

Masteroppgave i organisasjon og ledelse IØ6901

Endringskapasitet og omdømme

Det året vi sa farvel?

- Betydningen av identitet, informasjon og involvering

Sammendrag

Denne oppgaven handler om endringskapasitet og omdømme blant organisasjoner som går gjennom større endringsprosesser.

Formålet er å utforske problemstillingen:

Hvilke sammenhenger kan knyttes mellom god endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringer?

Oppgaven har fokus på endringer i organisasjoner generelt, og offentlige organisasjoner med fokus på høyere utdanning spesielt. I oppgaven har jeg brukt egen organisasjon, Høgskolen i Nesna, og fusjonsprosessen mot å bli Nord universitet som case. Data som ligger til grunn for casebeskrivelsen er informasjon hentet fra ulike nettsider, ulike dokumenter og medieomtaler om institusjonen og fusjonsprosessen.

Gjennom studien har jeg identifisert flere forhold som blir viktige for å forstå sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme, men de fleste studiene belyser ikke sammenhengen direkte. I gjennomgangen av både teoretiske og empiriske studier av både omdømme og endringskapasitet har jeg funnet at det er tydelige sammenhenger mellom disse områdene, hvor identitet, informasjon og involvering er tre forhold som blir viktige.

Basert på tidligere studier og case har jeg utviklet en konseptuell modell som har til hensikt å overføres til flere typer organisasjoner som gjennomgår større endringer. Det unike med utdanningsinstitusjoner er imidlertid ligger større utfordringer knyttet til oppbygging av en enhetlig identitet.

Forord

Dette er en erfaringsbasert masteroppgave i organisasjon og ledelse, med spesialisering innen HR-ledelse ved NTNU videre.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Ingunn Hybertsen for hennes inspirerende og konstruktive tilbakemeldinger gjennom perioden med oppgaveskriving.

Perioden har vært krevende, men veldig interessant og lærerik. Da oppgaven er skrevet parallelt med en pågående endringsprosess i egen organisasjon, har dette gitt meg stor grad av refleksjon og læring gjennom perioden.

Innhold

Sammendrag	1
Forord	2
1.0 Innledning og problemstilling	5
2.0 Teori	9
2.1 Endringskapasitet	9
2.1.2 Endringskostnader	10
2.1.3 Forhold som kan hemme endringskapasitet	11
2.1.4 Forhold som kan fremme endringskapasitet	15
2.1.5 Kjennetegn ved virksomheter som har lyktes med omstilling	18
2.1.6 Erfaringer og utfordringer med fusjoner ved høyere utdanningsinstitusjoner	20
2.1.7 Oppsummering fra endringskapasitet	21
2.2 Omdømme	23
2.2.3 Å bygge og ivareta godt omdømme	25
2.2.4 Omdømmebygging i offentlig sektor	31
2.2.5 Oppsummering fra omdømme	34
2.3 Sammenheng mellom endringskapasitet og omdømme under endringer	35
3.0 Metode	37
3.1 Egen rolle	37
3.2 Forskningsdesign	38
3.3 Datainnsamling	39
3.4 Dataanalyse	44
3.5 Troverdighet	47
4.0 Case	48
4.1 Identitet	49
4.2 Informasjon	51
4.3 Involvering	53
5.0 Analyse og drøfting	54
5.1 Identitet	54
Oppsummering – identitet	59
5.2 Informasjon	59
Oppsummering – Informasjon	64
5.3 Involvering	64
Oppsummering - involvering	68
5.4 Oppsummering	68
6.0 Konklusjon	70

6.1 Oppsummering og funn	70
6.2 Teoretisk bidrag	72
6.3 Praktiske implikasjoner	74
6.4 Forslag til videre forskning	75
7.0 Kilder	76
8.0 Vedlegg.....	78

1.0 Innledning og problemstilling

I denne oppgaven argumenterer jeg for at endringskapasitet internt i en virksomhet også gir grunnlag for ivaretagelse av en organisasjons omdømme. Dette fordi noen viktige forhold for endringskapasitet også identifiseres som viktige forhold som må være på plass for å bygge og ivareta et godt omdømme.

Med endringskapasitet menes en organisasjons evne til å gjennomføre multiple endringer slik at den sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer og Stensaker s. 16). Det dreier seg ikke bare om at ansatte aksepterer endringene, de må også føle engasjement, håndtere usikkerhet og fortsette å levere i jobben tross store omveltninger (Melberg og Mikkelsen 2015). Men gjennomføring av endringer i seg selv ikke er nok dersom kunder og ansatte blir neglisjert som følge av endringene (Meyer og Stensaker, 2011).

Herav blir det viktig å vektlegge at organisasjoners omdømme ivaretas under endringsprosesser, da Brønn og Ihlen (2009) hevder at dersom en organisasjon mister tillit til omgivelsene, kan dette få store konsekvenser for omdømme, da omdømme er noe som tar tid å bygge opp. I følge Bromley (1993) handler ikke omdømmebygging direkte om å forbedre produktet, men om å skape positiv oppfatning av produkter og organisasjonen. Røvik (2007) forklarer omdømme som et resultat av den verdidømming som skjer av en organisasjon over relativt lang tid og mener omdømme handler om graden av akseptasjon av organisasjonen og tillit som relevante aktører i omgivelsene har til den.

Jeg ønsker å belyse hvilken betydning endringskapasitet har for en organisasjon i endring, og se på hvordan man på best mulig måte kan ivareta organisasjonens omdømme i slike prosesser.

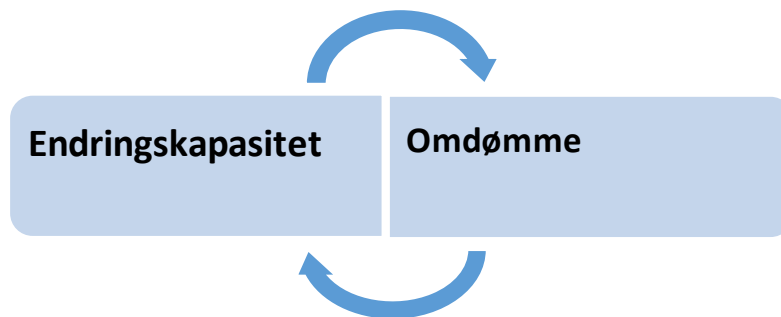
Dette leder opp til følgende problemstilling:

Hvilke sammenhenger kan knyttes mellom god endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringer?

Med endringer menes i denne sammenhengen organisasjoner som gjennomgår fusjon, oppkjøp, omstrukturering eller omorganiseringer. På bakgrunn av de store og mange endringene samfunnet står overfor i dag, skal jeg i denne oppgaven se på endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringsprosesser som fusjoner og omstrukturering. Studien vil rette fokuset på offentlige organisasjoner med sektoren utdanningsinstitusjoner som kontekst. Daglig drift er viktig selv om endringer finner sted,

herav vil studien gi innblikk i hvordan omdømme kan bli berørt som følge av endringene som skjer internt.

Det finnes i dag mye litteratur som tar for seg både endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2011, Melberg og Mikkelsen 2015, Kotter 2002, Kjøde 2004, Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, Amundsen og Kongsvik 2008, Scott og Jaffe 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007, Stensaker 2002, Elsrud 1998) og omdømme (Fombrun 1996, Apeland 2010, Brønn og Ihlen 2009, Farbrot 2011, Supphellen 2013, Nesheim 2006) men få studier som viser til sammenhengen mellom disse to elementene. Hensikten med denne oppgaven er å utvikle en konseptuell modell for å studere sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme.



Dette er et viktig tema, fordi endringstakten i dagens samfunn er høy, mye foregår samtidig, og det er sjeldent endringer får «sette» seg (Stensaker, 2015). Dette er også noe Meyer og Stensaker (2011) er opptatt av, og påpeker at mye av litteraturen om endringsledelse tar utgangspunkt i organisasjoner som er relativt stabile, hvor endringsledelse blir presentert som noe som trengs unntaksvis, og endringsprosessen blir sett på som noe utenom det vanlige, med en klar begynnelse og slutt.

Folk snakker om gode arbeidsplasser, og det er den beste markedsføringen en organisasjon kan få (Apeland 2010). Dette er en gevinst for omdømme, da en stor del av omdømmebyggingen skjer gjennom samtaler fra ansatte (Supphellen 2013). Mennesker som jobber i organisasjoner med godt omdømme er mer stolte og motiverte. Verdien av denne lojaliteten bidrar til å bygge en solid kultur på innsiden av organisasjonen (Apeland 2010), noe som igjen gir vinning for endringskapasitet.

Betyr dette at organisasjoner som evner å danne godt grunnlag for endringskapasitet, vil kunne oppnå positiv synergieffekt for oppbygging av omdømme og videre fremdrift av endringskapasitet internt i organisasjonen?

Vi lever i en tid med store endringer i samfunnet, arbeidslivet og næringslivet. Synkende oljepriser gir lavere inntjening i en av våre viktigste bransjer, næringsutviklingen påvirkes som følge av økt teknologisk endring og flere digitale tjenester erstatter tidligere tjenestetilbud. Dette er blant annet noe bankene har fått kjenne på. Stadig færre velger å møte fysisk opp eller velger bort papirbaserte tjenester når tjenestene kan utføres digitalt. Som følge av slike endringer har en rekke jobber forsvunnet, men nye jobber har også blitt skapt. Digitaliseringen stiller store krav til vedlikehold og oppdatering av IT-infrastruktur. Nye løsninger og produkter må derfor utvikles, ikke bare for å møte bankens egne behov, men for at kundene skal få det de forventer¹.

Er endringsprosesser likt for alle organisasjoner? Vil private organisasjoner og offentlige organisasjoner kunne møte ulike utfordringer knyttet til endringskapasitet og omdømme?

Omdømme i offentlig sektor er lite undersøkt, da omdømmehåndtering har vært forbeholdt bedrifter i konkurransesituasjon. Offentlige organisasjoner har herav ikke hatt samme behov for å kommunisere strategisk med omgivelsene for å skille seg ut, som private bedrifter (Angell, Byrkjeflott og Wæraas 2011, Byrkjeflott og Wæraas 2012). Offentlige organisasjoner har de siste årene fått økende grad av konkurranse, og derfor er omdømmelitteraturen i dag også relevant for dem (Sørensen 2009).

Ofte fremstilles organisasjoner i offentlig sektor som stabile, på grensen til å være statiske. Intet kunne være lenger fra sannheten. Oversikt over endringer i den statlige forvaltningen viser en omfattende endringsaktivitet (DIFI 2010). *I løpet av en 20-årsperiode reduseres antall forvaltningsorganer med en tredjedel fra 360 til 240. Bak disse tallene ligger det dramatiske endringer, og den viktigste grunnen til reduksjon ligger i et stort antall sammenslåinger – fusjoner av tidligere separate enheter* (Jacobsen 2012 s. 18).

