den faglige bredden og den større enhetens skepsis til parameterne man som kunnskapsinstitusjon blir målt på.

Informant 1: *Vi visste at faglig kompetanse var lavere, en del av parameterne vi blir målt på var svakere og det synes jeg ikke var en så veldig god ide for en ny organisasjon. For å si det kort - jeg synes ikke det var så strategisk lurt utover økt kjøttvekt *latter*.*

Videre finner vi tydelige forskjeller i holdning og forventning til fusjonsprosessen basert på hvilken fase av prosessen man står i. Det fremkommer at informantene fra den større enheten innehar en tydeligere skepsis i innledende fase enn informantene fra den mindre enheten. Informantene fra den mindre enheten viser større vilje, engasjement og positive holdninger til å fusjonere gjennom denne fasen. Når man så ser videre til fasen hvor fusjonen trer i kraft ser man endring i holdningen hos informantene fra liten enhet. Den preges av større grad av negative eller skeptiske uttrykk basert på at informantene opplever utfordringer knyttet til løsnings- og problemorientering. Informant 4 sier at *de største utfordringene ligger i muligheten til å ivareta arbeidsmiljø og dagligdagse ting. Tiden brukes på diskusjoner og debatter i større grad.* Dette skaper negativ endring i informantenes innstilling og holdning til den fusjonerte organisasjonen.

4.2.2. Positive og negative aspekter ved endring

Flere av informantene gir uttrykk for positive grunnholdninger knyttet til fusjonen. Dette kjennetegnes gjennom uttalelser som tydelig viser engasjement for egen organisasjon så vel som den nye organisasjonen de blir en del av. Dilemmaer tolkes gjennom løsningsorientering, og vi ser at informantene er motiverte for å bidra til videre suksess for egen organisasjon. Et annet aspekt som grunngir positive holdninger til slike fusjoner er personlig vekst, utvikling og gevinst.

På spørsmål om medarbeiderne har gitt uttrykk for positive sider ved fusjonen eller fusjonsprosessen, svarer informant 5: *Absolutt. Og spesielt for de som tilhørte [enhet A]. Her har det åpnet seg en del muligheter i forhold til å drive med mer forskning (...) og kanskje større muligheter i selve jobbsituasjonen.* Dette er noe som informant 6 også gir uttrykk for ved å påpeke at en større institusjon med bredere kompetanse kan være med å styrke samarbeid på tvers, både i forhold til forskning og undervisning.

Et av de siste spørsmålene vi har stilt informantene, er om de kan beskrive hva de anser som den største suksessen med fusjonen/fusjonsprosessen og hva de har opplevd som den største utfordringen.

Spørsmålet blir på en måte en oppsummering av positive og negative sider ved den endringen som institusjonen i sin helhet har vært gjennom. Det som er gjennomgående for informantene i forhold til positive aspekter ved endring knytter seg til det å få samlet fagmiljø og dermed sette i gang mye positivt i forhold til forskning og fagutvikling på tvers. Ved å få tilført nye perspektiver har det medført at *...ideene har boblet* (informant 5).

På spørsmål om negative aspekter av endring svarte Informant 1 følgende: *... jeg tror egentlig alt tar lengre tid enn man skjønner. Også departementet. Hvis de hadde skjont hvor mye tid som går bort på sånn her arbeid, så tror jeg kanskje ikke det hadde vært så mange fusjoner - for det er ikke veldig produktivt. Man må jo bare håpe at det kommer noe kjempebra ut av det på sikt, for ellers er det jo skikkelig bortkastet!*

Informantene uttrykker skepsis til hvorvidt fusjonene er konstruktive for utviklingen av høyskole- og universitetssektoren. Dette knytter seg til både geografisk plassering med nye og lengre avstander mellom de ulike avdelingene, men også til endring av posisjon og stilling. Som nevnt tidligere ble det i slutten av samtlige intervjuer stilt spørsmål om hva informantene har opplevd som den største suksessen og den største utfordringen i fusjonsprosessen. Det som trekkes frem som et oppsummerende overblikk i negativ forstand er handler om organisering, avklaring i forhold til budsjett og arbeidssosiale vilkår.

4.3. Fusjonssyndromet: årsaker

4.3.1. Endring i arbeidsoppgaver og rutiner

En ting som alle informantene er enige om er at fusjonen har medført store endringer i arbeidsoppgaver og arbeidsmengde. Det trekkes frem ulike utfordringer i fusjonens ulike faser/tidspunkt. Både informant 2 og informant 6 sier at de opplevde et økende arbeidstrykk tidlig i planleggingsfasen, da usikkerheten og forvirringen var som størst. Beskrivelsene de gir handler om medarbeidere som søker svar, informasjon og gjerne ønsker å fremme egne synspunkter knyttet til diskusjoner som foregår høyere opp i hierarkiet. Informant 3 beskriver at det for en del stillinger har vært preget av en hektisk overgangsperiode med noe større arbeidsmengde, både i form av oppgaver og innarbeiding av ny struktur og arbeidskultur. For informant 4 er beskrivelsene om endring av oppgaver og rutiner i et mer personlig perspektiv, hvor egen arbeidshverdag skildres som å *...ha gått fra travel til ekstrem, særlig det siste halve året før fusjonen trådte i kraft.*

Informant 5: (...) *Det har vært uenigheter, det har det vært. Og det har jo vært litt sånn stolleken, alt skal jo plasseres og folk skal i roller og sånn. Og det har jo vært noen dobbelt sett av posisjoner, så det må jo til noen oppryddinger og noen må jo svi, på en måte, så det er klart det har vært noen tøffe tak i så måte. Litt mye posisjonering og sånne ting, men å kalle det konflikt er å trekke det langt. Men det er klart, det har påvirket samarbeidet, hvertfall før alt ble bestemt og organiseringen landet helt.*

På spørsmål om utilstrekkelighet som leder, trekker flere av informantene frem at de har følt på dårlig tid og mulighet til å ivareta frustrerte medarbeidere. Det har vært hektisk møtevirksomhet, som igjen kan sies å være tidsoppslukende aktivitet for mellomledere som strides mellom prioriteringer av ulike ansvar. Informant 5 sier: *Vi som er mellomlederne er ofte de som medarbeiderne har tillit til at kan svare på alt, samtidig som vi ble utfordret til å mene noe i fusjonsforhandlingene. Det burde kanskje vært satt av mer ressurser, optimalt sett, men jeg vet ikke om det ville hjulpet så mye - sånn praktisk. Det var en del sene kvelder for å besvare mail og forberede møter og sånn ja.*

4.3.2. Samarbeid, relasjoner og kunnskapsdeling

Informant 2: *Man er jo litt naiv i starten og tror at dette blir greit og at alle blir gode venner. Men i løpet av prosessen har vi møtt på flere utfordringer enn det jeg kanskje hadde sett for meg, med sånne rent praktiske ting. Det er jo litt sånn at vi har gjort det på en måte og [enhet B] har gjort det på en annen måte, og alle partene synes vel at sin måte er best.*

Som tidligere påpekt (i kap. 4.2.1.) har informant 4 hevdet at (...) *de største utfordringene ligger i muligheten til å ivareta arbeidsmiljø og dagligdagse ting. Tiden brukes på diskusjoner og debatter i større grad.* Dette er beskrivelser som informanten kommer inn på igjen på senere spørsmål, særlig knyttet til håndtering av medarbeidere og fokus på samarbeid/nye relasjoner. Her beskrives det av informant 4 at det mer eller mindre alltid ligger andre latente personalkonflikter i forhold til “hvem som liker hvem, hvordan folk jobber sammen i team o.l.”. Dette er konflikter som informanten mener ble for lite fokusert på i fusjonsprosessen og som dermed blusset opp.

Selv om informantene ikke direkte bruker begrepet delingsvegring, er det særlig blant informantene tilhørende enhet B tydelige beskrivelser som går i retning av det har vært problematisk å legge til rette for en felles plattform for kunnskapsdeling.

Informantene beskriver medarbeidere som har tvilt på hva samarbeid og kunnskapsdeling kan medføre av positive konsekvenser for dem, fra den mindre enheten (A) som på papiret hadde lavere fagkompetanse. Informant 3 sa følgende (...) og *da det var noen tilfeller av folk som ikke hadde noe særlig tro på fremtiden sammen som ny organisasjon, og som dermed ikke ville starte noen nye prosjekter på tvers.*

4.3.3. Beslutningstaking og makt

Informantene ble bedt om å si noe om hvorvidt de opplever å måtte kjempe for posisjon eller om de på et generelt grunnlag har opplevd noen form for maktkamp. Informant 1 sier at *..særlig om hvor man skal legge fakultetsadministrasjonen har det vært en kamp - om hva som skal ligge hvor.* Det sies videre at *.. det har skapt splid mellom de faglige retningene.*

Angående beslutningstaking knyttet til fusjonen og fordeling av roller og posisjoner gir informantene gjennomgående samstemte svar som indikerer at de opplever at beslutninger knyttet til dette er særdeles toppstyrt. I tillegg sier informant 4 at *de har vært veldig opptatt av kompetanse, men kompetanse på samarbeid vet jeg ikke om de har vært like opptatt av.* Videre sier informant 6 at etter mange år i en desentral rolle forelå det forventninger om *..å bli spurt om fordeler og ulemper med forskjellige måter å bli organisert på. Vi prøvde å komme med noen innspill, men det var ikke det de ønsket.* I enhet A satte de tidlig i gang prosesser som involverte medarbeiderne, mens enhet B var avventende til slike prosesser. Informant 6 sier *man merket ganske godt som mellomleder i ettertid hvor godt forberedt ansatte har vært på prosessen. Så der [enhet B] kunne det vært jobbet mye mer med involvering.*

I sammenheng med dette sier flere av informantene videre at de opplever uklarheter knyttet til hvem det er som bestemmer. Informant 4 sier at: (...) *noen prosesser stoppet opp. Vi hadde ikke noen sånn rutine på hvordan det her skulle være. Har fått for lite oppmerksomhet og lite støtte i forhold til det som var fusjonen, og små miljø hadde både dekan og administrasjon som hadde jobbet sammen over år. De har også meldt at det her er for dårlig. Også får vi "ja, det ser vi" og veldig lite tilbakemelding på "ok, hva gjør vi med det da? Skal det bare være sånn?" Så det er vel den delen av fusjonsprosessen jeg er minst fornøyd med. Oppfølgingen av et nytt fakultet og hva det faktisk innebærer.*

4.3.4. Identitet og organisasjonskultur

Informant 3: (...) *Og som jeg har sagt mer enn en gang; et organisasjonskart kan du tegne på en ettermiddag - men å samkjøre to institusjoner med forskjellig kultur, det kan ta opptil flere år det.* Dette utsagnet viser at kultur veier tungt, og at man identifiserer seg med organisasjonen gjennom betydelig mer enn bare oppgaver og rutiner. Relasjon og samhandling skapes gjennom kontinuerlig samarbeid over tid, og hver organisasjon etablerer sin egen sjanger. I fusjonsprosessen skal to veletablerte kulturer slås sammen og individene som er bærere av disse kulturene har bevissthet knyttet til en slik samkjøring. Det betyr ikke at de uttrykker bekymring eller uro til en slik samkjøring, men de viser at de kjenner at det kan skape utfordringer. På spørsmål om hvorvidt jobben (og den tidligere institusjonen) er en del av sin sosiale identitet, er Informant 6 klar på at den har stor betydning og at det på tross av aktiviteter og teambuilding : ... *vil ta tid å gå bort i fra den muntlige og løse bruken av "vi fra [enhet A]" og "de fra [enhet B]"*.

Identitet i sammenheng med egen kompetanse omtales av informant 2 som karakteriserende for sektoren. Informanten sier ... *det er litt sånn når vi møtes - fagansatte - så begynner man med CV-en sin, og går rundt bordet. Og da er det professorer og sånn og sånn, og det er jo forferdelig jålete spør du meg da.* Informanten omtaler dette som *akademisk jåleri*. Utsagnene kommer i sammenheng med spørsmål på hvorvidt man føler seg verdsatt for sin kunnskap og kompetanse. Den faglige rangstigen henger sammen med den kulturelle statusen og identiteten, og informant 5 underbygger dette med utsagnet ...*rangstigen er relativt tydelig da. Og det er nok en del som kjenner på "blir vi bra nok nå da?", og det blir uttrykt i flere sammenhenger. "Blir vi bare satt til masseundervisning og får ikke tid til forskning?" Så dem har nok kjent på en del uro, og særlig de som var høyskolelektorer kjenner på dette.*

4.4. Fusjonssyndromet: konsekvenser – jobbtilfredshet og motivasjon

I forbindelse med negative emosjoner knyttet til fusjonen, har vi stilt spørsmål om informantene har kjennskap til om fusjonen har medført noe økt sykefravær eller oppsigelser som direkte kan relateres til fusjonsprosessen. Her svarer samtlige informanter at de ikke er kjent med dette, men påpeker at de ikke har et godt nok overblikk for å gi en konkret tilbakemelding og mener det kan være på grunn av tidsperspektivet.