¹ Jensen, Siv (2015), *Digitalisering av finansbransjen - Er Norge klar for den?* Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digitalisering-av-finansbransjen---er-norge-klar-for-den/id2364061/>

Som følge av høyskolereformen i 1994, ble 98 regionale statlige høyskoler slått sammen til 26 større høyskoler (Bakken 2013). I stortingsmelding nr. 18 (2014-2015) ønsket regjeringen å samle ressursene på færre, men sterkere universiteter og høyskoler i alle regioner, hvor omstruktureringens mål er: Utdanning og forskning av høy kvalitet, robuste fagmiljøer, god tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet, regional utvikling, verdensledende fagmiljøer og effektiv ressursbruk.

På bakgrunn av de store og mange endringene samfunnet står overfor i dag, skal jeg i denne oppgaven se på endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringsprosesser som fusjoner og omstrukturering. Studien vil rette fokuset på offentlige organisasjoner med sektoren utdanningsinstitusjoner som kontekst.

Dette temaet er viktig fordi de mest kjente endringsteoriene fremstiller store, planlagte endringer som noe som skjer isolert og sjeldent, noe som ikke lenger er virkeligheten norske ledere og medarbeidere kjenner seg igjen i (Stensaker 2015).

Temaet for oppgaven kommer fra at jeg selv er inne i en spennende prosess som ansatt ved en utdanningsinstitusjon som er berørt av omstruktureringen. Denne utdanningsinstitusjonen er tidligere Høgskolen i Nesna, som sammen med tidligere Høgskolen i Nord-Trøndelag og Universitetet i Nordland, 1.1.16 fusjonerte til Nord universitet (Pr.meld. nr.54 (2015) *Nytt universitet i Midt- og Nord-Norge*). En spennende, men også veldig usikker prosess. Ikke mange var for fusjoneringen, og den interne motivasjonen til Høgskolen i Nesna var i liten grad til stede. Både styret og de fleste ansatte har lenge kjempet mot fusjoneringen, til tross for at det lenge har ligget i kortene. Fusjonen har med andre ord ikke gått på skinner, og det har blant annet vært mye støy i media som følge av fusjonsprosessen. Hvilken betydning har all medieomtalen for omdømme til det nye Nord universitet?

Med utgangspunkt i eksisterende studier av endringskapasitet og omdømme, sammen med en case-studie av fusjonsprosessen ved egen organisasjon, vil denne oppgaven bidra til å belyse sammenhengen mellom endringskapasiteten og omdømme. Fokuset vil være på utfordringer og muligheter utdanningsinstitusjonen står overfor under større endringsprosesser, og trekker ut forhold som er sentrale for å forstå sammenhengen.

2.0 Teori

Hensikten med dette kapitlet er å undersøke om det foreligger sammenheng mellom endringskapasitet og omdømme. Først presenteres endringskapasitet og omdømme i hvert sitt underkapittel. I starten av hvert kapittel vektlegges definisjon og begrunnelse for hvorfor nettopp disse to elementene er viktige for organisasjoner. Deretter belyses hva som bør ligge til grunn for hvordan virksomheter kan fremme endringskapasitet og omdømme.

Hovedfokuset i teorien dreier seg om endringskapasitet og omdømme generelt, men trekker også frem betydning av disse innenfor endringer i utdanningsinstitusjoner. Til slutt i kapitlet oppsummeres den teoretiske sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme.

2.1 Endringskapasitet

Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (2007) viser til at organisasjoners endringskapasitet er viktig for å kunne gjennomføre endringer, uten at organisasjonens funksjonalitet svekkes når den må tilpasse seg endringspresser fra omgivelsene. Meyer og Stensaker (2011) forklarer endringskapasitet som organisasjoners evne til å gjennomføre endringer, men at det i tillegg dreier seg også om å gjennomføre endringer samtidig som den har fokus på daglig drift.

Endringskapasitet må likevel trekkes ses på individnivå, da endringskapasitet er en aggregering av individenes endringskapasitet. En forutsetning for å holde produksjonen på et akseptabelt nivå er at ansatte utvikler et visst nivå av endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2011, Melberg og Mikkelsen 2015). Melberg og Mikkelsen (2015) kan fortelle at ansatte som er proaktive overfor endringer på arbeidsplassen, og som har bygget kompetanse gjennom deltakelse i endringsprosesser ofte vurderer situasjonen mer positiv enn andre.

Dersom mange individer i en organisasjon har stor kapasitet for endring, vil organisasjonen også kunne ha det. Men er det bare individene som styrer endringskapasiteten i en organisasjon? Her er teorien noe motstridende. Meyer og Stensaker (2011) hevder etablerte systemer og rutiner og kultur på organisasjonsnivå må være på plass for at en organisasjon skal ha god endringskapasitet. Kotter (2002) derimot, mener det kritiske elementet i endringsledelse ikke dreier seg om strategi, struktur, kultur eller systemer, men om endringer i folks atferd og at dette gjøres gjennom å tale til menneskers følelser. Han sier videre at positive emosjoner har fått langt mindre oppmerksomhet enn negative emosjoner, noe som kan skyldes at de ikke på samme måte er knyttet til spesielle problemer som har behov for løsninger. Han mener likevel at de positive emosjonene er viktige fordi de utvider vår

oppmerksomhet og skaper situasjoner hvor kognitive, fysiske og sosiale ferdigheter kan utvikles.

Endringen må også tilrettelegges ut fra hvilke type endring det er man skal gjennom, da endringer har svært ulik karakter. Kjøde (2004) legger her frem to typer endringer. En endring man kan stå overfor, kalt type 1-endring, dreier seg om nedbemanninger og strukturendringer. Denne typen endringer begrunnes i markedsforhold, teknologiutvikling, ytre endringer, lønnsomhetsproblemer etc. Dette er endringer som er «nødvendighetstiltak» og er påtvinget organisasjonen dersom den i det hele tatt skal overleve.

Så har vi en type 2-endring som er helt annerledes og dreier seg om å bygge nye kulturer og holdninger eller restrukturere aktiviteter og arbeidsprosesser (Kjøde 2004).

2.1.2 Endringskostnader

Meyer og Stensaker (2011) hevder det har vært lite fokus på kostnader i forbindelse med forskning på endringer, dette til tross for at det er et vesentlig punkt, da endringer medfører kostnader både direkte og indirekte. Vi kan finne en rekke direkte kostnader knyttet til tid og ressurser. I tillegg har vi de indirekte kostnadene som har å gjøre med at individer blir endringstrette, mindre motiverte og i ekstreme tilfeller sykemeldt (Meyer og Stensaker 2011).

I følge Meyer og Stensaker (2011) kan tap av motivasjon føre til fall i produktivitet, noe som ofte har sammenheng med manglende informasjon, følelsen av psykologisk tap, fraværende og mindre kompetent ledelse og endringstretthet. Dette er også viktig for det Melberg og Mikkelsen (2015) sier om at ansattes vurderinger av endringsprosessen vil være avgjørende for deres holdninger og atferd i endringsprosessen. I starten av en fusjonsprosess legges det ofte størst vekt på å kommunisere hvorfor det er riktig å sette i verk endringen, mens de ansatte derimot, er mest opptatt av hvordan de vil bli berørt og frykter store endringer og tap av jobb. Mangelen på denne informasjon skaper grunnlag for rykter og ubegrunnet frykt (Meyer og Stensaker 2011).

Et annet aspekt teorien belyser, er at organisasjoner som gjennomgår store endringer, blir sårbare for at de mest kompetente personene velger å forlate virksomheten. Selv når nedbemanning er et mål, kan det være et problem at personene som går frivillig, er de man i størst grad har behov for å beholde, og det er ofte ressurssterke medarbeidere som sluttet først. (Elsrud 1998, Meyer og Stensaker 2011). Elsrud (1998) påpekte her at det kan lønne seg å

plukke ut kritisk kompetanse på forhånd, og gi viktige medarbeidere klar beskjed om at bedriften vil satse på dem.

Når usikkerheten rår, er det enkelt for en leder å bruke kniven som forsvarsvåpen: å kutte kostnader -- skjære i fett, kjøtt og blod. Enkle budskap og klare konsekvenser, men skadevirkningen kan være at bedriftens omdømme og markedsposisjon svekkes (Kigen 2002). Dette er viktig fordi det resulterer i en langsiktig kostnad, da omdømme er noe som tar tid å bygge opp.

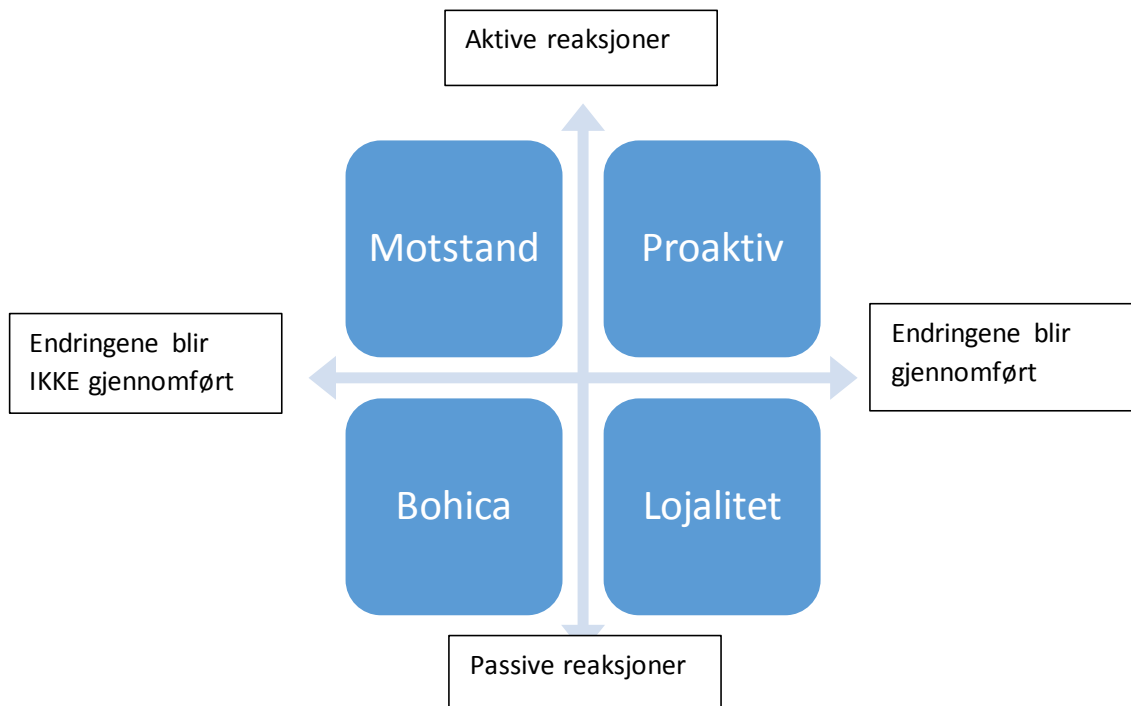
2.1.3 Forhold som kan hemme endringskapasitet

Melberg og Mikkelsen (2015) angir at alle mennesker er forskjellige og kan reagere ulikt på endringer. Dette kapitlet viser til ulike reaksjoner på endringer og belyser forhold som kan virke hemmende på endringskapasitet.