Informant 1 beskriver det slik: *Jeg er ikke kjent med at noen har sagt opp og jeg tror at hos oss [enhet B] har det ikke ført til mere sykefravær, men det har jo vært sagt at ved [enhet A] var det en periode der det var økt sykefravær. Og det var sagt at det var på grunn av uro i forbindelse med fusjonen. Så som jeg sier – her hos oss tror jeg tryggheten har vært såpass stor at det har ikke hatt noen effekt på det hos oss.*

På spørsmål hvordan fusjonen har medført endringer i jobbtilfredsheten til informantene på et personlig plan er svarene noe sprikende. Informantene fra enhet B er stort sett klare på at jobbtilfredsheten er stort sett lik som tidligere, at de liker utvikling og har prøvd å fokusere på det positive. Informantene fra enhet A kan sies å være et snev mindre positiv. Informant 2 svarer at han stort sett liker full fart og effektivitet, men mener også at enkelte prosesser har gått litt for fort. Informant 5 trekker frem at fusjonsprosessen til tider medførte et negativt arbeidstrykk for mellomlederne, da de ble stående mellom (...) *barken og veden*. Dette støttes også av informant 6: *Så ærlig må jeg være, jeg har hatt perioder i løpet av prosessen hvor jeg har syntes ting har vært utfordrende og jeg kanskje tvilte på om det kom til å være verdt det. Men det har blitt bedre nå etter at organisering har falt på plass og ting har roet seg litt.*

Selv om temaet rundt motivasjon og vilje til videre arbeid ikke er en direkte del av problemstillingen, er spørsmålet inkludert i datainnsamlingen for å belyse hvordan informantene stiller seg (personlig) til å jobbe og yte det lille ekstra for å lykkes med den nye fusjonen i etterkant av implementeringen. Hensikten bak spørsmålet er å få en dypere innsikt i hvilke emosjoner informantene har i forhold til prosessen og opplevd håndtering, og for å se om det er samsvar mellom det de sier om motivasjon i forhold til tilknytning til den nye kunnskapsinstitusjonen.

Her er det stort sett gjennomgående samstemthet i svarene til informantene. De fleste påstår de er motivert, engasjert og ønsker kun det beste for den nye institusjonen de nå er en del av, uavhengig av syn på prosessens positive og negative aspekter. Informant 5: *Når man ser på det nå, så er jeg er kjempe motivert for det [bidra til videre suksess for organisasjonen] ja! (...) Jeg tror at dette her skal vi få til - sammen - og det er jeg kjempe motivert for å være en del av.*

Selv om det er nyanseforskjeller i hvor mye entusiasme informantene legger i svaret sitt når de blir spurt om videre motivasjon, er likevel det mest avvikende svaret fra Informant 4.

Selv om informanten gir uttrykk for at prosessen har hatt sine oppturer og nedturer, så legges det vekt på at det til tider har vært vanskelig å stå som mellomleder og kjempe både oppover og nedover. Informant 4 har valgt å slutte i sin posisjon i etterkant av at fusjoneringen trådte i kraft og beskriver det hele som en tøff avgjørelse å ta. (...) *man må ha et indre driv og pågangsmot for å gå i gang med en sånn prosess som det er nå etter fusjoneringen trådte i kraft. Og akkurat nå, nå har jeg kommet frem til at det er på tide å gjøre noe annet. (...) Jeg ble veldig sliten og trengte en pause.*

4.5. Kommunikasjon

4.5.1. Presentasjon av nyhet om fusjonering

Flere av informantene nøler litt når de blir stilt spørsmålet rundt hvordan nyheten om fusjonering ble presentert de ansatte. Informanter fra begge enhetene forklarer at dette har vært en kompleks og tidskrevende prosess og at informasjonen har kommet stykkevis og delt. Informant 2 og Informant 6 påpeker at det var litt frem og tilbake underveis, noe som skapte forvirring. Noen av informantene mener at elementer i fusjonsnyheten kom som en overraskelse og opplevdes som noe forvirrende, mens andre informanter hevder at de fleste detaljene rundt fusjoneringen var noe som hadde blitt jobbet med over lengre tid og lå i forventningene. I selve informeringen av fusjonsbeslutningen og utover i fusjonsforhandlingene har det, i følge informantene, blitt brukt både fysiske allmøter, informasjonssekvenser på Skype, gruppemøter, informasjonsmailer og intranett. Dette har, i følge informantene, medført et økt arbeidspress for mellomlederne i lys av at det er de har det daglige ansvaret og tett kontakt med mange.

På spørsmål om hvilke reaksjoner som meldte seg i den første tiden etter at nyhetene ble offentliggjort både internt og eksternt, og om det ble gitt uttrykk for sterk motstand eller frustrasjon på noe markant vis svarer Informant 2 følgende: *I høyeste grad! Vi har hatt en del folk som har drevet og skrevet i avisa, kronikker og på det nivået. Og vi har hatt relativt høylytte møter i en del sammenhenger.* Dette er noe informanten selv mener kan ha sammenheng med for lite eller for utydelig informasjon i en tidlig fase av prosessen, og at situasjonen etter fusjonen trådte i kraft oppleves som mer balansert og harmonisk.

4.5.2. Involvering og håndtering

På spørsmål om i hvilken grad informantene opplever å være involvert i alle faser av fusjonsprosessen er tilbakemeldingene delt. Informant 1 sier: ... *det er mange misforståelser og gjetninger. Jeg tror det som har vært informasjonskanalen har vært noen få plenumsallmøter.* Dette avviker fra hva informantene fra enhet A uttrykker. De sier at de har prøvd å gjennomføre ukentlige informasjonsmøter med samtlige ansatte, hvertfall i de mest kritiske periodene av fusjonsforhandlingene. Dette uttrykker Informant 2 at var for å redusere uro og sørge for at alle fikk den samme, oppdaterte informasjonen. Informant 2: (...) *Ukentlige informasjonsmøter med hele [enhet A] var en krevende sak, men vi prioriterte det høyt. Jeg tror egentlig at det var ganske bra. Men jeg tror vel ikke opplevelsen av medvirkning var så veldig stor blant de ansatte nei.*

Selv om forklaringene spriker noe mellom de ulike enhetene i forhold til om informasjonsmøter og informasjon har vært en prioritet, er det fortsatt enighet om at medarbeidere har vært for lite inkludert og hørt. Det kan derfor sies at det er snakk om enveiskommunikasjon fra de som er direkte involvert i fusjonsprosessen, ikke en gjensidig dialog åpen for tilbakemelding og respons.

På spørsmål om medarbeidernes kompetanse har hatt betydning eller vært tilstrekkelig ivaretatt i forbindelse med utforming av fremtidige planer svarer informant 2: *Nei. Og det er kortversjonen. Den er ikke det altså. Vi rakk ikke, det var ikke sjans til å kjøre mer medvirkning følte vi da. Det var disse informasjonsmøtene og det var det vi rakk egentlig. Så det ble nok mer tilfeldighet og det ble ikke satt i noe system på en god måte i det hele tatt. Dessverre.*

Informant 5 sier: (...) *Tillitsvalgtsapparatet var veldig involvert tidlig i prosessen, men det blir feil å si at alle ansatte var godt involvert i prosessen, det var det rett og slett ikke tid til. Men det er jo litt typisk for denne sektoren her også da, alle forventer å bli hørt. Og ikke bare hørt - men å få det som dem vil faktisk. Og det, det går ikke når det er [antall ansatte] som skal bli hørt.*

4.5.3. Kommunikasjon mellom ulike hierarkiske nivåer

Informant 2: *Jeg tror vi [ledelsen] gikk inn i arbeidet, i forkant av fusjonen, med en tanke om å ha bred medvirkning. Så vi satte ned arbeidsgrupper fra de ulike avdelingene og vi fikk jobba med en del ting. Så der gikk nok kommunikasjonen bra både oppover og nedover. Men underveis i selve forhandlingene strammet det seg nok litt til, så tidsmessig ble det mye enveiskommunikasjon fra toppledelsen og nedover.*

Informant 1: *Jeg kan jo si litt om informasjon da for det er klart at også jeg som kanskje har fått litt lite informasjon i blant eller kanskje føler at alle vi på fakultetet...gjengs oppfatning at den sentrale administrasjonen og ledelsen har gjort veldig mye uten kanskje å forespørre fakultetet. Så vi tenker jo vi er jo selvfølgelig produksjonsenheten, det er her fagstemmen er, det er her studentene er. Vi mener jo at vi bør spørres. Det som jeg tror er at det har vært litt mye sentralstyring og så er det det at vi som er informert inkludert meg selv, vi vet jo alt. Vi vet alt i den forstand at vi glemmer hva andre ikke vet. Det gjør jo også de over meg, de vet jo også alt og de vet jo mer og de klarer ikke å formidle alt og det samme vil jo sikkert skje som du sier fra våres side fordi at vi har den der store oversikten og det har ikke den enkelte som ikke sitter i alle møtene.*

Informant 6: *Det er jo litt sånn da, at selv om ting vi vet vi har sagt i et allmøte, hatt på PowerPoint og sendt ut referat så har ikke folk fått det med seg. De husker det nesten ikke neste gang de hører det at de har hørt det før. Og sånn er det jo bare for man ikke er..ehm. Ja informasjon kan være utrolig vanskelig. Hva er det som blir oppfattet av det du sier?*

Informant 3, 4 og 5 er også til dels enige i denne beskrivelsen. Det har vært utfordringer underveis, på grunn av individuelle forskjeller. Informant 5 beskriver at det er stor forskjell i hvordan medarbeiderne på sitt fakultet mottar og tolker informasjon, og gir eksempler som er i motsatt ender av skalaen. (...) *her er det noen medarbeidere som renner ned døra og må ha mye informasjon hele tiden, mens andre igjen ser jeg nesten ikke - for de søker aktivt etter informasjon gjennom andre kanaler.*

På spørsmål om tilliten til ledelsen har endret seg som et resultat av kommunikasjon og håndtering, svarer informant 2: *Akkurat dette er kanskje litt ekkelt. Men ja, den har nok det på en litt negativ måte, jeg må nok innrømme det. (...) Vi har måtte kjempe en god del for å kunne oppfylle det som vi var enige om i fusjonsplattformen.*

Informant 1: *Njaa - kan jo si at når man står i en sånn prosess der man ikke får nok informasjon så får man jo gjerne litt mindre tillit fordi man kjenner ikke så godt til grunnlaget for beslutningene og synes kanskje ikke at det virker som alle innspillene har kommet opp. En del prosesser som jeg kanskje har tenkt at fakultetet og de faglige på fakultetene burde vært bedre involvert i som jeg ser at de ikke er.*

4.6. Emosjoner

Emosjoner er et vidt begrep som trenger tydelig avklaring. Vi har valgt å fokusere på et utvalg spesifikke emosjoner knyttet til kategoriene, og det er disse tolker vi informantenes tilbakemeldinger gjennom. At følelser kan være vanskelige å snakke om og sette ord på er noe som kommer klart frem i den teoretiske forskningen på området. Gjennom å stille åpne spørsmål om negative/positive følelser der informantene selv kan beskrive og sette ord på sine opplevelser i en kombinasjon med enkelte indirekte spørsmål om følelser og holdninger knyttet til elementer i en fusjonsprosess vil det være grunnlag for å presentere funnene på en hensiktsmessig måte.

Informant 2: **stillhet etterfulgt av latter* Du snakker med en heterofil mann fra [...], du må huske på det. Følelser har vi jo ikke.*

På spørsmål om informantene opplever at fusjonen på noen måte har hatt innvirkning på dem som person er tilbakemeldingene preget av at dette er noe det er vanskelig å si noe om. Informant 3 sier; *oj, det var et stort spørsmål*, og etter en kort tenkepause følges det opp med refleksjoner rundt dette som innebærer at det har vært utfordrende å stå i en stilling hvor man ikke har kjennskap nok og informantene gir uttrykk for at det er lettere å respondere gjennom rolle enn person. Informantene våre har uttrykt både personlige tanker, observasjoner og refleksjoner rundt fusjonen, men de direkte emosjonene er i stor grad beskrevet i større sammenhengskjeder knyttet til informasjon og involvering.

Informant 6 sier, i kraft av sin stilling som mellomleder, at det er viktig å forstå at høyt kompetente medarbeidere, kanskje i likhet med mange andre medarbeidere, har både en rasjonell og emosjonell fortolkning av situasjoner, herunder endringsprosesser. Som en generell sammenstilling av informantenes beskrivelser, kan det sies at emosjonene som uttrykkes har sammenheng med i hvilken grad informasjonsbehovet er tilstrekkelig tilfredsstilt.

Noen av informantene opplever at informasjonen er tilfredsstillende nok i forhold til det informasjonsbehovet og informasjonsforventningen de har hatt, men likevel oppstår både positive og negative emosjoner. Men i informantenes utdypelse ligger det grunnlag for å si at disse kanskje var av til dels mild grad. De informantene som gir uttrykk for sterkere emosjoner, i særlig negativ form, har en annen opplevelse av informasjons- og kommunikasjonshåndteringen fra ledelsen.