Mye tyder på at motstand i endringsprosesser er naturlig, og at det er en viktig del av selve endringsprosessen (Hennestad og Revang 2006, s. 173). Busch m.fl. (2007), hevder at motstand er noe som oppstår når etablerte oppmerksomhetsfokuser er mektigere enn de nye eller de fremvoksende. Fusjon eller oppkjøp innebærer ofte at flere ansatte må endre sin organisasjonstilknytning. Det betyr at lojaliteten og tilhørigheten de ansatte følte for sin tidligere enhet, nå må overføres til en ny enhet. Stoltheten og identifikasjonen man hadde til den gamle enheten vil da kunne føre til en passiv sentimentalitet og orientering mot fortiden i stedet for fremtiden (Meyer og Stensaker 2011).

Melberg og Mikkelsen (2015) poengterer at det er viktig å være bevisst at de ansattes reaksjoner på forandring varierer. Noen reagerer negativt, opplever stress og andre helseplager, mens andre ser mulighetene for utvikling og avansement.

Meyer og Stensaker (2011) har gjennomført flere studier for å undersøke hvordan ansatte som har erfaring fra endringsprosesser reagerte. Ble de endringstrette eller mer endringsdyktige? Deres funn tydet på at ansatte som hadde vært gjennom mange store endringsprosesser, reagerer mer ensartet enn andre. De reagerte mer lojalt, men var også mer passive. For å bedre forstå hvordan ansatte kan bidra til en organisasjons endringskapasitet, undersøkte de hva som lå til grunn for mer lojale reaksjoner. Figur 2.1 presenterer deres ulike reaksjonsmønstre man kan oppleve fra ansatte under endringsprosesser.



Reaksjoner på multiple endringer (Meyer og Stensaker 2011, s. 71).

Motstand: dette er en aktiv handling, men er ikke særlig konstruktiv om man ønsker å få endringene på plass. Det kan være at de motarbeider aktivt endringsforslagene ved å nekte å gjennomføre planlagte endringer, forsinke prosessen eller mobilisere andre mot endringen. Noen kan reagere ved å forlate organisasjonen til fordel for en mer stabil arbeidssituasjon. Dette kan være positivt i forhold til å få endringene implementert, faren er at det kan være de beste arbeidstakerne som velger å gå.

BOHICA: *Bend over here it comes again*, er en passiv atferd som gjør det vanskelig å implementere endringene. Ansatte distraherer seg her fra endringene, og skjer ofte blant ansatte som har opplevd at det snart kommer noe nytt som erstatter nåværende endringsprosess, altså et tillært reaksjonsmønster som illustrert i dette sitatet:

«Man har fått så lite igjen for endringene som er blitt presentert. Etter hvert sier man bare `ja vel, dette skal jeg gjøre, jeg er positiv`. Men så er det helt klart en gjensidig forståelse av at

man skal fortsette med jobben som man alltid har gjort. Ofte får de det til, og da kan man spørre seg hvor mange endringer ledelsen faktisk får til».

Av de mer konstruktive atferdene finner vi lojalitet, mens proaktiv atferd vil si at ansatte tar skjeen i egen hånd og aktivt bidrar til å drive frem endringen. Lojale reaksjoner er positive fra et ledelsesperspektiv, Meyer og Stensaker (2011) påpeker likevel at lojale reaksjoner ikke er det samme som aktive pådrivere av endring. Lojale ansatte gjør det som forventes, men sjeldent mer enn det.

I tillegg fant Meyer og Stensaker (2011) i sin undersøkelse at ansatte som hadde erfaring fra endringer hadde funnet ut at de gjennom å være proaktiv og skaffe informasjon på et overordnet nivå, gav følelsen av trygghet og kontroll knyttet til endringer. Dersom man involverer seg i de aktuelle endringene organisasjonen arbeider med, er det mulig å påvirke hvilke løsninger som velges, og man får større kjennskap til hva som gjøres og hvorfor.

Det er likevel viktig å poengtere at motstand ikke ensidig er negativt. Det kan være med å frembringe nye og bedre momenter som kan forbedre implementeringsprosessen (Meyer og Stensaker 2011). Kjøde (2004) ser det som et problem når ansatte ikke er med og ikke tar ansvar. Han mener dette skyldes at innsalget og involveringen er for dårlig. «Ingen general kan vinne krigen hvis soldatene ikke vil sloss».

Meyer og Stensaker (2011) belyser at det som er spesielt viktig for å håndtere motstand, er en forståelse av hva som forårsaker motstand, og det kan være strukturelle, kulturelle og individuelle barrierer mot endring. De ansatte på sin side, er mest opptatt av hvordan de vil bli berørt. Da det på dette tidspunktet ofte er *manglende informasjon* om hva som vil skje med den enkelte ansatte, skapes det grunnlag for rykter og ubegrunnet frykt. Men hvorfor opplever man ofte motstand mot endringer?

Busch m.fl. (2007), mener motstand er noe som oppstår når etablerte oppmerksomhetsfokuser er mektigere enn de nye eller de fremvoksende. De mener dette skyldes at den enkelte ønsker å forsvare noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Dette er noe Garfinkel (1984) referert i Busch m.fl. (2007) setter stort fokus på når han sier at brudd på forventede opplevelser kan føre til sterke emosjonelle opplevelser. Vi mennesker holder på konvensjoner fordi vi i situasjoner hvor vi merker usikkerhet, reagerer med intense negative følelser. Også Meyer og Stensaker (2011) har en sterk antagelse om at organisasjoner og individer har en iboende treghet som gjør endringer utfordrende.

I følge Amundsen og Kongsvik (2008) kan motstand være en naturlig konsekvens i form av at endringene medfører at arbeidstakerne mister noe av verdi. Dette kan være endringer i ansvarsområde, arbeidsoppgaver, lønn, status o.l. Dette tapet i verdi betrakter Amundsen og Kongsvik (2008) som brudd på en psykologisk kontrakt, og handler om et forventingsbrudd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er også en grunn Jacobsen og Thorsvik (2007) ser på som en viktig årsak til motstand og sier at en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventinger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i organisasjonen.

Det å bryte forventninger kan føre til at enkelte føler seg lurte, da det ikke var det de ble forespeilet da de tok jobben. I en fusjonsprosess vil mange kunne oppleve et eller flere slike «kontraktsbrudd».

Scott og Jaffe (2004) trekker frem noen punkter som kan innebære endringer i arbeidsoppgaver ved større organisasjonsendringer, og oppleves som tapsopplevelse for arbeidstakerne. De deler mange av de samme grunnene med Jacobsen og Thorsvik (2007). Eksempler på slike opplevelser kan være:

- *Trygghet*: I følge Scott og Jaffe (2004) vil ansatte føle at de ikke har kontroll eller vet hva som vil skje i framtiden, eller hvilken rolle de vil ha i organisasjonen. Dette er noe av det samme Jacobsen og Thorsvik (2007) belyser når de ser på en av årsakene for motstand mot endring som *frykt for det ukjente*, hvor de påpeker at endringer fører til at man går fra en sikker tilstand til en situasjon preget av usikkerhet. Det tryggeste er det man har; man vet aldri hva man får.
- *Tap av kompetanse/ utsikter til personlig tap*: Scott og Jaffe (2004) trekker her frem de ansattes usikkerhet rundt hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres og om det er bruk for den kompetansen de besitter. Vil arbeidsoppgaver måtte utføres annerledes? Kanskje opplever man å få helt nye arbeidsoppgaver som innebærer mindre innflytelse enn før fusjonen? Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem at jobber i verstefall kan forsvinne. Men at det er vanligere at organisasjonsendringen påvirker ansattes karrieremuligheter. Det kan for eksempel innebære en flatere organisasjon som medfører færre opprykksmuligheter.
- *Tap av identitet*: Både Jacobsen og Thorsvik (2007) og Scott og Jaffe (2004) trekker frem tap av identitet som en viktig årsak til motstand mot endringer. Ansatte føler at en del av egen identitet går tapt når organisasjonen endres. De synes det er vanskelig å

vite hvem de er i den nye organisasjonen, samtidig som de har et sterkt forhold til den organisasjonen de tidligere tilhørte.

- *Maktforholdet endres*: Jeg ser på det som viktig å belyse det Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem om at det med endringer også medfølger en reorganisering av et stabilt mønster av makt og innflytelse. Noen medarbeidere vil motsette seg endringer nettopp fordi de ser at muligheten for innflytelse minker.

Oppgaven har til nå forsøkt å gi ett innblikk i hvorfor endringsprosesser kan være krevende i organisasjoner. Videre fokus vil nå være å gå nærmere inn på hvilke tiltak man bør fokusere på for å redusere motstand og fremme endringsvilje internt i organisasjonen.

2.1.4 Forhold som kan fremme endringskapasitet

Kjøde (2004) løfter frem at endringer kan være utfordrende for organisasjoner. Dette kapitlet tar for seg noen momenter som kan fremme endringskapasitet for organisasjoner som skal gjennom endringer.

Ledere forventes å ta nødvendige og riktige grep for å sørge for at omstillingen skjer raskt, effektivt, med høy grad av involvering, uten skadevirkninger for kunder, uten å forringe arbeidsmiljøet og jobbinnholdet for de ansatte og selvsagt til beste for eierne enten de er private eller offentlige (Kjøde 2004).

Melberg og Mikkelsen (2015) mener en del av nøklene til endringssuksess blant annet ligger i informasjon og medvirkning, og sier at medarbeidernes behov for informasjon øker når ledelsen planlegger endringer. Simonsen (2012) hevder at mye av utryggheten knyttet til endringer reduseres dersom de ansatte forstår hvorfor endringen kommer, og mener at ledelsen aldri vil få aksept for oppnå en vellykket omstilling med ønskede resultater dersom det ikke ligger en troverdig begrunnelse i grunn. Denne teorien styrkes Kotter(1995), som har oppsummert erfaringer fra omkring 100 institusjoner som har gjennomgått store endringsprosesser. Han hevder at et nødvendig førstesteg for å omforme institusjonen er å etablere en følelse av nødvendighet, gjennom å kartlegg situasjonen, identifiser og diskuter problemer og muligheter og til sist reformer begrunnelsen med at endringen er en gjensidig fordel som man som den enkelte institusjon ikke kan nå alene.

Kjøde (2004) hevder at graden av involvering ofte er for dårlig, og at de ansatte i liten grad er med å tar ansvar. Han trekker likevel frem at det kan oppstå problemer som følge av

medvirkning, da medvirkning også kan føre til modifikasjon og tap av framdrift. Det kan være vanskelig å skille mellom bremseklosser og konstruktive kritiske innspill for å få gode resultater. Han sier også at ledere som ønsker helt bestemt utfall, bør unngå medvirkning. I følge Kotter (1995) handler det om å etablere en innflytelsesrik styringskoalisjon, hvor man etablerer en gruppe med tilstrekkelig makt til å lede endringsprosessen. Han mener institusjonsledelsen må være med i den indre kjerne og at styringsorgan må involveres.

Busch m.fl. (2007) mener utfordringen ligger i å skape en ny balanse, som dreier seg om kunsten å skape nye kontekster. Dette er noe som kan skapes ved at man danner ny forståelse av en situasjon – det vil si, deltar i meningsskapende prosesser med sikte på å retolke interne eller eksterne forhold. Kjøde (2004) mener det kan lønne seg å rekruttere personer som har vært gjennom slike prosesser tidligere, men at man må være obs på at det ofte er vanskelig å gjenta samme suksess i nye omgivelser i en annen situasjon og med andre mennesker.

Kigen (2002) mener informasjon rettet direkte mot ansatte, kunder, investorer, media eller myndigheter er en kritisk innsatsfaktor for å oppnå forståelse og engasjement, når usikkerheten råder. Kjøde (2004) mener at løsningen for å få ansatte til å ta mer ansvar under endringsprosesser ligger i bedre visjoner, bedre kommunikasjon. Også Kotter (1995) ser på det som et viktig steg under en omstillingsprosess ligger i å skape en god visjon. Han hevder visjon er et middel for å påskynde endringsprosessen, og at det bør utvikles strategier for å nå visjonen.

Elsrud (1998) viser til at det er store forskjeller i holdninger og verdigrunnlag innad i bedriften hvor ledere på lavere nivå ofte er mer opptatt av sin egen avdeling enn av helheten. Hun fant at det ikke er nok å informere, men at det er viktig å involvere alle i endringene. Her trekker Elsrud (1998) frem at en synlig ledelse på alle nivåer hvor fremtiden må stå i fokus og alle ansatte bør involveres i bedriftens strategi.

Kigen (2002) har et tydelig eksempel på at informasjon i endringsprosesser kan ha økonomisk verdi. Han viser til en bedrift som hadde stagning i omsetning og synkende resultater som følge av mangel på motivasjon blant medarbeiderne. For å skape entusiasme og endringsvilje ble det lagt en intern kommunikasjonsstrategi hvor bedriften satset hardt på kommunikasjonskanaler som allmøter, ledermøter, avdelingsmøter, en intern omstillingsavis, plakater, bannere og intranett for å holde interessen oppe. Dette resulterte i økt motivasjon og pågangsmot internt, som igjen gav utslag i et løft i omsetning og resultat. Kigen (2002) poengterer med dette at informasjon er en viktig suksessfaktor under omstilling, men peker

likevel til at informasjonen må være gjennomtenkt. Dette er viktig fordi man i dag får en overflod av informasjon, og at dette kan resultere i synkende oversikt. Han hevder derfor viktigheten av å trenge gjennom den informasjonen som absorberes som viktig, vesentlig og relevant.

Meyer og Stensaker (2011) fant i sin undersøkelse at ansatte som var bevisste på sin kompetanse ble tryggere på at de hadde noe å bidra med i organisasjonen i fremtiden. Dette oppnådde disse ansatte gjennom å kartlegge kompetansen de innehadde.

«Øvelsen med å tenke gjennom alt jeg hadde gjort, og skrive ned alle oppgavene jeg har hatt, og hvilken kompetanse jeg har, var veldig nyttig. Alle burde gått gjennom denne øvelsen» (Meyer og Stensaker 2011, s. 84).

Busch m.fl. (2007) vektlegger også at medarbeidernes kompetanse blir viktig under endringsprosesser. Dette kan være å dra nytte av kompetanse som allerede finnes, men de mener også det må utvikles kompetanse som gjør det mulig å fange opp dramatiske endringer i omgivelsene. De trekker her frem at for å kunne utnytte eksisterende kompetanse og for å etablere læringsprosesser med sikte på kompetanseutvikling, kreves det motivasjon. Dette er en nødvendig drivkraft for å få medarbeiderne til å kontinuerlig arbeide for å utvikle nødvendig endringskapasitet. Brønn og Ihlen (2009) mener en sterk identitet kan bidra til å styrke de ansattes motivasjon fordi det vil gi en fellesskapsfølelse som gjør at menneskene identifiserer seg med organisasjonen.

Meyer og Stensaker (2011) trekker spesielt frem at det er viktig å involvere de ansatte i endringsprosessen, men at konsekvensen av bred involvering kan føre til store kostnader og at det ikke er mulig å inkludere alle i alt.

Melberg og Mikkelsen (2015) trekker frem at medarbeidere bør ivaretas og engasjeres underveis i en omstillingsprosess. Dette for å øke læringsviljen og eierskap til prosessen, og redusere tiden det tar fra medarbeiderne blir opplyst om endring, til de starter med nyorientering og fokuserer på løsninger og fremtiden.

Busch m.fl. (2007) trekker frem at institusjoner kan påvirkes gjennom håndtering av organisasjonsidentitet, og mener man gjennom å internalisere tydelige verdier gir organisasjonen identitet. De påpeker likevel at det fortsatt er en forskningsmessig utfordring hvordan slik identitetsutvikling finner sted.

Hvordan man handler, avhenger mer av hvem man er, hvem andre mener man er og hvem man ønsker å bli, enn av objektive vurderinger av hva som lønner seg (Busch m.fl.2007). Whetton (2000) sier organisasjonens bilde av egen identitet informerer medlemmene om hvordan de skal opptre, og influere et bredt spekter av beslutninger på alle nivå.

2.1.5 Kjennetegn ved virksomheter som har lyktes med omstilling

Stensaker (2000) drøftet kvalitetsutviklingstiltak ved seks norske universiteter og høyskoler. Fellestrekkene ved institusjonene som hadde klart å synliggjøre kvalitetsarbeidet, var institusjoner som hadde koplet kvalitetsarbeidet til institusjonelle særtrekk som var kjent og akseptert av ansatte og studenter. Stensaker (2000) antyder at det som er viktig for å profilere arbeidet med kvalitet, ligger i at den institusjonelle ledelsen engasjerer seg i arbeidet med å «oversette» den generelle fokuseringen på kvalitet til lokale tradisjoner og historie. Han trekker videre frem at identitet er et viktig spørsmål når organisasjonen er usikker på veien videre.

En annen studie av fire store bedrifter som har lyktes med omstilling viser at god eller dårlig intern kommunikasjon blir avgjørende. Tveten (2010) utførte en studie som omfattet Postens omstilling fra monopol til vellykket forretning, Telenors bygging av og flytting til nytt hovedkontor på Fornebu, samt utvikling av «Blodrøde» Hydro Agris fisjonering fra Hydro-konsernet til børsfavoritten Yara. Flytogets omvandling fra prosjektorganisasjon med ansvar for bygging av Gardermobanen til å bli en av Norges mest vellykkede serviceorganisasjoner. Disse fire virksomhetene er gode eksempler på hva som må til for å lykkes under omstilling, funn fra studiene var at kommunikasjonen i disse selskapene hadde klare fellestrekk.

I Hydro Agri var liten tvil om nødvendigheten av en dramatisk endring blant medarbeiderne. Kriseforståelsen bidro til aksept for endringene som måtte komme. Aksepten bidro til mindre motstand og mer støtte til omstillingen.

I Posten var det i starten høy grad av motstand fra fagforeningen. Ikke før etter at nødvendigheten av endringen ble akseptert kunne man gå videre i endringsprosessen. Både Hydro Agri og Posten stod overfor en trussel hvor endringer var helt nødvendig. Lite tid førte til begrensninger for planlegging og involvering av medarbeidere. Men aksepten for at endringer måtte til, resulterte i at toleransen for enveiskommunikasjon var høy.

For Fornebu-prosjektet og Flytoget var endringene grunnet i spennende mulighet. Situasjonen var ikke preker og endringen krevde større grad av toveiskommunikasjon og involvering av de ansatte for å få aksept.

Lokken (2010) hevdet ut fra sine studier at en visjon som tydeliggjør ønskebildet etter endring gir organisasjonen drivkraft til å holde ut. Her trekker hun blant annet frem at det fundamentale for flytogets suksess ble kommunikasjonsarbeidet for å fremme kjerneverdier og kultur. Videre hevder hun at alle ledere bør fungere som kommunikasjonsledere for sine medarbeidere, hvor de oversetter visjonen og endringen til konkret, relevant informasjon og by på dialog. Jo større motstand, jo mer behov for dialog.

Lokken (2010) påpeker dessuten at kommunikasjonsavdelingen ikke kan veie opp for dårlig kommunikasjon i virksomheten, og får heller ikke uttelling som toppledere for å gjøre det riktige. Hennes anbefaling er at kommunikatøren derfor bør sørge for å gi sine beste råd og bli lyttet til.

Både Brønn og Ihlen (2009), Busch m. fl. (2007) og Whetton (2000) er opptatt av at identitet er viktig for endringskapasitet, da det styrker ansattes motivasjon og informerer medlemmene om hvordan de skal opptre. Dette er viktig for det teorien sier om at organisasjonens evne til å endre seg er avhengig av individenes kapasitet for endring (Meyer og Stensaker 2011, Melberg og Mikkelsen 2015).

Busch m. fl. (2007) trekker frem at identitet blir viktig når organisasjoner er usikre på veien videre, og at dette også gjelder for endringer i høyere utdanning. Ut over dette konkretiserer ikke teorien betydningen identitet har for endringskapasitet, men det som går igjen som viktige elementer i endringskapasitet, er verdien av strategi, kultur, visjon og felles forståelse for organisasjonens overordnede mål (Elsrud 1998, Kjøde 2004, Kotter 1995, Lokken 2010, Stensaker m.fl.2013). Dette er alle faktorer som legger grunnlag for hvem organisasjonen er og skal være, samt viser retningen virksomheten skal i. Dette betyr at mye av deres teori, likevel indirekte er med på å bygge organisasjonens identitet, selv om de ikke direkte belyser begrepet identitet. Men hva sier egentlig teorien om hvordan identitet kan bygges?