4.6.1. Glede, optimisme og forventning

Informantene fra enhet A, altså den mindre enheten i fusjoneringen, forteller at de i utgangspunktet var positive og engasjerte til fusjonen. De hadde ikke noe valg i forhold til Kunnskapsdepartementets føringer, men kunne likevel se store muligheter for kompetanse- og kunnskapsmessig utvidet fagmiljø. Informant 5 er positiv til hva fusjonsprosessen har ført til av mulige suksessfaktorer; *Største suksessen er at vi fikk samlet fagmiljøene og det å sette i gang veldig mye positivt i forhold til forskning, fagutvikling på tvers. Plutselig boblet det av ideer. Virkelig sånn kjempegodt å se at her er det og det at medarbeiderne jobber godt på tvers av campus og tidligere sted. Ser at "oi, der hadde vi noen vi skulle ha samarbeidet med".*

Informantene fra enhet B forteller at de brukte lenger tid på å komme inn på et optimistisk og positivt spor, men at når de kom lengre ut i prosessen gikk det opp for dem at dette kunne være med på å bygge en sterkere og mer attraktiv kunnskapsinstitusjon, som igjen ville ha positive effekter for forskning-, publiserings- og undervisningsmuligheter. Informant 4 uttrykker at *det er noe med den der forståelsen og også forståelsen internt mellom ansatte at her blir det endring og den der litt tause - du vet protesten. Det er både positivt og negativt. Aller mest positivt. Jeg tenker at det her kan bli kjempebra!*

4.6.2. Frykt, frustrasjon og sorg

Når informantene blir spurt om de negative følelsene knyttet til fusjonen og fusjonsprosessen, er det gjennomgående at det handler om usikkerhet og utrygghet for fremtiden, frustrasjon og uro i forhold til informasjonsmangel, samt en følelse av redsel for kompetansens verdi i fremtiden.

Informant 2: *Mange har nok kjent på det og hatt mye følelser. Det er også sorg i det. I forhold til at [enhet A] ikke eksisterer lenger etter så mange år. Det er lange tradisjoner og folk har et slags eierskap til gamle [enhet A]. Dette utdyper også informant 6: Flere av de medarbeiderne jeg jobber tett med har jobbet i den gamle [enhet A] så og si hele sin yrkeskarriere, og flere av disse har reagert med tristhet, tårer og ja, kanskje kalle det for en slags sorgreaksjon til noe som skal forsvinne. Men vi som ledere har vel prøvd å fokusere på at det fortsatt vil være med mye av den gamle organisasjonen inn i den nye. Vi er jo tross alt mange av de samme folkene med de samme holdningene og verdiene, det tror jeg ingen kan ta fra oss.*

På spørsmål om hvordan reaksjonen var både umiddelbart og utover i prosessen, kommer det frem at det dreide seg om en del usikkerhet, forvirring og uro. Informant 1: *(...)da var det jo sagt; "ingen skal miste jobben". Og det er jo på en måte en veldig viktig premis for å roe ned temperaturen, da. Det har vært ganske viktig for at man føler seg trygg, samtidig så har det vært en del sånn uro over.. ja, det har jo kommet opp mange forslag om både sammenslåing av fakulteter i helt nye konstellasjoner til disse gruppene som jobber med det, og det skaper jo en uro, da.*

Informant 4 beskriver også at det tidlig i prosessen oppsto mange spørsmål, spekulasjoner og til dels frykt for hva fremtiden ville bringe. Selv om det i utgangspunktet ble uttalt at ingen skulle sies opp, var det redsel i forhold til lokalisering, posisjoner og ressurser. I tillegg uttrykker Informant 4 tydelige beskrivelser rundt redsel i forhold til om egen kompetanse var bra nok og ville bli like verdsatt ved en større og mer kompleks institusjon, og at det tidlig oppsto spenninger mellom ulike faggrupper i forhold til innflytelse, delaktighet i prosessen og lignende.

Informant 3 støtter denne oppfatningen med at ansatte har gitt uttrykk for en god del frykt og usikkerhet rundt fremtidig yrkeskarriere. Den nyfusjonerte kunnskapsinstitusjonen består av flere fakultet som tidligere hadde tilbud om nesten komplementære utdanninger, noe som det ble gitt tidlig uttrykk for at måtte koordineres og struktureres på en hensiktsmessig måte for at tilbudene ikke skulle ta markedsandeler fra hverandre. *(...)Denne problemstillingen medførte at mange fryktet for jobben sin og hvordan fremtidige samarbeid ville se ut. Både sånn i forhold til logistikk, men også relasjoner og fellesskap.*

5. Teoretisk analyse

Dette kapitlet har til hensikt å sammenstille våre egne funn og drøfte de opp mot tidligere forskning som er gjort på de aktuelle temaer og begreper. Vi velger fremdeles å fortolke funn gjennom det systemet som fremkommer i modellen som vist i figur 1. Som problemstillingen viser til ønsker vi å undersøke hvilke emosjoner som kommer til uttrykk i fusjonsprosesser og hvordan kommunikasjon påvirker disse emosjonene. Vi gjør det gjennom de ulike begrepene som modellen beskriver i konteksten av “vår” organisasjon. Vi tar for oss elementer i dette som påvirker om fusjonen kan anses som en suksess eller fiasko. Grunnlaget for en slik drøfting er å beskrive teoretiske muligheter som vi mener er mangelfulle i tidligere forskning, og eventuelt utvikle nye perspektiver gjennom nye funn.

5.1. Fusjonsgrunnlaget

For å forstå hvilke reaksjoner og holdninger som har preget informantene personlig og hvilken motstand de har møtt av medarbeiderne sine, er det sentralt å forstå hvilke forhold som har vært av betydning for den aktuelle fusjonen - som kan kobles mot det Zagelmeyer et al. (2016) karakteriserer som tvang/frivillig, typologi og hensikt. På et generelt grunnlag kan det sies at dette er en fusjonsprosess som til dels preges av tvang, på bakgrunn av de tydelige retningslinjene og føringene som ble lagt i St.meld. 18 (2014-2015). Noen fusjoner var allerede nevnt i denne Stortingsmeldingen som påbegynte eller forslag, mens Kunnskapsdepartementet la til rette for dialog med de resterende institusjonene knyttet til hvordan strukturreformen best kunne løses for de, basert på kriterier for kvalitet og robusthet som bl.a. årsverk i førstestillinger, søkning, publisering, eksterne forskningsinntekter, internasjonal orientering og størrelse på doktorgradsutdanningene.

Dette stemmer godt overens med de skildringene informantene har gjort når de har påpekt at det ikke var noe valg å stå alene og at det var et stort press fra Kunnskapsdepartementet om å få landet en ny organisering relativt fort. Informantene gir uttrykk for at noen detaljer i fusjoneringsbeslutningen var forventet, mens andre detaljer kom overraskende og ble besluttet relativt hurtig uten grundige informasjonsrunder.

Strukturreformen som Kunnskapsdepartementet la føringene for kan sies å være det som Kusstatscher & Cooper (2005) definerer som horisontale eller relaterte M&As.

Her handler det om at to eller flere institusjoner innenfor det som kan sies å være tilsvarende like virksomheter i samme bransje slås sammen til en enhet. Tidligere har disse institusjonene vært konkurrerende rivaler, som tildel har konkurrert om både studenter (kunder), finansiell støtte og tilskudd fra offentlige instanser og kompetansemedarbeidere som arbeidstakere. Likevel er det sentralt å påpeke at det er forskjeller i størrelse (på både ansatte, studenter og ressurser) mellom ulike institusjoner og i enkelte tilfeller har de hatt til dels ulike utdanningsprogrammer og studieretninger på en sån måte at de ikke oppleves som direkte konkurrenter om de samme studentene.

Målene med strukturreformen er, fra Kunnskapsdepartementet sin side, uttrykt i følgende punkter:

- Utdanning og forskning av høy kvalitet
- Robuste fagmiljøer
- God tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet
- Regional utvikling
- Verdensledende fagmiljøer
- Effektiv ressursbruk

Dette er i samsvar med det Skodvin (1999) presenterer som akademiske motiver for fusjonering av kunnskapsinstitusjoner. Videre kan det sies at Departementets begrunnelse for fusjon bærer preg av både strategiske, økonomiske og organisatoriske argumenter. Likevel er det her verdt å trekke frem igjen NOKUTs høringsinnspill som hevder at *...større institusjoner ikke automatisk medfører høyere kvalitet.*

Dette er noe som Kunnskapsdepartementet selv skriver i St.meld. 18 (2014-2015);

Strukturelle endringer er viktige, men er i seg selv ikke nok for å sikre høy kvalitet og langsiktig bærekraft i høyere utdanning og forskning. Endringer må spille på lag med andre kvalitets- fremmende prosjekter som regjeringen har satt i gang, og andre tiltak som er beskrevet i denne meldingen. Dermed må også kunnskapen om og tilsynet med kvaliteten i norsk universitets- og høyskolesektor styrkes.

Karakteristika ved den aktuelle fusjonen som informantene våre har stått i har hatt betydning for hvilke holdninger, atferd og ytelse som har kommet til uttrykk hos både mellomledere og fagansatte ved de ulike fakultetene.

Siden Kunnskapsdepartementets rolle har hatt stor påvirkning på de prosesser som beslutningstakerne fra institusjonene skulle gjennom, presiserer informantene at det ikke har vært tid til tilstrekkelig medvirkning fra hierarkiske lavere nivåer. Flere av informantene, særlig fra enhet B, forteller at de har vært skeptiske til hvorvidt fusjoneringen vil være med på å øke kvaliteten og styrke institusjonens markedsmessige posisjon.

Swart & Kinnie (2003) påpeker at kunnskapsbedrifter i stor grad får konkurransefortrinnene gjennom både humankapital og sosial kapital. For å kunne bygge sosial kapital må det foreligge organisatoriske rutiner og lederskap som legger til rette for kunnskapsdeling. I endringsprosesser kan denne tilretteleggingen av kunnskapsdeling utfordres av usikkerhet, posisjonskamp og delingsvegring i frykt for å dele for mye med for mange, evt. feil personer som Empson (2001) sier. At viljen, engasjementet og de positive holdningene til å fusjonere er større hos den mindre enheten (A) i innledende fase, kan sees i lys av motivene som ligger i fusjonsargumentene. Enhet A uttrykker det som i teorien kalles for positive emosjoner som bl.a. håp, nysgjerrighet og forventninger når det kommer til å samle faglige forskning- og utdanningsmiljøer til større, tverrfaglige samarbeid. Medarbeiderne fra enhet B kan sies å ha, litt satt på spissen, en sterkere og bredere faglig kompetanse på grunn av størrelse og ressurser. At disse er litt reserverte og tilbakeholdne i forhold til fusjonen og nye samarbeid kan kobles opp mot det Løwendahl et al. (2001) sier om kunnskapsmedarbeideres eierskap til egen kunnskap. Dette eierskapet handler om å ivareta og beskytte egen spesialkompetanse, slik at verken ledere og/eller andre skal få tilgang på denne i så stor grad at den kan misbrukes eller potensielt forringe fremtidig egen posisjon og verdi. Kunnskap er som kjent makt.

Hvorvidt fusjonsforhandlingene og beslutningene som har blitt gjort har vært preget av den faglige kompetansen til kunnskapsmedarbeiderne tilknyttet både enhet A og B, sies det lite om av informantene. Men informant 2 kommer inn på at medvirkning kan sies å ha vært svært mangelfull, sett i lys av en mellomleders perspektiv. De fagansatte (som også kan defineres som kunnskapsmedarbeidere) har en svært sentral rolle i verdiskapingen da det i stor grad er disse som står i den daglige kontakten med studentene - som også kan sies å være grunnlaget for videre drift. Disse medarbeiderne kan, dersom de brukes riktig, være en stor ressurs i en endringsprosess da de besitter både teoretisk og praktisk forståelse.

5.2. Kommunikasjon og dens påvirkning

Kommunikasjon er et utfordrende område, særlig i endringsprosesser. Når man står i situasjoner hvor man ikke kjenner konsekvensene av endringene fremkaller det naturlig nok en rekke emosjonelle bevegelser - både i individet så vel som i organisasjonen som helhet. Nye roller og posisjoner skal fordeles, man rykkes ut av den vante hverdagen og risikerer å havne i stillinger eller avdelinger man ikke er like godt kjent med som de man kjenner fra før. Nye samarbeid og relasjoner skal oppstå. Man får nye arbeidsoppgaver, rutiner og kollegaer. Både individet og organisasjonen har et stor behov for informasjon om det som står foran en, og hvordan slike budskap kommuniseres er avgjørende for hvordan emosjoner knyttet til prosessen utvikler seg. I tillegg er behovet for å bli sett og forstått med disse emosjonene av betydning, slik at hvordan dette håndteres av de som styrer endringsprosessen er særdeles viktig om man ønsker å lykkes.