Teorien vektlegger både informasjon og involvering som viktige elementer i det å fremme endringskapasitet. For å bygge opp under identitet, er informasjon om visjon, strategi og kjerneverdier fundamentalt for å vise medarbeiderne retningen organisasjonen skal i (Kigen 2002, Meyer og Stensaker 2011, Kjøde 2004). En ny retning skapes dessuten gjennom

involvering. Medarbeidere som tar del i prosessene får både kjennskapen, eierskap og øker forståelsen for hvilken retning organisasjonen skal i og hvorfor (Busch m. fl. 2007, Meyer og Stensaker 2011, Kjøde 2004).

2.1.6 Erfaringer og utfordringer med fusjoner ved høyere utdanningsinstitusjoner

Howdan er endringskapasiteten innenfor sektoren for høyere utdanning?

Geografisk avstand og organisering

Basert på eksisterende litteratur, erfaringer fra tidligere sammenslåinger i utdanningsinstitusjoner og andre relevante prosjekter fra NIFU STEP de siste årene, belyser Stensaker, Larsen og Kyvik (2013) noen sentrale utfordringer med fusjoner i høyere utdanning.

Eksisterende studier peker generelt på at to/flercampus er en problematisk og utfordrende organisasjonsform (Stensaker m.fl. 2013). Dette hevder Stensaker m.fl. (2013) skyldes at studenter og ansatte ofte vil ha vanskeligheter med å oppfatte egen campus som en del av en større organisasjon, og problemer med mangel på mobilitet og motivasjon for å utnytte en to/flercampus organisering.

De hevder i tillegg at en fusjonering mellom «likeverdige» parter vil ha lavere grad av konfliktnivå, enn fusjoner som skjer på bakgrunn av tvang hvor partene ikke har likeverdighet. Internasjonale erfaringer viser dessuten at konfliktnivået øker på kort sikt, samt at de faglige utviklingsmulighetene reduseres dersom fusjonen er mellom et universitet og en høyskole (Stensaker m.fl. 2013). Videre påpeker de at ansatte ved en eventuell høyskole under en slik fusjonering, ofte vil oppleve en degradering av deres faglige identitet på bekostning av en sterkt etablert universitetsidentitet. De understreker likevel at fusjon er en dynamisk prosess hvor de faglige utviklingsmulighetene er noe de faglige ansatte på lang sikt vil verdsette.

Beerkens (2004) mener en av mulighetene ligger i at faglig komplementaritet synes å være en faktor som har positiv effekt på faglig samarbeid i etterkant av en fusjon. Prøitz (2005) mener samme utdanning på tre steder kan gi større komplikasjoner enn om hver campus har sin markante profil. Samtidig påpeker hun at man med samme utdanning på tre steder utnytter fordelene nettverksorganisering hvor man fanger opp studentene der «de er», i den livssituasjonen de befinner seg i, samtidig som man ivaretar den lokale tilhørigheten.

Kritiske suksessfaktorer - ledelse og styring

Flere studier viser til at lederskap er et vesentlig punkt for en vellykket fusjon (Mulvey 1993). Stensaker m.fl. (2013) hevder at en fusjonsprosess forutsetter toppledere som engasjerer seg, og at lederne er villige til å gi arbeidet betydelig tid og oppmerksomhet. Dette kan være en utfordring da institusjonsledelsen har mange oppgaver også uavhengig av sammenslåingsprosessen. De påpeker at det er viktig å være klar over at arbeidet med en fusjon kan stoppe opp dersom ledelsen ikke vier nok tid og oppmerksomhet, selv om det ikke er motstand mot fusjonen. Statskonsult (2002, s. 29) framhever i en rapport om fusjoner i statlig virksomhet, at det bør vurderes delt lederskap i sammenslåingsprosesser, hvor en kan konsentrere seg om løpende drift, og en annen ha ansvar for ledelse av selve fusjonen.

Organisasjonskultur

I følge Stensaker m.fl. (2013) blir det for å lykkes i en sammenslåingsprosess, viktig med etablering av en felles kultur og felles forståelse av den nye organisasjonens overordnede mål og strategier. De hevder kultur er en vanskelig lederoppgave og at det tar tid å etablere, men at det er en forutsetning for faglig synergieffekter. Skal man lykkes er det viktig både å ha en visjon om ønsket kultur og at virksomheten evner å formidle den (Stensaker m.fl. 2013). De trekker for øvrig og frem viktigheten av å dra nytten av entusiasmen fra positive kulturbærere internt i organisasjonen.

I følge Stensaker m.fl. (2013) er utvikling av lojalitet til sammenslåingen er et viktig kriterium for kulturbyggingen. De mener det er avgjørende at målet deles av mange av de berørte, ikke bare toppledelsen og at en vellykket endring må involvere et stort antall ansatte.

Videre hevder Stensaker m.fl. (2013) at en visjon for sammenslåingen kan virke konfliktdepende, så fremt lederne evner å kommunisere visjonen også til andre. *En leder må ha klar oppfatning av hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Videre er det viktig at ledelsen har evne til å skape felles forståelse for felles mål* (Morgan 1988, s. 55).

Sterkere fagmiljøer ved fusjon

I sitt notat om erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning, trekker Stensaker, m.fl. (2013) frem at begrunnelsen for sammenslåing ofte er bedre fagmiljøer. De fremmer likevel at dette ikke bekreftes i forskningsbasert litteratur på feltet (jf. Kyvik 1998, Kyvik 1999), og at synligheten av et stort fagmiljø ofte forveksles med kvaliteten på miljøet. De

påpeker her at hver enkelt persons prestasjoner imidlertid ikke trenger å være høyere ved et stort miljø enn ved et lite miljø.

Stensaker m. fl. (2013) fremmer i sin rapport mange gode synspunkter knyttet opp mot omstilling innenfor høyere sektor. Deres notat tar utgangspunkt i erfaringer fra tidligere sammenslåinger mellom utdanningsinstitusjoner, eksisterende litteratur samt erfaringer fra andre relevante prosjekter de seneste årene. Mye av det som fremkommer av dette notatet har også sammenheng med mye av teorien andre vektlegger når det kommer til feltet endringskapasitet. Herav blir teori på generelt grunnlag om endringskapasitet også relevant innenfor endringer i høyere utdanning, da det er gjort erfaringer basert på tidligere fusjoner i UH-sektoren.

2.1.7 Oppsummering fra endringskapasitet

Endringskapasitet handler om organisasjoners evne til å gjennomføre endringer, og bygger på aggregering av individenes endringskapasitet. Det foreligger både direkte og indirekte kostnader knyttet til endringer, som tid, ressurser, endringstretthet og tap av motivasjon. De indirekte kostnadene skyldes ofte mangel på informasjon og involvering (Busch m.fl 2007, Meyer og Stensaker 2011, Melberg og Mikkelsen 2015 og Elsrud 1998). Informasjon og involvering er herav to forhold som bør få stort fokus under endringsprosesser. Andre forhold som kan hemme endringskapasitet er at mange frykter det ukjente, tapsopplevelse i form av endring i arbeidsoppgaver, tap av identitet eller at maktforholdet endres (Scott og Jaffe 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007). For ansatte blir informasjon om hvorfor endringene kommer viktig, men det holder ikke at ansatte bare informeres, de må også involveres (Simonsen 2012 og Kotter 2004 og Elsrud 1998). Det kan ofte være utfordrende å få ansatte til å involvere seg i endringsprosesser. Løsningen til dette ligger i bedre visjoner og strategier, forhold som kan bygge opp en sterk identitet. Dette er viktig for å skape fellesfølelse og styrke den interne motivasjonen (Kotter 2004, Brønn og Ihlen 2009).

Forhold som blir viktige for å fremme endringskapasitet og som bør få ekstra oppmerksomhet under endringsprosesser er identitet, informasjon og involvering.

2.2 Omdømme

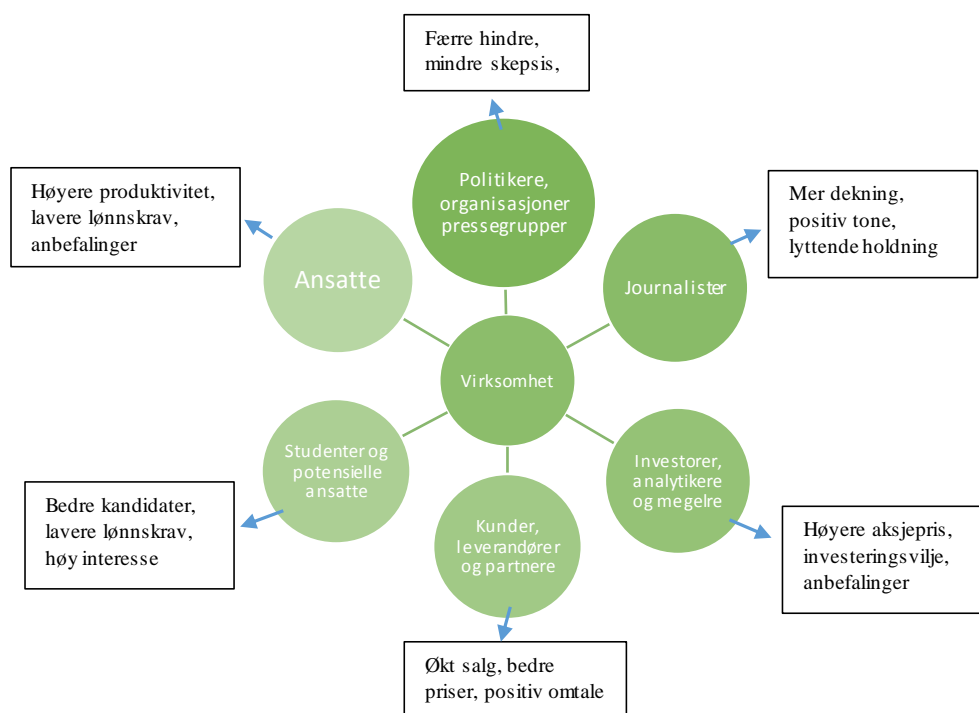
Interessen for omdømmearbeid har de siste årene økt betraktelig, ikke bare i næringslivet, også offentlig sektor er nå i full gang med å analysere og utvikle sitt omdømme.

Wæraas (2004) definerer omdømme som «summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen», noe som er svært likt Apeland (2010) som forklarer omdømme som summen av oppfatninger ulike grupper har om en virksomhet.