Det er også distinkte forskjeller mellom informasjonsprosesser og kommunikasjonsprosesser. Informasjon er i større grad spredning av budskap om konkrete forhold som oppgaver og andre strukturelle forhold, og målet med informasjonen er ikke alltid å skape dialog. Kommunikasjon er isolert sett den prosessen som gir rom for tilbakemelding i større grad, slik at mottaker gis anledning for respons til sender - det er en toveisprosess som vektlegger at innholdet i budskapet forstås i et mellommenneskelig perspektiv. I slike endringsprosesser med så høyt tempo som vi diskuterer her, så ser vi at det er mye informasjon som skal ut over relativt kort tid. Forskjellige budskap krever som nevnt ulike kanaler, former og mottakere og feil tilpasninger kan forårsake økt misforståelse eller feiltolkning i organisasjonen.

Enehaug & Thune (2007) understreker betydningen av forsvarlig kommunikasjon - særlig i offentlige organisasjoner som høyskole- og universitetssektoren. At denne fusjonen som er vår kontekst i tillegg er noe man blir pålagt fremkommer som en ytterligere faktor som har innflytelse på de emosjonelle bevegelsene blant denne studiens informanter. Enehaug & Thune (2007) belyser i sin artikkel særlige utfordringer knyttet til lederautoritet i disse offentlige virksomhetene.

I våre data gis det samstemt uttrykk for at beslutninger i for stor grad bar preg av toppstyring og mangelfull kommunikasjon nedover i organisasjonen. I tillegg skapte det stor grad av usikkerhet gjennom alle nivåer av organisasjonen at man satt på ulik informasjon og informasjonsmengde. Våre informanter sitter som kjent i mellomlederposisjon og kjente på ulike emosjoner som en konsekvens av dette.

Som mellomleder har man ansvar for å bringe informasjon videre nedover i organisasjonen, og i de tilfellene hvor informantene følte at de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om forholdene selv fremsto emosjonene i større grad som negative eller preget av uro. Informant 1 forteller om dette. I tillegg sier informanten at utfordringer også ligger i at informasjon blir borte på veien - at man tar valg om hva man selv tenker er relevant informasjon, og at man tar for gitt at enkeltindividet selv skaffer den informasjonen man trenger. Mye informasjon skal kommuniseres ut i organisasjonen i en slik fase av prosessen, og det ble i følge informant 2 ikke tatt tilstrekkelig hensyn eller vurderinger i forhold til viten om at man tolker og persiperer informasjon ulikt. Dette fremkommer også av artikkelen til Ranucci & Souder (2014) hvor de understreker betydningen av å bygge tillit som en betingelse for hensiktsmessig kommunikasjon.

Informantenes uttalelser støtter delvis Enehaug & Thunes (2007) påstand, men i et etterpåklokt perspektiv. De sier at tilliten til ledelsen er svekket, og at de opplever grunnlaget for forståelse av prosessen som svakt. I tillegg uttrykker de misnøye i forhold til graden av involvering og innflytelse. Informant 2 setter ord på opplevelsen av å ikke bli tatt med på råd eller bli hørt i beslutningsprosessene. Dette forsterker teoriens beskrivelse av manglende lederautoritet og sammenhengen mellom ledelse og tillit gjennom kommunikasjonsperspektivet. Dette forsterker Angwin et al. (2014) sin oppfatning av at kommunikasjon må sees på som en prosess, og at kontinuerlig kommunikasjon er med på å bygge troverdighet og tillit. Dersom man ikke legger til rette for toveiskommunikasjon kan man heller ikke forvente at ansatte opplever nyervervelse av kunnskap om endringene som noe annet enn informasjon. Da oppstår de negative følelsene som genererer motstand, stress, usikkerhet og uro - altså følelser som skaper endringsmotstand.

Vi ønsker også å belyse kompleksiteten i kommunikasjonen og kommunikasjonskanalene i slike fusjonsprosesser i kunnskapsinstitusjoner. Det er mye informasjon som skal ut, og kommunikasjonen må foregå gjennom mange ledd. Ikke bare internt i hver enkelt av de organisasjonene som skal fusjonere, men også på tvers mellom de ulike enhetene som skal bli til en felles, større organisasjon. Man skal kommunisere budskap som gjør at hver enkelt organisasjon - eller individ - opplever sterkt eierskap til, eller som man tidligere har ansett som konkurransefortrinn eller forretningshemmeligheter. Det kan være lett å være selektiv på hvilken informasjon man deler eller hvordan man kommuniserer den - også hvem man deler den med (Empson, 2001).

5.3. Emosjoner

Fugate et al. (2002) belyser fire faser av fusjonsprosesser og emosjonene som oppstår hos medarbeidere og deres evne til å håndtere disse. Deres hovedfunn peker i retning av at eksempelvis negative emosjoner ikke endrer seg over de ulike fasene. Dasborough et al. (2015) mener at tidligere forskning ikke samsvarer med deres egne funn. Dette sier de med begrunnelse i tidligere forsknings overdrevne fokus på negative emosjoner, de redegjør for funn knyttet til positive emosjoner og at emosjoner forsterkes eller avtar over tid. De sier også at det er sammenheng mellom utviklingen av enkeltindividers opplevelse av emosjoner og hvordan endringene har blitt håndtert.

Våre funn viser at der informantene opplever tilstrekkelig informasjon om den forestående fusjonsprosessen oppstår det både negative og positive emosjoner, men de er av mild grad. Informantene som gir uttrykk for at informasjon om fusjonen ikke har vært tilstrekkelig eller tilfredsstillende viser sterkere emosjoner. Disse er i større grad preget av negativitet i form av motstand, uro, stress og usikkerhet. Det fremkommer også større uro blant disse informantene rundt forhold som posisjonering, arbeidsoppgaver og ivaretagelse av kompetanse og kunnskap. Samtidig sier noen av informantene fra en større enhet (B) at de i fasen etter at fusjonen har trådt i kraft opplever å være mindre kritiske til prosessen, og at de bedre ser muligheter og grunnlag for positive opplevelser. Disse utsagnene støtter derfor Dasborough et al. (2015) og deres påstand om at emosjoner oppleves mindre intense og at de avtar over tid. Det er samtidig interessant at informanter fra en mindre enhet forteller at de i utgangspunktet opplevde positive og engasjerte emosjoner mot fusjonen, men at de etter sammenslåingen har utviklet mer kritiske holdninger og negative opplevelser. Dette avviker noe fra Dasborough et al. (2015) sin teori om at man kan kategorisere reaksjoner basert på personlighetstrekk. Det er ikke samsvar mellom personlighetstrekkene og reaksjonene. Det man derimot kan si er at denne utviklingen er knyttet til håndtering av individers emosjoner i slike prosesser. Dersom man føler seg tilstrekkelig informert om årsaker og konsekvenser rundt endringene dempes ytterpunktene av emosjonene man kan forvente - både individuelt og kollektivt.

Smollan & Sayers (2009) viser gjennom sin forskning til at det er distinkte forskjeller på de individuelle emosjonene kontra de kollektive. Dette omtaler de gjennom den affektive kulturen og hvordan emosjoner uttrykkes i organisasjonen.

De peker på at organisatoriske endringer fremprovoserer emosjoner, og at kulturen har stor innflytelse på effekten av endringene. Dersom grunnholdningen i organisasjonen kollektivt er av negativ art kan dette dempe entusiasme og positive emosjoner knyttet til endring hos enkeltindivider som ikke deler denne grunnleggende innstillingen.

Egne funn er delt om dette. Noen av informantene sier at den individuelle opplevelsen har endret seg i tråd med den kollektive holdningen hos sin egen tidligere organisasjon i møte med den nye organisasjonen. Samtidig viser funn at informantene bærer egne emosjoner ulikt fra de kollektive - uavhengig av om det er samsvar eller ikke. Dette hefter de aktuelle informantene på både posisjon i organisasjonen og opplevelsen av å være en del av et kollegialt, teambasert miljø og opplevelsen av å stå alene. Samtidig uttrykker informantene at kommunikasjon mellom de hierarkiske nivåene påvirker disse opplevelsene.

Dette skriver Angwin et al. (2014) om. De hevder som nevnt at kommunikasjon må sees på som en kontinuerlig prosess som gir rom for strategisk implementering av informasjon, og at dette vil øke medarbeidernes lojalitet og holdning. Det vil også ha innvirkning på medarbeidernes emosjoner, styrke på emosjonene og effekt av disse. Dette støtter våre funn som viser at dersom opplevelsen av kommunikasjon og informasjon er for dårlig, så øker intensiteten på de negative emosjonene som et resultat av mangelen. Det skaper også endringer som i ytterpunkt går fra positive til negative. Her finner vi altså sammenhengen og effekten av god eller mindre god kommunikasjon og hvilken utslagseffekt det har på emosjoner.

5.4. Organisasjonskulturens betydning

Kultur kan ses på som et sett av felles tradisjoner verdier, holdninger, strukturer, normer og regler som fremgår av hvilken atferd man anser som akseptabel eller valid i en organisasjons måte å samordne oppgaver og individer på. Det er godt grunnlag for å mene at de ulike enhetene som i vårt tilfelle skal fusjoneres har ulik organisasjonskultur som er godt forankret hos de enkelte og ha stor symbolsk betydning for identitet og holdning (Harman & Harman, 2003). Organisasjonskultur skapes i dynamikken mellom individ, organisasjon og oppgaver og utvikler seg kontinuerlig. Organisasjonskulturen påvirkes av endringsprosesser og fremkaller emosjoner av ulikt temperament, dette sier Smollan & Sayers (2009). Våre informanter uttrykker også dette gjennom sine skildringer av fasene i fusjonsprosessen. De har tydelig kjent på følelser som usikkerhet og stress knyttet til blant annet posisjonering.

I sin tidligere enhet har informantene hatt sin “plass” gjennom lengre tid, og fusjonen skaper bevegelse i slike relasjoner og etablerte roller. Informantene bruker begrepet akademisk jåleri om faglig brilliants som en utfordring i overgangsfasen. Det blir kamp om å posisjonere seg i den nye kulturen på en måte som bevarer informantenes tidligere identitet og skaper ny identitet. Informant 2 sier at den faglige rangstigen henger sammen med den kulturelle statusen. Dette gjenkjennes i Smollan & Sayers (2009) sine fire sammenhenger mellom endring, emosjoner og kultur. Der hevder de at individer kan like eller mislike deler og elementer i organisasjonskulturen, og at holdninger påvirker responsen til kulturelle endringer.

Harman & Harman (2003) snakker om akademisk kultur som tradisjonsrik og kraftig. Det er lett gjenkjennelig i informantenes uttalelser om utfordringene de ser i egen organisasjon og samkjøring med nye organisasjoner. Samtidig gir noen av informantene uttrykk for at de er åpne for endringene, og dette er informanter som i utgangspunktet har hatt relativt positive holdninger til fusjonen og endringene som følger av den. Det gir grunn til å mene at jo sterkere man identifiserer seg med egen organisasjon som individ og “lever” kulturen - jo mer motstandsfulle emosjoner kjenner man på. De som ikke føler denne kulturelle forankringen like sterkt er preget av mindre fremtredende emosjoner av negativ art, og fremstår dermed som mer tilpasningsvillige. De menneskelige, immaterielle egenskapene og verdiene som preger organisasjonskultur belyses i forskningen til Greenwood et al. (1994), og de kritiserer tidligere forskning for å ha for lite fokus på dette. “Like barn leker best” - en metafor som beskriver sannsynligheten for å lykkes i fusjoner: dersom man har relativt stor likhet både i organisasjon og strategisk arbeid - jo større er muligheten for suksess i fusjonsarbeidet.

5.5. Atferdsmessige effekter

Innledningsvis i dette kapittelet viser vi til fusjonsgrunnlaget og hvilke emosjoner som oppstår som en konsekvens av pålagt fusjon. Hver enkelt organisasjon og enhet i høyskole- og universitetssektoren i Norge har i utgangspunktet anledning til fritt å velge fusjonspartnere, men fusjon og sammenslåing blir en realitet med utgangspunkt i strukturreformen. Det er grunnlag for å mene at reaksjoner, emosjoner, holdninger og atferd vil være avvikende i pålagte fusjoner enn i selvvalgte fusjoner. Det er også grunn til å mene at bransje og kontekst i tillegg til om fusjonen gjennomføres på finansielle grunnlag kontra effektiviserende grunnlag vil forløpe ulikt.

Vår forskning drøfter den pålagte fusjonen hvor struktur og effektivisering skal være det bærende element. Vi diskuterer altså ikke forhold av økonomisk og finansiell art. Dermed er det større grad av menneskelige aspekter fremfor materielle momenter vi fokuserer på.

Som tidligere diskutert er emosjoner et komplekst begrep som består av et uendelig spekter av følelser. De institusjonelle emosjonene kommer til uttrykk gjennom kultur - basert på individets opplevelse av håndteringen rundt endringene. De individuelle emosjonene baserer seg også på grunnleggende institusjonelle rammer, men bærer samtidig preg av i hvilken grad individet selv blir berørt av endringene. Dersom man blir direkte berørt i slike prosesser kan reaksjoner og atferd komme til syne på flere måter.

Vi velger å dele kapittelet i underkapitler knyttet til de atferdsmessige effektene vi ser som mest fremtredende og kritiske - gjennom både det teoretiske grunnlaget og egne funn - i forhold til om man lykkes eller ikke etter intensjonene i fusjoner og endringsprosesser.

5.5.1. Holdning

Gjennom alle faser i fusjonsprosessen kan man forvente endringer i holdninger til fusjoneringen og sammenslåingen, og ideen om å være en del av en ny organisasjon (Enehaug & Thune, 2007). Dette fundamenteres gjennom våre informanter i både det kommunikative, relasjonsorienterte og kulturelle perspektivet. Samtlige informanter beskriver endringer i holdning både av individuell og kollektiv art. Kusstatscher & Cooper (2005) kaller de ulike fasene i fusjonsprosessen for planleggings-, realiserings- og integrasjonsfasen. For våre informanters del er realiseringsfasen og integrasjonsfasen de mest kritiske og aktuelle, da dette er de fasene hvor toppledelsen og beslutningstakerne involverer andre parter.

I realiseringsfasens tas det avgjørelser for hvordan, når og på hvilken måte budskapet om fusjonen skal kommuniseres ut i organisasjonen. Her kommer nok en gang artikkelen til Angwin et al. (2014) inn som et sentralt element om betydningen av kommunikasjonshåndtering, og underbygger betydningen av tilpasset kommunikasjon som en dynamisk og kontinuerlig prosess. Rett tilpasning skaper mindre bevegelse i ansattes holdninger, kan sørge for at holdningsendringene oppleves som mindre kritiske og at den kollektive holdningen er av mer samstemt art og dermed skaper mindre uro i de individuelle holdningene. Altså - det er sammenheng mellom individuelle holdninger og håndteringen av de kollektive holdningene.

Integrasjonsfasen innebærer fusjonen i praksis. I denne fasen vil man kunne se de første resultatene av håndteringen av medarbeidernes emosjoner. Her dannes den nye og felles organisasjonens plattform og fundament, og dersom man ikke har lagt tilstrekkelig vekt på de menneskelige faktorene frem til nå, kan iverksettelsen av denne fasen gi indikasjoner på hvor enkelt eller utfordrende det fremtidige arbeidet kan bli. Som informantene sier har mye endret seg underveis i deres egne holdninger, og disse har også endret seg etter at fusjonen trådte i kraft.

Fugate et al. (2002) beskriver de ytreorienterte og indreorienterte håndteringsmekanismene som henholdsvis problemfokuserte og emosjonsfokuserte strategier. Dette understreker igjen informantenes ulike tilbakemeldinger på hva de har opplevd som det vanskeligste å forholde seg til gjennom fusjonens forløp. De informantene som mener at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon eller blitt hørt i beslutningsprosesser har en mer ytrestyrt tilnærming til sin holdningsendring enn de som føler seg tilstrekkelig involvert eller informert underveis. Likedan er det med de informantene som kjenner på menneskelige faktorer i sammenheng med holdningsendringer - de snakker med oss i en større grad av indrestyrt og emosjonell kontekst. Herunder ligger altså det personlige grunnlaget for håndtering av endringene.

5.5.2. Lojalitet

Ut fra våre informanters beskrivelser, er det ingenting som tilsier at lojaliteten og tilhørigheten til organisasjonen har blitt svekket av fusjonen. Flere av informantene gir uttrykk for at de, tross noen humper i veien, har et sterkt ønske om at den nyfusjonerte institusjonen skal lykkes og at verdien av den nye institusjonen er større enn summen av enhetene til sammen - og at de selv skal gjøre det de kan for å lykkes. Dette kan kobles til de teoretiske antakelsene til Benson & Brown (2007) og Yalabik et al. (2015) som hevder at *attitudinal commitment* [Egen oversettelse: Forpliktelse og lojalitet basert på holdninger og verdier] er høyere hos kunnskapsmedarbeidere og intensjonen om å bytte jobb/slutte er lavere enn hos andre typer medarbeidere. Basert på studien og problemstilling inneholder ikke oppgaven målinger som gjør det mulig å støtte utsagnet om at det er høyere, men det er grunnlag for å si at lojaliteten og forpliktelsen er sterk.

På bakgrunn av beskrivelser flere av informantene gir rundt de kollektive reaksjonene og emosjonene i de ulike fasene, er det grunn til å si at den kollegiale tilhørigheten til de opprinnelige enhetene har en sterk rolle i integrasjonsfasen.

Selv om informantene gir ettertrykkelig beskrivelser om at de prøver å gjøre det beste ut av det, ser positive muligheter og at det jobbes aktivt med å bygge en felles organisasjonskultur gjennom teambuilding og seminarer, sies det også at *...det vil ta tid å gå bort i fra den muntlige og løse bruken av "vi fra [enhet A]" og "de fra [enhet B]"*. Dette kan tolkes å ha sammenheng med en sterk tilknytning til tidligere organisasjonskultur og kollegiale relasjoner.

5.5.3. Tilfredshet

Flere av informantene våre er ærlige på at fusjonsprosessen har vært utfordrende og til tider vanskelig. Det beskrives uproduktivitet, tids- og ressurskrevende diskusjoner som gjør at det daglige arbeidet har vært vanskelig. Institusjonelle faktorer som oppgaver, rutiner og arbeidsmengde har vært i endring, både i form av kortsiktige, midlertidige overlappende prosesser og mer opprivende, langsiktige endringer for å tilpasse seg ny organisasjonsstruktur. I tillegg til endringer i de daglige oppgavene har det vært endringer i roller og posisjonering. Informantene beskriver en prosess hvor det har vært maktkamp, oppryddinger og tøffe tak.

Særlig informantene fra enhet A gir uttrykk for at det i posisjon som mellomleder har vært vanskelig å stå mellom *...barken og veden (Informant 5)*. Argumentasjonen her er sterk motstand i faser hvor usikkerheten var størst for de på lavere hierarkiske nivåer, hvor enkeltpersoner valgte å ta diskusjonen i offentlige medier. Mellomlederne gir uttrykk for at dette har hatt stor påvirkning på arbeidshverdagen og oppgavene underveis i fusjonsprosessen i negativ forstand, men at det har blitt bedre etter at fusjonen trådte i kraft og det ikke var noen vei tilbake. Dette kan sees i sammenheng med det Enehaug & Thune (2007) sier når de hevder at fusjoner kan medføre økning i konflikter mellom ansattgrupper og "vi-mot-de"-tankegang. Selv om dette i utgangspunktet kan tolkes i retning av at de fusjonerte enhetene strides seg i mellom, er det også mulig å trekke paralleller til forskjellen mellom ulike roller i fusjonsforhandlingene som oppstår da det er snakk om fusjonering av en stor og kompleks organisasjon. Ulike forhandlingsroller kan sies å handle om forskjellen mellom informasjonstilgang, påvirkningsmulighet og beslutningsmakt.

Dette er signaler informantene gir på at det er usikre i fasen hvor man skal etablere nye roller og rutiner. Det er derimot slik at uttrykk for uro er noe man kan forvente i endringsfaser - det betyr likevel ikke nødvendigvis at man er direkte misfornøyd eller utilfreds. Det kan simpelthen bare tolkes som en realitetssjekk fra informantenes side.

Dette kan vi hevde på bakgrunn av uttalelse fra senere tidspunkt i fusjonsprosessen, hvor enkelte av informantene beskriver økt opplevelse av å “finne sin plass”. Som informant 6 sier: *“...ting har vært utfordrende, og jeg har kanskje tvilt på om det kom til å være verdt det. Men det har blitt bedre nå etter at organisering har falt på plass og ting har roet seg litt.”*

5.5.4. Motivasjon

Når informantene våre fikk spørsmål om hvorvidt de følte seg motivert og engasjert for videre bidrag til at den nyfusjonerte institusjonen skal lykkes kommer det fra noen av informantene et høylytt og rungende; JA! Alle, på tross av negative opplevelser, sier at de tror dette er noe man får til hvis man jobber målrettet og samlet.

Informant 4 sine beskrivelser kan nok tolkes å være det mest interessante funnet i forhold til motivasjon og pågangsmot. Selv om det gis beskrivelser om at prosessen i seg selv har vært spennende, meningsfull og inspirerende, har det også medført at man har fått testet egne grenser og arbeidskapasitet. Utsagnene fra informant 4 blir derfor beskrivende for hvordan en lang og kompleks fusjon kan oppleves: *...man må ha et indre driv og pågangsmot for å gå i gang med en sånn prosess som det er nå etter fusjoneringen trådte i kraft. Og akkurat nå, nå har jeg kommet frem til at det er på tide å gjøre noe annet. (...) Jeg ble veldig sliten og trengte en pause.*

Gjennom dette kan vi tolke det som at å stå i fusjonsprosessen gjennom alle de krevende fasene - og alle de emosjonene det setter i bevegelse - så kan også sluttresultatet være som informanten beskriver. Prosessen koster mer enn den tilslutt kan oppleves å være verdt, slik at motivasjonen som man gikk inn i prosessen med “går tapt” underveis eller endrer seg til å fremkalle behov for avstand til hele eller deler av organisasjonen.

Som vi kan tolke ut fra våre funn er det store svingninger i motivasjonen hos medarbeiderne. Både basert på hvilken fase fusjonsprosessen er inne i, hvordan man opplever at forhold rundt sammenslåingen blir kommunisert, graden av innflytelse, påvirkning og involvering og hvilke emosjoner og reaksjoner denne endringen har trigget - både i individet og den kollektive identiteten. Gjennom vår teoretiske analyse mener vi det er hold for å si at dette er forhold man alltid må se i lys av kontekst og bransje.

Våre essensielle begreper er særdeles komplekse og hele tiden i bevegelse og forandring. Man kan alltid forvente at ny informasjon og ny kunnskap skaper endring i disse dynamiske forholdene.

5.6. Suksess?

Som forventet har våre informanter fra gitt kontekst, en horisontal fusjon mellom konkurrerende kunnskapsinstitusjoner delvis basert på tvang og føringer fra Kunnskapsdepartementet, gitt uttrykk for både positive og negative følelser. Det har vært både optimisme og forventninger, økte muligheter for samarbeid og utvikling, skepsis og frustrasjon, usikkerhet og utilfredsstilte informasjonsbehov, fusjonsforhandlinger og kamp, mistillit og troverdighetsproblematikk. Mange av fusjonsprosessens faser har vært preget av uro og negativitet, selv om det er sprikende forklaringer om når i prosessen man hadde sterkest motstand - noe som også kan basere seg på om man tilhørte det som kan omtales som “storebror” (enhet B) og “lillebror” (enhet A).

Når man skal se om fusjonen har medført de resultater (outcomes) som man brukte som motiver og argumentasjon for fusjonsbeslutningen, er man nødt til å se på hvilke faktorer som påvirker dette. I følge modellen til Zagelmeyer et al. (2016) som er førende for vår forskning, så baserer det seg både på fusjonsaktiviteter og fusjonsgrunnlaget, kommunikasjon, emosjoner og medarbeideres holdninger, handlinger og ytelse. Som Greenwood et al. (1994) påpekte er det sentralt at man vektlegger organisatorisk “fit” like mye som strategisk “fit”. For den aktuelle fusjonen vi studerer, så er det tydelig at det har vært noen organisatoriske forskjeller. Forskjellene som legges vekt på av informantene er kompetanse, rutiner og kultur. Informantene beskriver at arbeidet med en felles plattform for tverrfaglig og administrativt samarbeid er påbegynt, men at dette er en prosess som vil intensiveres i takt med utfordringer som dukker opp i dagligdagse oppgaver og rutiner, at samkjøring av flere organisasjonskulturer er noe som i praksis kan ta flere år etter det formelle startskuddet. Slike prosesser er dynamiske og vil følgelig være under stadige endringer.

Skodvin (1999) trekker frem geografiske utfordringer. Det er naturlig at dette også blir et tema når strukturreformen skal gjennomføres - vi bor i et langstrakt land med store avstander. Selv om man fusjonerer med den mest nærliggende organisasjonen rent geografisk kan det likevel by på utfordringer.

6. Oppsummering og konklusjon

6.1. Hovedfunn

For å forsikre oss om at vi besvarer vår egen problemstilling og støttende forskningsspørsmål har vi valgt å oppsummere vår diskusjon av funn i sammenheng med tidligere forskning gjennom disse. Her presenterer vi spesifikke sammendrag av vår vitenskapsteoretiske analyse og drøfting knyttet til vår kontekst.