Fombrun og Riel (2004) hevder at omdømme virker som en *magnet*, og at vi mennesker tiltrekkes virksomheter som har et godt omdømme. Av dette kan vi si at godt omdømme blir viktig fordi det øker muligheten for å tiltrekke seg interessenter som kan påvirke virksomhetens posisjon i gunstig retning. Dette er også noe Apeland (2010) trekker frem som viktig når de sier at virksomheter med godt omdømme oftere får grønt lys fra omgivelsene. I tillegg gjør et godt omdømme at folk stoler på virksomhetens produkter og tjenester og gjør det også lettere å introdusere nye produkter og tjenester i markedet (Brønn og Ihlen 2009).

Apeland (2010) hevder at et godt omdømme vil gjøre det enklere å vinne kampen om midler, mennesker og markedsandeler. Det er vanskelig å kopiere, derfor er omdømme viktig også for offentlige etater, organisasjoner, kommuner, fylker og byer. Et godt omdømme vil gjøre det enklere å få aksept fra omgivelsene, og det fungerer som en «kollisjonspute» dersom en krise skulle oppstå. Dette er en påstand Apeland (2010) deler med Fombrun og Riel (2004) som sier at et godt omdømme også kan gi økt robusthet i form av at jobben med å reparere skaden i etterkant av en krise vil være mindre omfattende. Et eksempel på dette kan vi se av Statoils ulovlige påvirkning av offentlig tjenestemenn i Iran, hvor omdømme raskt ble gjenvunnet etter en kompromissløs opprydding i styre og ledelsen, godt hjulpet av en gjennomgående høy tillit i samfunnet (Våland 2006). Alt dette er viktig fordi et dårlig omdømme i verste fall kan bety kroken på døra (Farbrot 2010).

Apeland (2010) illustrerer verdien av å være godt likt blant ulike interessenter på en god måte gjennom denne modellen:



Virksomheter med godt omdømme får oftere grønt lys

Ansatte som jobber i en organisasjon med godt omdømme er mer stolte og motiverte. Verdien av lojale medarbeidere er stor fordi lojalitet skaper stabilitet og bygger en solid kultur på innsiden av organisasjonen. Gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet betyr for mange men enn arbeidstid og gode belønninger. Folk snakker om gode arbeidsplasser, og det er den beste markedsføringen en organisasjon kan få (Apeland 2010).

Omdømmevinnerne får flere kunder. Vi lever i en tid med mye kommunikasjonsstøy, og stadig flere tjenester å velge mellom. Virksomheter med godt omdømme har et forsprang til konkurrentene når kundene gjør sine valg.

Selskaper med godt omdømme er mer attraktive samarbeidspartnere. En organisasjon med godt omdømme blir ofte brukt som referanse, noe som kan befeste og styrke en allerede sterk posisjon.

Journalister er mer vennlig innstilt. Apeland (2010) hevder at mange ledere helst vil unngå å snakke med journalister, da de hevder at media er ute etter dem. Men de fleste journalister er som regel vennlig innstilte og frykten for å snakke med dem er som regel ubegrunnet.

Fombrun og Riel (2004) hevder at virksomheter som er villige til gi fra seg informasjon i direkte dialog med interessentene oppfattes som ekte og til å stole på. De som svarer og har noe interessant å si, blir ofte spurt igjen. Har virksomheten et godt omdømme, er det også lettere å nå frem med innspill (Apeland 2010).

2.2.3 Å bygge og ivareta godt omdømme

Omdømme er ikke en konstant størrelse, men hele tiden i endring. En organisasjon må derfor alltid må være bevisst omgivelsenes oppfatning omkring egen virksomhet og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene (Fombrun 1996, Apeland 2010). Brønn og Ihlen (2009) fastslår at det ikke har noen nytte å bruke større beløper på kommunikasjonsaktiviteter, så lenge man i praksis ikke gjør det man sier man skal gjøre. De hevder at omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og denne atferden må stemme overens med interessentenes forventninger. De hevder videre at mange bedrifter bygger omdømme på galt grunnlag da mange organisasjoner har for stort fokus på å manipulere eller styre omdømme, og mener at man da er dømt til å mislykkes.

Apeland (2010) påpeker at et godt omdømme verken kan vedtas eller kjøpes, det må fortjenes. Dette er også noe Farbrot (2010) trekker frem som viktig, og sier at det finnes ikke noen snarvei til godt omdømme, det nytter ikke å rope «Vi er flinke!», det er dessuten vanskelig å styre omdømme, for det er andre som bestemmer. I følge Apeland (2010) henger omdømme nært sammen med tillit, da virksomheter med dårlig omdømme som regel har lav tillit. Apeland (2010) hevder herav at tillit er et elementært grunnelement i godt omdømme. Men det finnes noen byggesteiner som kan legge grunnlag for et godt omdømme, og nøkkelen til dette mener Brønn og Ihlen (2009) ligger i virksomhetens atferd, kommunikasjonen og organisasjoners evne til å etablere gode relasjoner til omverden.

Alle ansatte er markedsførere

Apeland (2010) sier at dersom folk har en positiv opplevelse i møte med en virksomhet vil dette som regel overstyre negativ omtale fra media. Dette er også noe Supphellen (2013) mener er viktig når han sier at alle ansatte har direkte påvirkning på omdømmet, og indirekte innflytelse på kundeopplevelsen, og mener herav at alle ansatte er markedsførere.

Supphellen (2013) påstår at alle ansatte, uavhengig av funksjon og kompetanse, gjennom eksterne sammenhenger bidrar de til å skape, bekrefte eller utfordre de forventninger verden utenfor har til bedriften. Han mener en betydelig del av en virksomhets omdømmebygging skjer gjennom samtaler fra ansatte, og at dette er kommunikasjons det lyttes til i omgivelsene. Dette visualiserer han godt i dette eksempelet:

I en virksomhet med 500 ansatte, kan vi tenke oss at hver ansatt månedlig har ti samtaler med venner og kjente om bedriften. Det gir 5000 samtaler i måneden, 60 000 i året. Hvis i tenker oss at halvparten av vennene videreformidler sine inntrykk av bedriften til fem av sine venner og kjente, har vil til sammen 17 500 samtaler om bedriften i måneden, 210 000 samtaler i året. Det er stor sannsynlighet for at mange av disse menneskene tilhører bedriftens målgrupper: Kunder, leverandører, distributører, myndigheter, politikere, osv. Dette er den direkte effekten av ansattes innsats som ambassadører for bedriften.

(Supphellen 2013)

Supphellen (2013) stiller likevel spørsmål ved om ledelsen egentlig er bevisst potensialet denne markedsføringen representerer og hvorvidt det finnes gode strategier på å realisere gevinsten.

Omdømmebygging starter på innsiden

Brønn og Ihlen (2009) argumenterer for at tydelig kommunisert identitet bidrar til å skape gjenkjennelse og fremme et etablert image av organisasjonen. En meningsfull identitet formidlet i kombinasjon med konsekvent bruk av symboler vil skape tillit blant interessentgruppene fordi det gir tydelig bilde av organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009).

Da de norske storselskapene Statoil og Hydro fusjonerte sin olje- og gassvirksomhet i 2007, var et av målene å skape internasjonal vekst. En studie av fusjonen mellom Statoil og Hydro viser at kjernen i Statoils globale identitet likevel er forankret i det «norske» (Farbrot 2011). Apeland (2010) mener i likhet med Brønn og Ihlen (2009) at en viktig del av omdømmebyggingen, handler om å starte på innsiden, og sier at et godt omdømme kun kan bygges dersom en virksomhet kjenner seg selv, sin identitet. Brønn og Ihlen (2009) som ser på det som et nødvendig førstesteg for å forstå omdømme er å fokusere på identitet og image, altså etablere en organisasjonsidentitet for å finne ut hvem man egentlig er og ønsker å være.

En sterk identitet kan bidra til å styrke de ansattes motivasjon fordi den sveiser dem sammen i en fellesskapsfølelse som gjør at menneskene identifiserer seg med organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009, s.26-27).

De mener virksomheter bør forsøke å påvirke omdømme gjennom å ta tak i egne verdier og egen atferd.

Dette er viktig fordi mange kanaler, mange budskap og mange mennesker gjør kommunikasjonen utfordrende. Og budskap som spriker i flere retninger skaper tvil og forvirring. Hva media og andre sier – hva formidles videre? Gode anbefalinger bygger omdømme, vi danner oss inntrykk basert på hva vi hører fra andre. I tillegg plukker media opp både gode og dårlige historier og formidler dem (Apeland 2010).

Først etter å ha lyktes i å utvikle en identitet, kan virksomheten formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være. Dette er også noe Nesheim (2006) er enig i, og sier fokus på overordnede formål og verdier, gjennom å avdekke virksomhetens særegne misjon eller samfunnsmessige funksjon vil legge grunnlaget for en sterkere identifisering med virksomheten. Internt kan arbeidstakerne knyttes sterkere til organisasjonen og utad kan det skapes et klarere omdømme som virker positivt for å skape oppmerksomhet og gjøre virksomheten mer attraktiv.

Alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, og det er derfor viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier (Brønn og Ihlen 2009).

Apeland (2010) mener det er samspill mellom tre faktorer som er viktige for å bygge tydelig og positiv identitet. Det første er visjon, som er virksomhetens grunnide og retning ledelsen vil virksomheten skal bevege seg i. Det neste er kultur, med dette menes verdier, holdninger og historie som skaper en viss type atferd, og til slutt inntrykk, som er de eksterne grupperes oppfatning av virksomheten. Alvesson (2011) sier at identifikasjon hos medarbeiderne skapes gjennom en positiv og særegen bedriftsidentitet. Dette kan bedriften oppnå gjennom å rette oppmerksomheten mot en bedre fremtid gjennom sin visjon. Apeland (2010) mener at visjon som kan vise vei er det første som trengs for å skape en følelse av samhold og felles identitet.

I likhet med Apeland (2010) ser også Jacobsen og Thorsvik (2007) viktigheten av kultur, og sier at når en helt ny institusjon som skal dannes, gjennom omstilling, oppkjøp eller fusjon, vil det herav være essensielt at man bygger en ny kultur. Det finnes mange definisjoner på kultur, men Apeland (2010) beskriver det veldig godt i denne definisjonen: kultur er virksomhetens egenart slik den kommer frem gjennom de ansattes samhandling med hverandre, verdiene de

har og lever etter, historien som de deler og er en del av. Kultur blir et viktig område å fokusere på fordi det er påvist at organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 116). Apeland (2010) at felles verdier er viktig for hvordan menneskene i organisasjonen tenker og samhandler, noe som igjen påvirker hvordan omverden oppfatter den, og dermed også påvirker omdømme. De mener videre at det blir viktig å ta medarbeiderne med på verdiprosessen fordi institusjoner som allerede har en lang historie, men ønsker endring, kan verdiprosess være en måte å skille seg fra en gammel kultur på.