*På hvilken måte preges fusjonsprosessen av endringsmotstand og usikkerhet?
Herunder; hvilke kommunikasjonstiltak har vært iverksatt for å håndtere dette?*

Fusjonsprosessen i vår kontekst preges av motstand, usikkerhet og andre emosjoner med tidvis negativt fortegn. Dette er naturlige reaksjoner i omstillingsfaser, og våre informanter viser ikke nevneverdig avvik i sin relasjon til dette enn det teorien sier at man kan forvente. Slik sett kan vi hevde at våre funn samsvarer med tidligere forskning, og at dette indikerer at organisasjonen vi forsker i håndterer slike bevegelser verken bedre eller dårligere enn hva man normalt finner når man undersøker fenomenet.

Kommunikative tiltak vi kjenner til fra teoretiske antakelser om hva som trengs og hva som virker i slike prosesser kan virke problematiske å gjennomføre i praksis. Informantene forklarer om kommunikasjonstiltak som bl.a. ukentlige informasjonsmøter med samtlige medarbeidere, bruk av intranett, fellesmailer og avdelingsmøter. Det skal ikke, i følge informantene, stå på informasjonsmulighetene, men hvorvidt innholdet er tilpasset medarbeiderne og hvilke emosjoner og persepsjoner som bor i hvert enkelt individ. Dette er noe teorien og funnene samsvarer sterkt på. Det gis beskrivelser som gjør det mulig å anta at enveiskommunikasjon har vært regelen og ikke unntaket - noe som igjen har medført misnøye blant medarbeidere som forventer å bli hørt og anerkjent for sine synspunkt.

Blir medarbeiderne (i lys av både medarbeider- og lederrollen) involvert i tilstrekkelig grad, og har kommunikasjon vært en prioritert oppgave i løpet av fusjonsprosessen?

Funn viser at informantene mener dette er mangelfullt. Som medarbeider og mellomleder opplever informantene at håndteringen fra toppledelsen har vært (og fremdeles til dels er) for lite fokusert på de menneskelige behovene knyttet til endring.

Samtidig uttrykker de at som ansvarlig for lavere hierarkiske nivåer i organisasjonen, så forsøker de selv å være forsvarlige gjennom god informasjonsflyt og kommunikasjon. Dette gir oss innsikt i forskjellene man kan forvente mellom rollen som sender og mottaker i kommunikasjonsprosesser. Teorien sier at dette er betingelser som må være oppfylt for at medarbeidere skal være tilfredse med håndtering fra egen organisasjon, slik at våre funn kan sies å kun delvis være i tråd med tidligere forskning.

På hvilken måte opplever ledere at de har tilstrekkelig tid, ressurser og anledning til å ivareta medarbeideres behov for oppfølging/informasjon, eller er det slik at andre oppgaver og fokusområder problematiserer dette?

Teorien beskriver at dette er komplisert å håndtere. Samtidig sier noe av teorigrunnlaget vårt at det er mulig å minimere de negative konsekvensene gjennom stadig bevissthet. Informantene gir uttrykk for kunnskap om hvor viktig dette er, men legger til at det er utfordrende i praksis. Flere og nye arbeidsoppgaver og arbeidsområder krever økt oppmerksomhet, mange nye elementer skal implementeres i organisasjonen og den daglige driften. Ingen informanter har oppgitt at de opplever å ha nok tid, anledning eller ressurser til å ivareta medarbeidere i tilstrekkelig grad.

Hvilke emosjoner medfører en fusjonsprosess - både i positiv og negativ forstand?

Blant informantene råder det ingen tvil eller utydighet i at slike prosesser er store påkjenninger emosjonelt. Følelser varierer avhengig av fase eller opplevelse av muligheter eller begrensninger. Tidligere forskning beskriver det samme - muligheter trigger positive og håpefulle følelser som utviklingspotensial, sterkere faglige enheter, økt kunnskap og nye og konstruktive relasjoner - mens begrensninger skaper negative følelser som usikkerhet, identitetstap, tap av posisjon eller makt og følelsen av degradering. Disse emosjonene er ytterpunkter og spekteret er stort. Det er hold i både funn og teori for at tilpasset kommunikasjon og involvering skaper mindre bevegelse og mildere konsekvenser i de emosjonelle reaksjonene.

Et stort register av emosjoner settes i gang når mennesket ikke kjenner forholdene man står i. Dette er naturlige og menneskelige reaksjoner og mekanismer som eskalerer eller utarter seg om det ikke håndteres i tråd med situasjon og kontekst. Teorien belyser at disse reaksjonene og mekanismene forsterkes eller avtar over tid - gitt tilstrekkelig oppmerksomhet.

Emosjoner er kompliserte å håndtere for både individ og organisasjon. For å minimalisere dramatiske eller svært sterke utslag av individuelle emosjoner kan det være et strategisk smart trekk å legge vekt på de kollektive emosjonene. Dersom den kollektive fellesfølelsen bærer overvekt av eksempelvis positivitet kan dette være en "smitteeffekt" som kan påvirke og legge føringer for hvordan enkeltindividet forholder seg til egne følelser. Man skal akseptere organisasjonens emosjoner, men å tilnærme seg følelser med rasjonalitet kan begrense disse ytterpunktene.

Er samarbeid, faglig utfylling og kompetanseutvikling prioriterte oppgaver i etableringen av en ny institusjon? I hvilken grad er medarbeiderne villige til å dele av kompetanse og erfaringer?

Her viser vårt teoretiske fundament at kunnskapsmedarbeidere kan oppleve delingsvegring som et resultat av frykt for å tape posisjon eller forhandlingsmuligheter inn i den nye organisasjonen. Dette støttes av våre funn, særlig hos medarbeiderne i enhet B. Dette er den enheten som i tidlig fase uttrykte størst skepsis til en slik fusjon basert på undring om hvorvidt mindre enheter hadde noe å tilføre. I tillegg kjente de på uro knyttet til om de fremdeles ville kunne inneha den samme anerkjennelsen eller det kompetansemessige fortrinnet som de var av den oppfatning at de hadde. Delingsviljen var derimot større hos enhet A hvor man tydelig så fordelene av å inngå et samarbeid med større fagmiljøer - fordeler både i forhold til undervisning og forskning.

I forhold til om hvorvidt faglig utfylling og kompetanseutvikling har vært prioriterte oppgaver hos ledelsen, sies det av informantene at det i prosessen har vært mer vektlagt administrative samarbeidsfaktorer i form av felles rutiner og oppgaver enn kompetansemessig samarbeid og utvikling. Ut fra teoretiske antakelser og beskrivelser kan det sies at dette vil være et prioritert fokusområde når den nye organisasjonsstrukturen får implementert seg i medarbeideres nye sosiale identitet.

På hvilken måte har opplevelsen av å bli sett og hørt i løpet av prosessen påvirket medarbeidernes jobbtilfredshet, engasjement og lojalitet?

Teorien er tydelig på at det antas at opplevelsen av forpliktelse til arbeidet, organisasjonen, medarbeiderne og klientene/kundene basert på holdninger, verdier og kultur er høyere hos kunnskapsmedarbeidere enn andre typologier av medarbeidere (i rutinepreget arbeid).

Våre funn kan ikke bekrefte eller avkrefte at den er høyere, men vi kan si at den hos informantene våre fortsatt er høy, sett i etterkant av fusjoneringen. Det har vært utfordringer og negative aspekter underveis hvor engasjementet har fått testet seg, men det er stort sett enighet om at man nå ønsker å prøve å gjøre det beste ut av situasjonen. Ett funn skiller seg her fra de andre, hvor en informant uttrykker at det har vært så store prosessuelle vanskeligheter og arbeidstrykk at det gikk ut over viljen til å stå i en så krevende stilling fremover. Informanten beskriver at det var på tide med en pause fra posisjonen, men ønsker likevel å være med på et hierarkisk lavere nivå. Om dette kan sies å være kun basert på det enkeltindividet eller om det er en større sammenheng, vil være vanskelig å kunne påstå med sikkerhet. Likevel er det store likhetstrekk med hva teorien (fusjonssyndromet) fremhever som ytterste konsekvenser av en fusjonsprosess som håndteres dårlig og dermed oppleves som ekstremt påkjennende.

6.2. Konklusjon

Dersom vi forsøker å skape et overordnet perspektiv gjennom vår problemstilling, våre forskningsspørsmål og modellen vi har benyttet for å strukturere vårt forskningsprosjekt, så har vi gjort oss følgende betraktninger:

Teorien og tidligere forskning på denne oppgavens temaer er omfattende og veldokumentert. Det vi derimot kan si er at temaene i stor grad behandles isolert, og ikke i sammenheng gjennom fusjoner i kunnskapsinstitusjoner - slik vår kontekst beskriver. Vi mener at våre forskningsspørsmål gir større dybde til denne sammenhengen, og at våre hovedfunn øker kunnskapen rundt en slik sammenheng. Vi ser at vår forskning åpner for spennende poenger innen store og komplekse begreper som emosjoner og kommunikasjon.

Vi ser at det er vanskelig å skulle generalisere funn knyttet til emosjoner. Dette er det mange årsaker til, men i vår kontekst er det tydelig at store endringsprosesser som fusjoner er preget av høy dynamikk og høyt tempo slik at det fremkaller store bevegelser i individenes emosjonsregistre. Vi kan registrere enkelte funn knyttet til hver enkelt spesifikke fase gjennom samsvarende skildringer fra informantene, men dette er subjektive utsagn som fortjener å fortolkes som nettopp dette. De kollektive emosjonene lar seg ikke måle under dette forskningsprosjektets rammer, men ville være et interessant tema for videre forskning.

De subjektive opplevelsene må ses på som direkte reaksjoner på de stadige endringene som en slik fusjonsprosess skaper, men vi må likevel ta med oss at alle mennesker oppfatter like situasjoner ulikt.

Kommunikasjon er i likhet med emosjoner et komplekst område å håndtere. Ikke bare i endringsprosesser, men også i den daglige driften. Budskap og informasjon må tilpasses, og de essensielle utfordringene er mange. I endringsprosesser er informasjonsbehovet stort, og det kan også være vanskelig for den som skal gi informasjon å ha fullstendig oversikt. Mottakerne tolker budskap ulikt basert på subjektive forhold, og dette skaper divergens i hva hver enkelt oppfatter og vektlegger.

Videre er det essensielt å vektlegge forskjellene mellom kommunikasjon og informasjon. Kommunikasjon er en prosess hvor den som eier budskapet ønsker at mottaker skal forstå meningsinnholdet. Informasjon kan i større grad sees på som spredning av budskap i en mer praktisk sammenheng - og hvor målet heller mer mot å legge føringer eller påvirke mottaker fremfor å samhandle. Vi ser ut fra informantenes beskrivelser og våre egne funn at det som omtales som kommunikasjon kanskje i flere tilfeller oppleves mer som rene informasjonsprosesser fremfor åpne prosesser hvor det gis anledning til dialog og samhandling. Bevissthet om forskjellen i disse begrepene kan gjøre kommunikasjonsprosessene tydeligere, og sannsynligheten for å oppnå ønsket effekt vil være større.

7. Avsluttende kommentarer

7.1. Teoretiske implikasjoner

Vi ser helt klart at vår forskning sammenfaller store og komplekse begreper, som under gitte forhold ikke vil la seg generalisere. Emosjoner og kommunikasjon er begreper som er mye omtalt i litteraturen, men som likevel må sees på prosesser som i stor grad preges av individuelt fortolkning og persepsjoner. Dette vanskeliggjør hvorvidt tidligere teoretiske funn er overførbare til andre kontekster, kulturer og individuelle forskjeller.

I lys av at vi lever i et samfunn i stadig endring og at vi stadig søker ny kunnskap om hvorfor og hvordan ting henger sammen.

Selv om oppgaven i hovedsak baserer seg på tilgjengelig litteratur fra de siste 15 årene (med noen unntak) er det nødvendig å implisere at denne teorien i nærmeste fremtid kan bli utfordret i forhold til relevans. Men, enkelte av bidragene vi har anvendt i denne studien har basert seg på antakelser som har stått støtt i flere tiår og i sine konklusjoner kommer de frem til at det heller er grunn til å bekrefte enn avkrefte tidligere forskning.

Oppgaven tar for seg det som på fagspråket blir omtalt som myke temaer. Dette gjør at teorien, selv om den ikke er ment for vår spesifikke kontekst og forskningsområde, vil kunne være anvendelig når det kommer til menneskelige og psykologiske antakelser. Likevel kan det være både kulturelle og individuelle forskjeller som gjør at tidligere forskning kun må sees på som en overordnet generell tilnærming.

7.2. Metodiske implikasjoner

Vi ser at forskningsprosjektet kunne gitt flere og mer dyptgående svar dersom tidsaspektet og undersøkelsesperioden var lengre. Vi kunne også fått frem flere nyanser av de anvendte kategoriene om vi hadde flere informanter. Samtidig vil vi understreke at denne studiens informanter har - underlagt de rammene vi har hatt til rådighet - utfyllende og tilstrekkelig informasjon til at vi kan mene at dette prosjektet er pålitelig. Studien kunne inkludert et større omfang av informanter, hierarkiske nivåer eller institusjoner. Dette kunne vært med på å forsterke funnenes overførbarhet.

Samtidig ser vi at dette prosjektet kan gi nyttig informasjon til den organisasjonen vi forsker i. Det fremkommer etter all sannsynlighet informasjon som er av verdi for ledelsen så vel som andre nivåer. I dette legger vi organisasjonens kollektive opplevelse av kommunikasjonens betydning i endringsprosesser og individets behov for å bli sett i perspektiv av sine emosjoner.

Vi ser også at det å vektlegge sammenhengen mellom emosjoner, kommunikasjon og håndtering av dette i slike prosesser kan ha verdi i andre kontekster for andre organisasjoner og bransjer som planlegger eller kan forvente politiske føringer om fusjoner, sammenslåinger eller oppkjøp.

7.3. Videre forskning

Det vi kan si er at oppgaven åpner for nye perspektiver som omhandler forhold som man kan forvente at utvikler seg i fremtiden. Fusjoner i andre bransjer og sammenhenger kan dukke opp, og vi mener at vi har lagt et grunnlag for interessante sammenhenger.

Dersom tidsaspektet rundt dette forskningsprosjektet hadde vært lenger, kunne det vært interessant å studere samme informanter på flere tidspunkt og faser i fusjonsprosessen. På det tidspunktet vi initierte kontakt med informantene var allerede fusjonen trådt i kraft og studien ble derfor gjort i etterpåklokskap. Dersom vi hadde hatt kontakt med informantene i både planlegging-, realiserings- og implementeringsfasen kunne det vært aktuelt å sammenstille forventninger mot opplevde erfaringer.

I vår studie har vi tatt utgangspunkt i mellomledere, da vi antok at de kunne kaste lys over problematikk både i et medarbeider- og lederperspektiv. Selv om vi i utgangspunktet anser de funn som har fremkommet som viktige og gode, vil det kunne være aktuelt å inkludere flere informanter fra alle hierarkiske nivåer i kunnskapsinstitusjoner for å få en mer helhetlig forståelse i en eventuelt senere studie. Det kunne også vært aktuelt å sammenstille erfaringer og refleksjoner fra flere institusjoner satt opp mot hverandre for å undersøke om det støtter/motstrider våre funn.

Fusjoner er omfattende endringsprosesser som også kan ha påvirkning på tjenesteleveransen og kvaliteten i studietilbudene som tilbys. I en eventuell senere studie ville det kunne være aktuelt å inkludere tilleggsinformasjon som bla. søkertall, karaktersnitt og tilfredshetsundersøkelser blant studenter (både på lokalt og nasjonalt nivå) for å se om initieringen fra Kunnskapsdepartementet virkelig har medført sterkere og bedre institusjoner.

Et annet punkt som informantene uttrykket bekymring for er hvorvidt strukturreformen virkelig legger til rette for mer forskning, kompetanseutvikling og tverrfaglige samarbeid. For våre informanter er dette et av de viktigste holdepunktene i forhold til å ha en positiv holdning til fusjonen. I en senere fase ville det kunne vært aktuelt å sammenligne medarbeideres forskningstid og muligheter opp mot de lovnadene som ligger i initieringen om verdensledende fagmiljøer. Et mål om å få verdensledende fagmiljøer kan være i konflikt med målet om mer effektiv ressursbruk. Dette vil kunne forskes nærmere på ved en senere anledning.

Litteraturliste

Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 1–28.

Benson, J. & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment & Society*, 21(1), 121-141. DOI: 10.1177/0950017007073623.

Dasborough, M., Lamb, P., & Suseno, Y. (2015). Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 579-590.

Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI-rapport 1/2007). Lokalisert på:

<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

Empson, L. (2001) Fear of contamination and fear of exploitation: impediments to knowledge transfer in mergers of professional services firms. *Human Relations*, 54(7), 839–62.

Frøysnes, Å. (2014, 05.november). Da 98 høgskoler ble til 26. *Khrono*. Lokalisert på <https://khrono.no/debatt/da-98-hogskoler-ble-26>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55(4), 905-928.

Greenwood, R., Hinings, C.R. and Brown, J. (1994) Merging professional services firms. *Organisation Science*, 5(2), 239–57.

Harman, G. & Harman, K. (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. *Tertiary Education and Management*, 9(1), 29-44. DOI: 10.1080/13583883.2003.9967091

Jacobsen, D.I. (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Kunnskapsdepartementet. (s.a.). *Veien mot ny struktur*. Lokalisert 20.april 2017, på: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/veien-mot-ny-struktur/id2415316/>

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

Kusstascher, V., & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Edward Elgar Publishing.

Løwendahl, B. R., Revang, Ø., & Fosstenløyen, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), 911-931.

Marjan, N. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(03), 129-148.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

NOKUT. (s.a.). *Høringsinnspill til Kunnskapsdepartementet*. Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/contentassets/40dbb5977c16425796c2cdac8b6ec014/innspill-fra-nokut.pdf>

Norsk Senter for Forskningsdata [NSD]. (2017a). *Må jeg melde prosjektet mitt?* Lokalisert på: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html

Norsk Senter for Forskningsdata [NSD]. (2017b). *Skal du behandle personopplysninger?* Lokalisert på: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html

Ranucci, R. A., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: routine compatibility, trustworthiness, and integration in M & As. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 257-276.

Skodvin, O.-J. (1999). Mergers in higher education - success or failure? *Tertiary Education and Management*, 5(1), 65-80. DOI: 10.1080/13583883.1999.9966981

Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.

Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*, 12(7), 55-61. Lokalisert på <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>

Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human resource management journal*, 13(2), 60-75.

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of management Review*, 35(1), 155-174.

Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. (4.utg.). Sage publications.

Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., & Kusstatscher, V. (2016). Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. DOI: 10.1002/CJAS.1382.

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD-testresultat



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personetydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til øverste ledelse

Hei!

Vi er to studenter ved Høgskolen i Innlandet som i skrivende stund er inne i siste semester av masterstudiet vårt ved avdeling for økonomi og ledelse med spesialisering markedsføringsledelse på Campus Rena.

Gjennom den nylige fusjonen mellom Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer har vi fattet interesse for hvordan fusjoner i kunnskapsinstitusjoner i praksis gjennomføres i lys av å ivareta kompetanse og kompetansemedarbeidernes integritet i et inkluderende perspektiv. Vi er opptatt av medarbeidernes opplevelse av informasjon, kommunikasjon og involvering i slike prosesser.

Siden ... ble opprettet gjennom en slik fusjon ønsker vi å foreta undersøkelsen vår hos dere. Vi ser for oss å gjennomføre dybdeintervjuer med medarbeidere som har vært med gjennom hele fusjonsprosessen, og gjerne medarbeidere med lederposisjoner. Formålet er å få innsikt i hvordan man har oppfattet prosessen, hva som har fungert godt og eventuelt hva som i et «retroperspektiv» kunne vært gjort bedre eller annerledes. Kort forklart ønsker vi å fange opp medarbeidernes oppfatninger i et rammeverk av emosjoner i kombinasjon med praktisk gjennomføring.

Vi ser for oss at en slik studie vil ha god verdi for både ... og Høgskolen i Innlandet, samt i generell forstand basert på strukturreformen initiert av Kunnskapsdepartementet i Meld. St. 18. Det er grunn til å anta at det foreligger mange lag av opplevelser blant de involverte i slike prosesser, og det er interessant å gå i dybden på disse lagene og årsaken til dem.

Vi håper på innspill og tips til ressurspersoner det kan være aktuelt å gjennomføre slike intervjuer med, og vi ser for oss at vi trenger 6-8 informanter. Grunnet tidsperspektivet håper vi å kunne gjennomføre intervjuene innen utgangen av mars, og grunnet avstand ønsker vi fortrinnsvis å gjøre dette via Skype. Dersom noen av de aktuelle informantene på noe tidspunkt innenfor rimelig tid befinner seg i vårt distrikt er det ønskelig å treffes for gjennomføring. Vi håper å være ferdige med datainnsamling innen utgangen av mars.

Vi håper på snarlig tilbakemelding på vår henvendelse, og håper på positive innspill på aktuelle kandidater for deltakelse i studien.

Med engasjert hilsen

Bente Sjøvik Roen

E-post: benteroen@gmail.com

Tlf: 415 59 404

Hanne Brennodden

E-post: hanne.brennodden@gmail.com

Tlf: 400 13 754

Elverum, 07.03.2017

Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse/rekrutteringsbrev

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Innlandet som i skrivende stund jobber med vår masteroppgave. Vi studerer økonomi og ledelse, og i den forbindelse har vi fått interesse for fusjonsprosessene som foregår i høyskole- og universitetssektoren og hvordan dette påvirker medarbeidere ved de ulike institusjonene. Vårt overordnede perspektiv i dette er håndtering av medarbeideres emosjoner knyttet til endring av både struktur og kultur, og vi ønsker å gjennomføre en kvalitativ datainnsamling som skaper grunnlag for vår forskning.

Vår foreløpige arbeidstittel på prosjektet er *«Hvilke emotions preger medarbeidere i fusjoner av kunnskapsinstitusjoner (PSF's) i Norge og hvordan håndteres disse?»*

Vårt ønske er å intervjuere direktører/administrasjonssjefer og dekaner ved ulike fakultet i allerede fusjonerte kunnskapsinstitusjoner, og derfor tar vi kontakt med deg. Vi kan forsikre deg om at alle opplysninger som vil fremkomme i sluttproduktet vil være anonymisert og at det ikke vil bli spurt om personopplysninger som kan identifisere deg som informant. Dersom du har uttalelser vi ønsker å sitere av grunner som forsterker våre funn vil vi gjennomgå dette i samråd med deg, og du vil kunne komme med innspill til hvordan det kan brukes på en forsvarlig måte som sikrer deg som kilde.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuene i løpet av kort tid, og helst innen utgangen av uke 13. Dette betyr at vi har en tidsramme på ca. 2 uker, og vi håper dette kan passe for deg. Vi kan komme med forslag til tidspunkt, eller du kan gi oss tilbakemelding om egnet tidspunkt selv. Vi ønsker å gjennomføre intervjuet via Skype og håper du er komfortabel med dette. Alternativt kan vi ta det over telefon, men Skype er å foretrekke. Vi ser for oss at intervjuet vil ta 30-60 minutter - avhengig av hvor mye du har å tilføre. Dersom det er ønskelig kan vi sende deg intervjuguiden på forhånd slik at du kan forberede deg til samtalen.

Vi håper du er interessert i å bidra til vår forskning som informant, og at du ser nytte og verdi av din kunnskap i et slikt prosjekt. Vi håper på snarlig tilbakemelding. Om det er spørsmål eller avklaringer du har behov for er vi alltid tilgjengelige på mail eller telefon.

Med engasjert hilsen

Bente Sjøvik Roen

E-post: benteroen@gmail.com

Tlf: 415 59 404

Hanne Brennodden

E-post: hanne.brennodden@gmail.com

Tlf: 400 13 754

Elverum, 13.03.2017

Vedlegg 4: Intervjuguide

	SPØRSMÅL	HENSIKT	KILDE/TEORI	EGNE REFLEKSJONER
Introduksjon	Hvor lenge har du vært en del av organisasjonen?	Avdekke erfaring		
	Hvilken rolle har du hatt før, under og etter fusjonen?	Rolle		
	Hvor lenge har du hatt en lederposisjon i organisasjonen?	Avdekke erfaring		
	Har du vært tilsatt i andre posisjoner eller nivåer i organisasjonen, og evt. hvilke?	Avdekke tilknytning nedover		
Fusjonsgrunnlaget - endringsmotstand	Hvilken holdning/innstilling gikk du inn i fusjonen med?	Individuelle holdninger	Dasborough et al. (2015); Fugate et al. (2002); Skodvin (1999); Løwendahl et al. (2001); Empson (2001).	Holdning: positiv eller negativ, eller nøytral. Utgangspunkt for å kunne analysere emosjoner. Frykt - delingsvegring
	På hvilken måte har fusjonen påvirket din holdning til organisasjonen i ettertid/etter endt prosess?	Individuelle holdninger	Dasborough et al. (2015); Skodvin (1999); Enehaug & Thune (2007); Yalabik et al. (2015); Angwin et al. (2014).	Opplevelse av fusjonsprosessen. Commitment og tilknytning til ny org. - som en følge av håndtering og kommunikasjon?
	Hvordan har du oppfattet den kollektive holdningen til fusjonen blant medarbeiderne på ditt studiested; før, under og etter fusjonen?	Kollektive holdninger	Dasborough et al. (2015); Fugate et al. (2002); Skodvin (1999); Løwendahl et al. (2001); Empson (2001).	Mulig spørsmålet må deles opp og snakkes mer om enn ett enkelt spørsmål. Ulike faser kan ha ulike holdninger. Frykt - delingsvegring?
	Kan du si noe om hvordan fusjonsprosessen har påvirket arbeidsmiljø, samhold og engasjement blant dine medarbeidere?	Motivasjon, samarbeid, engasjement	Enehaug & Thune (2007, kap.5.4); Smollan & Sayers (2009); Greenwood et.al. (1994);	Fusjonssyndromet, holdninger til fusjonsprosessen og sammenslåingen. Kunnskapsdeling, samarbeid, relasjonelle forhold?
	Har du selv eller er du kjent med at andre ansatte ved ditt studiested har gitt uttrykk for positive sider ved endringsprosessen, som for eksempel nye muligheter, større utviklingspotensial og lignende?	Positive følelser. Stolthet, glede	Enehaug & Thune (2007, modell); Kusstatscher & Cooper (2005); Dasborough et al. (2015);	Fusjonssyndromet, emosjoner. Positive sider.
	Har du selv eller er du kjent med at andre ansatte ved ditt studiested har gitt uttrykk for motstand, frykt, frustrasjon eller usikkerhet i forbindelse med endringsprosessen? Eller er det andre negative konsekvenser du ønsker å trekke frem?	Negative følelser. Frykt, sorg, sinne	Enehaug & Thune (2007, modell); Kusstatscher & Cooper (2005); Dasborough et al. (2015);	Fusjonssyndromet, emosjoner. Negative sider.
	Kan du beskrive hvordan fusjonen har påvirket arbeidshverdagen din, i forhold til oppgaver, rutiner og ansvar?	Egen beskrivelse av direkte påvirkning	Ranucci & Souder (2014); Enehaug & Thune (2007); Kusstatscher & Cooper (2005).	Påpeke at spørsmålet står i lys av usikkerhet og stress. Opplevelse av positive/negative følelser knyttet til endring i arbeidsoppgaver.