Mens fastsettelse av visjonen først og fremst er en lederoppgave, bør medarbeiderne få være med på å definere verdiene (Apeland 2010, s. 85). I tillegg påpeker Apeland (2010) at det blir viktig å sørge for at verdiene får leve dersom de skal ha betydning for kulturen og atferden i organisasjonen. Verdiene må da jevnlig jobbes inn i de ansattes bevissthet, da verdier som ikke kommuniseres fort blir glemt. Supphellen (2013) hevder det er nyttig å utfordre ansattes rolle som markedsførere gjennom å konkretisere hvordan de direkte eller indirekte kan bidra til å etterleve kundeorientert kjerneverdi. Dette mener han kan oppnås gjennom å sørge for god kobling mellom posisjoneringen eksternt og kjerneverdiene internt, ha gode systemer og rutiner for at kjerneverdiene skal kunne etterleves og ikke minst ha gode rutiner på å informere om markedstiltak internt før det implementeres.

Kommunikasjon og omdømme

Av teorien forstås det at når en organisasjon med dens medarbeidere som kjenner sin identitet, har et godt grunnlag for å kunne kommunisere til omverden hvem de er og skal være. Men hvordan kan virksomheter kommunisere for å på best mulig måte bygge opp sitt omdømme?

Apeland (2010) mener her at skal man fortjene et godt omdømme må man innfri forventninger. Dersom en virksomhet lykkes i å innfri kundens forventninger, vil de fortsette å handle hos denne bedriften. Virksomhetens kommunikasjon – hva sier den? Alt en virksomhet gjør og sier, kommuniserer, innhold, stil og tone er med på å forme folks oppfatning. Brønn og Ihlen (2009) sier at det som betraktes som gapet mellom det som kommuniseres til ytre interessenter og den atferden som forventes av organisasjonen, som regel er hovedårsaken til omdømmetap. Dette er svært viktig, da mange organisasjoner antar at dersom de forteller interessentene det de ønsker å høre vil det bedre omdømmet og dermed

også resultatene. Men å bare kommunisere positive budskap har vist seg å ha liten eller ingen innvirkning på omdømme (Kim et.al. 2007). Brønn og Ihlen (2009) er enig i dette og sier at en slik tilnærming kan ha motsatt effekt, dersom en virksomhet bygger opp falske forventninger. De understreker her at å kommunisere uten tilpasset atferd ikke vil være en bærekraftig strategi.

Fombrun og Riel (2004) mener økt synlighet bedrer sjansen for å bli sett på som troverdig, men påpeker at det viktigste ikke bare er å være kjent, men at man må være kjent for noe positivt. Brønn og Ihlen (2009) har et eksempel på dette når de viser til Telenor som er et av de mest synlige selskapene i Norge, men som likevel skårer lavt på omdømmemålinger. Brønn og Ihlen (2009) påpeker dessuten at det er mulig å kjøpe seg synlighet i form av annonser, men mener det beste er om virksomheten oppnår positiv mediedekning.

Virksomheter som vil oppnå godt omdømme må være konsistent (Apeland 2010, Brønn og Ihlen 2009). De må unngå motstridende uttalelser eller at en del av organisasjonen utfører noe som motvirker det en annen del gjør. Virksomheter som har lyktes på dette feltet skyldes ledere som er flinke til å integrere aktiviteter og kommunikasjon på tvers av avdelinger og geografisk adskilte enheter. Apeland (2010) ser det derfor som svært viktig å skape en kultur for å dele informasjon internt.

Apeland (2010) hentyder at selskaper som skiller seg ut, blir lettere gjenkjent, og det er enklere å bygge verdier rundt sin identitet, samtidig som det handler om å erobre en unik posisjon i hodet på publikum. Han hevder at det kun er en aktør som kan ha lederposisjon i en nisje, og at om man ønsker å fremstå som annerledes, men ikke evner å innta lederposisjon, kan bedriften se om det er andre ledige posisjoner å flytte seg til. Brønn og Ihlen (2009) trekker her frem eksempler som Tine, som har basert framgang på nyskapende produkttilbud og innpakning. Rimi og Rema reklamerer med at de hjelper det norske folk med sine lave priser. Men Kiwi har løftet det enda et hakk og går for et grønt særpreget ved å forsøke å påvirke norske myndigheter til virkelig å gjøre noe for å senke prisene.

Brønn og Ihlen (2009) trekker frem at de som kommuniserer og fremstår som åpne, styrker omdømme fordi de virker tillitsvekkende for interessentene. Apeland (2010) er enig i dette, og påpeker at virksomheter med godt omdømme fremstår som mer åpne enn andre gjennom å dele informasjon om virksomhetens indre liv og gir gode svar til analytikere, aktivister og media.

«Vi prøver å være ærlige og oppriktige hele tiden. Utad og innad og overfor investorer. Det beste er å si det som der er». – Bjørn Kjos, Norwegian

Apeland (2010) presenterer at omdømmevinnerne må være ekte. Med dette mener han å holde det man lover og gjøre det du sier du skal gjøre. Det ekte må komme innenfra, men kommunikasjonen må forsterke det genuine (Apeland 2010, s. 132). Også Brønn og Ihlen (2009) trekker frem viktigheten av å starte på innsiden, og sier ekthet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme, og det må starte med organisasjonsidentitet. Fredrik Halvorsen uttalte til Dagens Næringsliv like etter han inntok stillingen som toppsjef i Tandberg i 2006 «Vi skal bli flinkere til å si hva vi gjør og gjøre hva vi sier». Ett år senere hadde børskursen steget med 200 % (Apeland 2010).

Et viktig kommunikasjonsprinsipp Brønn og Ihlen (2009) mener er essensielt, er å være mottakelig. Dette er selve dialogens kjerne, som bygger på antakelsen om at organisasjonen tilpasser holdninger og atferd ut fra tilbakemeldinger fra omgivelsene (Brønn og Ihlen 2009, s. 179). Apeland (2010) sier mottakelighet handler om å ha en holdning som viser at man er åpen for innspill fra omgivelsene, og at man er villig til å endre kurs i forhold til slike innspill. Han løfter dessuten frem viktigheten av å ha et apparat som fanger opp respons fra kunder og andre grupper, og at det er spesielt viktig å svare på negative henvendelser.

Apeland (2010) bemerker at det hjelper lite å kommunisere utad dersom den interne kommunikasjonen ikke fungerer. Erlien (2003) har jobbet med å frembringe god intern dialog i Telenor, Oslo kommune og NRK, og anbefaler følgende prinsipper for god internkommunikasjon:

- Ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov.
- Sett deg inn i målgruppens situasjon og hvordan de vil oppfatte budskapet.
- Snakke med målgruppene for å forstå deres behov.
- Skap en toveis dialog.
- Kjenn de formelle og uformelle nettverkene og ta dem aktivt i bruk.
- Innta som leder nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen.
- Utvikle et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer.
- Vær bevisst at kommunikasjonen ikke bare handler om fakta, men også om følelser.

I tillegg trekker Apeland (2010) frem at mangel på intern kommunikasjon vil kastes bort mye ressurser på spekulasjoner, ryktespredning, tvil og skepsis. Positiv energi blir vanskeligere å dyrke frem og holde på, og ukulturer kan oppstå.

God kommunikasjon er god ledelse (Apeland 2010, s. 135).

2.2.4 Omdømmebygging i offentlig sektor

Organisasjoner som skal oppnå et godt omdømme må fremstå med en identitet og kommunisere på en enhetlig måte (Wæraas 2005). Men er omdømmebygging i offentlig sektor det samme som for private? Oppgaven skal se nærmere på hva omdømmebygging betyr for offentlige organisasjoner generelt før den utdyper utdanningsinstitusjoner spesielt.

Angell, Byrkjeflott og Wæraas (2011) påpeker at omdømme i offentlig sektor er lite undersøkt. Det som er spesielt for organisasjoner i offentlig sektor er at de har en unik kjerne, et historisk grunnlag, som er en veldig viktig del av deres identitet (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Wæraas (2005) hevder offentlige virksomheter tidligere ikke har lyktes spesielt godt i å være klare og entydige, og mener dette blant annet skyldes at de har mange hensyn og mål som skal ivaretas samtidig. Omdømmehåndtering har dessuten blitt beskrevet som en aktivitet forbeholdt bedrifter i konkurransesituasjon. Offentlige organisasjoner har herav ikke hatt samme behovet som bedrifter for å kommunisere strategisk med omgivelsene for å skille seg ut (Wæraas og Byrkjeflott 2012). Ettersom offentlige organisasjoner i det siste har fått økende grad av konkurranse er omdømmelitteraturen også relevant for dem. Innbyggere har generelt høyere forventinger til offentlig sektor nå enn tidligere, i tillegg til at de tilbyr flere tjenester enn før (Sørensen 2009). For eksempel kan mangel på oppslutning av studenter føre til at utdanninger må legges ned. Det ligger altså noen utfordringer knyttet til omdømmebygging av offentlige organisasjoner, Wæraas (2005) hevder at man likevel ikke bør unngå å ta konseptet i bruk, men at det ikke er likegyldig hvordan det brukes.

Omdømmeoppskriften vil likevel kunne passe også for offentlige virksomheter, men det kan avhenge av hvilken type etat det snakkes om. Det Wæraas (2005) mener, er at offentlige organisasjoner i større grad må være åpne for at flere definisjoner av identiteten. Angell m.fl. (2011) hevder at offentlig sektor er avhengig av oppslutning og tillit til folket for å overleve, og at mangel på tillit kan føre til konsekvenser i form av nedleggelse, sammenslåinger eller moderniseringer på ulike måter.

Larsen og Langfeldt (2004) legger frem at universitetene stadig blir utfordret til å foreta strategiske valg å profilere sin virksomhet. Dette skyldes nye rammebetingelser for undervisning og forskning og kampen om studentene og de beste forskerne. De tradisjonelle verdiene til universitetene er ikke lenger tilstrekkelig for å imøtekomme konkurransen. De norske universitetene er i dag svært like når det gjelder studietilbud, og har faglig bredde som fremste kjennetegn. Dette gjør at det stadig blir vanskeligere å skille seg ut (Larsen og Langfeldt 2004). Sataøyen (2014) påpeker at universiteter og høyskoler i dag må profilere seg og formidle hva som er deres karakteristika, fremtidsplaner og strategier gjennom visjoner og kjerneverdier. Kjerneverdiene representerer institusjonenes identitet gjennom akademiske verdier, mens fremtidsvisjonene i sektoren bærer preg av konkurranse og markedsorientering (Sataøyen 2014).