	REF spørsmål over: Kan du, i et overordnet perspektiv, si noe om hvordan fusjonen har påvirket arbeidshverdagen, rutiner, daglig drift og ansvar for de ansatte på et generelt grunnlag?	Generell beskrivelse av påvirkning	Fugate et al. (2002); Ranucci & Souder (2014); Enehaug & Thune (2007).	Kollektiv opplevelse av trygghet til arbeidsoppgaver i fremtiden. "hva skjer med meg? hva skjer med oss? hva blir min jobb videre?"
	Har du, som leder, følt på usikkerhet, utilstrekkelighet og/eller vonde følelser i løpet prosessen? Hvis ja: Kan du utdype dette litt? Hvis nei: Har du gjort deg noen refleksjoner om hva som er grunnen til det?	Fusjonssyndrom et/Emotions	Kusstatscher & Cooper (2005); Enehaug & Thune (2007, kap.5.1);	Hvis ja: På hvilken måte har dette påvirket deg og dine medarbeideres trygghet i prosessen? Hvis nei: Hva kan dette skyldes? Informasjonsflyt og trygghet?
	Er du kjent med om fusjonen har medført eksempelvis økt sykefravær, oppsigelser eller andre direkte reaksjoner som f.eks. engstelse, oppfarehet eller opprør hos dine medarbeidere?	Fusjonssyndrom et/Emotions	Kusstatscher & Cooper (2005); Enehaug & Thune (2007, kap.5.1);	Hvis ja: kan du utdype i hvor stor grad dette har hatt påvirkning på fusjonen og den kollektive opplevelsen av fusjonen? Hvis nei: hadde du gjort deg noen refleksjoner i forkant som kan ha vært med på å forhindre dette?
	Har ansatte ved ditt studiested kollektivt har gitt uttrykk for positive eller negative følelser knyttet til fusjonen?	Kollektiv vs. individuelle reaksjoner	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.7.2); Enehaug & Thune (2007); Dasborough et al. (2015); Fugate et al. (2002); Skodvin (1999).	Oppsummere både negative og positive emosjoner dersom det ikke har kommet tydelig nok frem. Gjerne i lys av andre perspektiver enn det som har blitt omtalt frem hit.
Fusjonssyndromet: konsekvenser	Som mellomleder; Har fusjonen medført endringer i jobbtilfredsheten din?	Individuell motivasjon/ jobbtilfredshet	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.10.2); Benson & Brown (2007); Yalabik et al. (2015).	Kan ikke snakke på vegne av andre her, men analysen må gå på om flere sier tilsvarende det samme.
	Og hvis du tar på deg medarbeider-brillene dine: Har fusjonen medført endringer i jobbtilfredsheten din?	Jobbtilfredshet	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.10.2); Benson & Brown (2007); Yalabik et al. (2015).	Kan ikke snakke på vegne av andre her, men analysen må gå på om flere sier tilsvarende det samme. Kan be om refleksjoner basert på medarbeiderne, men det blir bare antakelser og en "temperaturmåling".
	Har din tillit til ledelsen endret seg i løpet av fusjonsprosessen?	Mistillit og mistenksomhet, evt. økt tillit og troverdighet pga. riktig håndtering	Enehaug & Thune (2007, modell); Kusstatscher & Cooper (2005, kap.10.1); Angwin et al. (2014); Zagelmeyer et al. (2016)	Kan være vanskelig å svare på, men handler om håndtering og mellomlederens opplevelse av prosessen som foregått lenger opp. Tillit til det bedre? Til det verre? Hva kan det skyldes?
	På hvilken måte føler du deg motivert for å bidra til videre suksess for organisasjonen?	Motivasjon videre. Fusjonens påvirkning på motivasjon. Tilhørighet til ny organisasjon.	Enehaug & Thune (2007, modell); Kusstatscher & Cooper (2005, kap.10.1); Angwin et al. (2014); Zagelmeyer et al. (2016)	Jobbtilfredshet. Totale opplevelsen av fusjonsprosessen. Kan gi svar på om kommunikasjonen og håndteringen har vært bra nok - for dersom det er mye negativt her er det et tydelig signal.
og	På hvilken måte har fusjonen hatt påvirkning (i både positiv og negativ forstand) på deg som	Fusjonens effekter på ulike roller.	Skodvin (1999); Fugate et al. (2002); Smollan & Sayers (2009)	Kan oppfattes som et vanskelig spørsmål, men likevel relevant for å forstå hvilke effekter fusjonen og

	person, kollega og leder?	Emosjoner og holdninger, både til fusjonsprosessen og til fremover.		forhandlingsprosessen har hatt på ulike roller informantene har.
	Har du, som leder, opplevd utfordringer i forbindelse med organisasjonskultur og samarbeid?	Organisasjonskultur - evt. kulturkrøsj	Enehaug & Thune (2007, kap.4); Smollan & Sayers (2009, s.445); Ranucci & Souder (2014).	Her ønsker vi både positive og negative effekter av prosessen. Viktig at vi ønsker å få frem begge sider
	Har du, som leder, opplevd andre former for interne konflikter som en direkte følge av fusjonen? Evt: Kan du si noe om hvilke følelser dette skapte for de involverte parter?	Organisasjonskultur, akademisk kultur.	Enehaug & Thune (2007, kap.4); Smollan & Sayers (2009, s.445); Harman & Harman (2003); Greenwood et al. (1994).	Organisatorisk fit vs. strategisk fit. Samarbeid og relasjoner. Akademisk kultur. Vi vs. de tankegang?
	Har du - gjennom fusjonsprosessen opplevd å ha støtte (eventuelt mangel på støtte) for dine synspunkt og opplevelser hos kollegaer og ledere rundt deg?	Organisasjonskultur og støtte	Enehaug & Thune (2007, kap.4); Smollan & Sayers (2009, s.445); Harman & Harman (2003); Greenwood et al. (1994).	Organisasjonskultur. Vi vs. de tankegang? Støtte, samarbeid, positive krefter for å lykkes med fusjonering.
	I hvor stor grad føler du at jobben din er en del av din sosiale identitet og har fusjonen hatt noen innvirkning på denne følelsen?	Commitment/engasjement, jobbtilfredshet, tilhørighet og lojalitet.	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.3); Benson & Brown (2007); Yalabik et al. (2015);	Kunnskapsmedarbeidere, jobbtilfredshet, identifisering med gammel og ny organisasjon. Emosjoner.
	Hvilke holdninger har du møtt i forbindelse med forening av kompetanse og kunnskap til en felles enhet?	Kunnskapsmedarbeidere + samarbeid + kunnskapsdeling	Von Nordenflycht (2010); Swart & Kinnie (2003); Løwendahl et al. (2001).	Eierskap til egen kunnskap/kompetanse. Delingsvegring. Problematikk rundt kunnskapsmedarbeidere
Håndtering: Kommunikasjon og involvering	Kan du beskrive hvordan nyheten om fusjoneringen ble presentert til de ansatte og hvilke reaksjoner som meldte seg umiddelbart?	Kommunikasjon, informasjon + reaksjoner/emosjoner	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.9); Angwin et al. (2014); Zagelmeyer et al. (2016)	Kommunikasjon i tidlig fase. Presentering av nyheten, hvilke kanaler, hvordan stemning var før (rykter?) og hvordan stemningen ble etterpå (frykt/usikkerhet?)
	I hvilken grad føler du deg, som medarbeider og faktultetsleder, inkludert i fusjonsprosessen?	Inkludering mellomleder	Zagelmeyer et al. (2016); Enehaug & Thune (2007); Kusstatscher & Cooper (2005); Fugate et al. (2002)	Inkludering. Ulike hierarkiske nivåer, langstrakt organisasjon og beslutningstaking.
	På hvilken måte føler du involveringen/inkluderingen av ansatte nedover i organisasjonen har blitt håndtert, både fra toppledelsen og mellomledersjiktet?	Inkludering medarbeidere	Zagelmeyer et al. (2016); Enehaug & Thune (2007); Kusstatscher & Cooper (2005);	Refleksjoner: hva skyldes det? Avsatt nok tid, ressurser? Retningslinjer, møtstruktur og planer? Informasjonsflyt?
	På hvilken måte føler du de ansatte (på et generelt grunnlag) har blitt håndtert i løpet av prosessen?	Ivaretagelse + commitment	Fugate et.al. (2002); Enehaug & Thune (2007, kap. 7.2); Zagelmeyer et.al. (2016); Benson & Brown (2007); Yalabik et al. (2015)	Håndtering ifht. kommunikasjon, ledelsen handlemåte og prosesser kan ha betydning for kortsiktig og langsiktig commitment og troverdighet til ny org.

	På hvilken måte føler du at kompetansen hos medarbeiderne har hatt betydning for utforming av fremtidige planer/prosjekter?	Inkludering + kunnskapsmedarbeidere	Von Nordenflycht (2010); Empson (2001); Løwendahl et al. (2001); Swart & Kinnie (2003).	Kunnskapsmedarbeideres eierskap til kompetanse. Delingsvegring ifht. tilknytningen i ny organisasjon. Ledelsen forståelse av medarbeideres sentrale rolle.
	I hvor stor grad føler du ledelsen hatt fokus på å ivareta og videreutvikle kompetansen (i forhold til samarbeid, team og utfylling av kompetanse), og på hvilken måte har medarbeiderne selv vært involvert i denne prosessen?	Ivaretagelse + inkludering	Von Nordenflycht (2010); Empson (2001); Ranucci & Souder (2014); Løwendahl et al. (2001).	Kunnskapsmedarbeideres eierskap til kompetanse. Delingsvegring ifht. tilknytningen i ny organisasjon. Ledelsen forståelse av medarbeideres sentrale rolle.
	Kan du beskrive hvordan kommunikasjonen mellom de ulike hierarkiske nivåene har vært i fusjonens ulike faser?	Kommunikasjon + faser	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.9); Angwin et al. (2014); Zagelmeyer et al. (2016); Enehaug & Thune (2007).	Kontinuerlig prosess? Eller kun isolerte formidlinger? Formell og uformell informasjon.
	Ut fra ditt ståsted, har kommunikasjonen og inkluderingen av medarbeidere vært en prioritert oppgave hos den overordnede ledelsen og styret?	Kommunikasjon	Kusstatscher & Cooper (2005, kap.9); Angwin et al. (2014); Zagelmeyer et al. (2016); Enehaug & Thune (2007).	Bruk av kunnskapsmedarbeidere. Ledelsens syn på viktigheten av kommunikasjon vs. medarbeideres opplevelse.
Åpent spørsmål	Hva har du sett på som den største utfordringen og den største suksessen/positive endringen med fusjonsprosessen?	Beskrivelse av fusjonens ulike faser og utfordringer	Enehaug & Thune (2007, kap. 5.8); Kusstatscher & Cooper (2005); Skodvin (1999); Harman & Harman (2003).	Åpent spørsmål som gir rom for refleksjoner og egne beskrivelser. Hvis det trengs tydeliggjøring, påpeke at vi undersøker prosessuelle og relasjonelle faktorer.
Avslutnings-spørsmål	Er det noe mer du ønsker å tilføye?	Åpent spørsmål		
	Er det noe som er uklart eller upresist?	Åpent spørsmål		
	Oppsummering av de viktigste punktene	Oppsummering		
	Informere om videre prosess	Informasjon		
	Takke for oss.	Takknemlighet		