Sataøyen (2014) har gjort en studie på 39 universiteter, vitenskapelige høyskoler og statlige høyskoler i Norge, samt 36 institusjoner i Sveige. Hans funn viser til at det er svært liten forskjell på verdiene til de ulike institusjonene, hvor de mest brukte verdiene som går igjen er «åpenhet», «mangfold», «kvalitet», «kritisk», «engasjement», «akademisk frihet», «nærhet» og «samarbeid». Visjonene i Norge og Sveige viste seg også å være overraskende like, de handlet om det samme og hadde like formuleringer (Sataøyen 2014). I følge Sataøyen (2014) er det en rekke empiriske studier som konkluderer med at på tross av organisasjoners innsats for å differensiere seg gjennom visjoner og verdier, ender de likevel opp med identiske formuleringer. Sataøyen (2014) påpeker at høyere utdanning har en tosidig forpliktelse hvor de på den ene siden skal ha en samfunnsnyttig funksjon i å fremskaffe kunnskap til nytte for staten, markedet og næringslivet. På den andre siden finner vi dannelsesaspektene som vektlegger utdanning som en «selvoppdragende virksomhet fram mot personlig selvstendighet, ansvar og som handlingsveileder ikke bare inne vitenskapelig og yrkesmessig virksomhet, men også for andre livsområder».

Omdømme er omfattende og det vokser raskt. Apeland (2010) påviser at omdømme som bygges på unik historie og en sterk kultur er vanskelig å kopiere. Derfor er omdømme også viktig for offentlige etater, organisasjoner, kommuner, fylker og byer. Det som er gjennomgående i teorien er at de fleste forfatterne er opptatt av å påvise hvorfor et godt omdømme er viktig, før det vises til hvordan man oppnår et godt omdømme (Apeland 2010, Brønn og Ihlen 2009, Fombrun og Riel 2004). Dette er viktig fordi det viser ledere hvorfor nettopp omdømme bør vies plass på agendaen.

Brønn og Ihlen (2009) mener omdømmebygging handler om virksomhetens atferd, kommunikasjon og evne til å etablere gode relasjoner til omverden, og deres teori handler i stor grad om byggesteiner på veien mot å oppnå et godt omdømme. De mener imidlertid at en virksomhet må vite hvem de er før de kan kommunisere og vektlegger derfor identitet som et grunnleggende element. Identitet er et område de deler med mange andre, og det som går igjen, er at identitet må bygges på overordnede formål og verdier, visjon, kultur og strategi. Dette er elementer som viser vei og retning, og herav skaper grunnlag for felles identitet i form av at man jobber mot samme mål. (Apeland 2010, Brønn og Ihlen 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007, Nesheim 2006). Brønn og Ihlen (2009) benytter mye relevant teori, men viser til omfattende forskning som ligger i identitet og fremmer kompleksiteten av å finne frem til eller bygge en identitet.

Brønn og Ihlen (2009) er opptatt av omdømmerisiko, og diskuterer fallgruvene for virksomheter som ikke evner å møte forventningene som forventes av omgivelsene. Apeland (2010) er også opptatt av hvordan omdømme skapes og utvikles, men vektlegger i større grad hva virksomheter med godt omdømme har gjort riktig, fremfor hva som er gjort feil. Hans teori tar i stor grad utgangspunkt i norske eksempler med støtte i norsk og internasjonal forskning. Da omdømme i sin vide forstand, vedrører alle sider av hva en virksomhet er og gjør, går ikke Apeland (2010) i dybden og drøfter fordeler og ulemper, fokuset hans virker i større grad å på en enkel måte vise hvordan virksomheter kan jobbe systematisk for å bygge et godt omdømme.

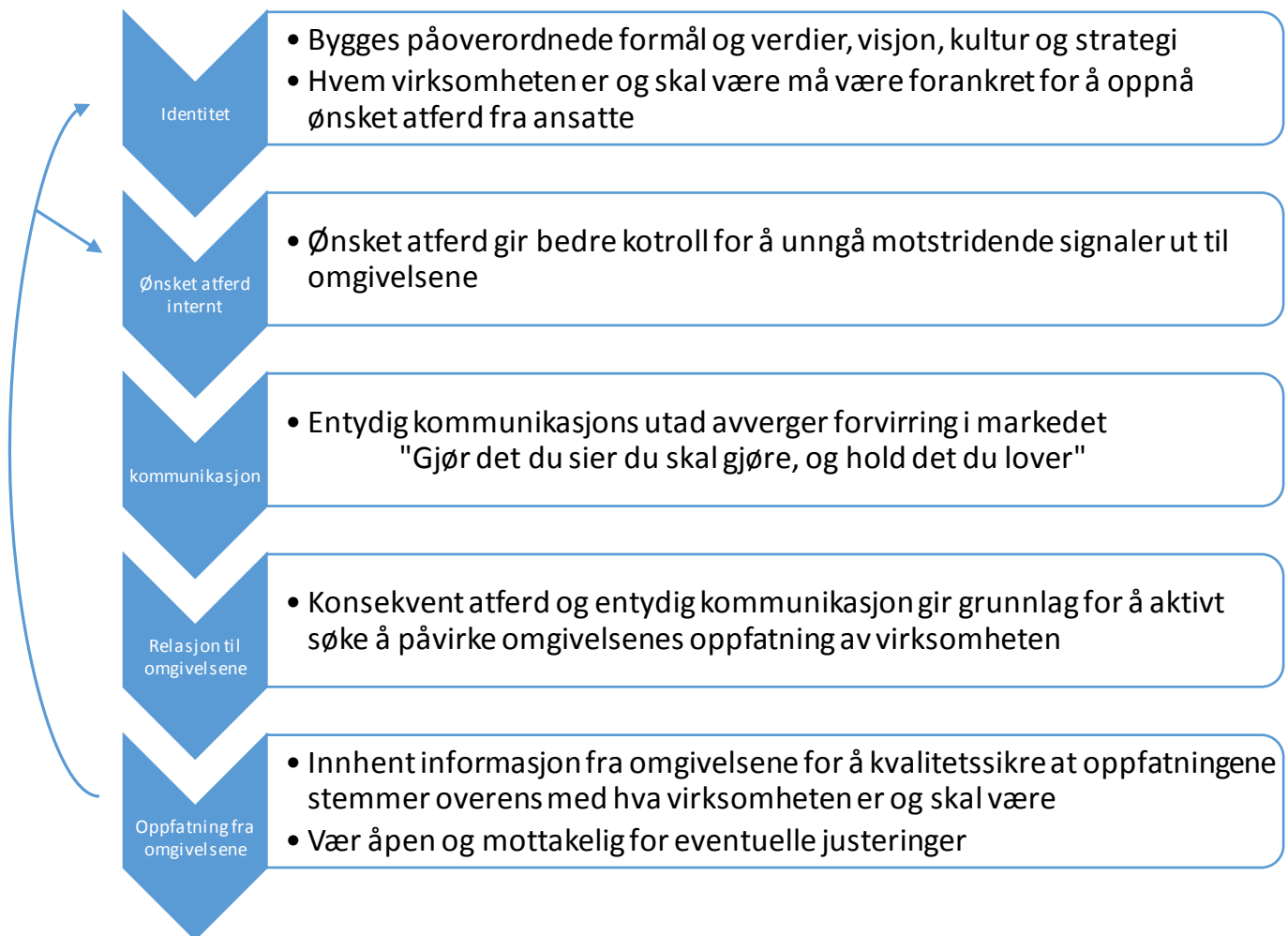
Til syvende og sist, som Apeland (2010) på linje med Farbrot (2010) poengterer, er det omgivelsene som avgjør om en virksomhet har et godt omdømme. Det blir derfor viktig å kvalitetssikre at virksomheten oppnår å innfri forventningene de selv har skapt. Dersom det er gap mellom hva virksomheten kommuniserer og omgivelsenes oppfatning (Brønn og Ihlen 2009), bør virksomheten ta et skritt tilbake å se på egen identitet og om de oppnår ønsket atferd og kommunikasjon internt. Dette blir også viktig for det Supphellen (2013) er opptatt av når han trekker frem at en betydelig del av virksomhetens omdømmebygging nettopp skjer gjennom samtaler fra ansatte.

Omdømme blant offentlige organisasjoner har tidligere fått lite oppmerksomhet, noe som skyldes at de ikke i like stor grad som private virksomheter har vært preget konkurranse. Ettersom også offentlige organisasjoner i det siste har fått økende grad av konkurranse er omdømmebygging i dag også relevant for offentlige organisasjoner. Men det foreligger noen utfordringer knyttet til det offentlige når felles identitet skal defineres, da de ofte har flere mål

og hensyn å ta enn private bedrifter. Dette vil også være svært ulikt alt etter hvilken offentlig etat det er snakk om. Det som er viktig er at identitet og omdømme likevel bør få oppmerksomhet blant offentlige organisasjoner, men at man er obs på at det kan være hensiktsmessig med flere definisjoner av identitet (Angell m.fl. 2011, Sørensen 2009, Wæraas 2005 og Byrkjeflott og Wærås 2012).

2.2.5 Oppsummering fra omdømme

For å visualisere knutepunktene de ulike teoriene peker til, oppsummerer jeg de viktigste elementene i omdømmebygging i følgende ny modell:



Modell: Omdømmeprosessen

Dersom det viser seg at det er gap mellom forventningene man har skapt til omgivelsene og hva virksomheten egentlig står for, kan dette tyde til at det som kommuniseres ut ikke er godt nok forankret i hvem man er internt. Herav må virksomheten ta et steg tilbake å jobbe med egen identitet for å oppnå ønsket atferd fra medarbeiderne internt. Denne prosessen bør følges opp kontinuerlig, selv om oppfatningene fra omgivelsene stemmer overens med det organisasjonen ønsker å være i dag. Dette er viktig fordi markedet stadig er i utvikling, det som virker bra i dag trenger ikke være like bra til neste år.

2.3 Sammenheng mellom endringskapasitet og omdømme under endringer

I litteraturen finnes mye teori om både endringskapasitet og omdømme, men få studier som viser til sammenhengen mellom disse. Det identifiseres likevel flere forhold ved endringskapasitet som også går igjen i omdømmelitteraturen.

Teorien presentert i oppgaven viser til at gjennomføring av endringer i seg selv ikke er nok dersom kunder og ansatte blir forbigått som følge av endringene, og at forhastede budskap og klare konsekvenser kan føre til skadevirkninger for virksomhetens omdømme og markedsposisjon.

Virksomheter må alltid må være bevisste omgivelsenes oppfatning omkring egen virksomhet og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene, da omdømme er ikke en konstant størrelse, men noe som hele tiden er i endring og løpende påvirkes. Dette er viktig fordi det kan få fatale konsekvenser om det brytes, da omdømme er noe som tar tid å bygge opp (Fombrun 1996, Apeland 2010). Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at en viktig del av endringskapasiteten handler om aggregering av individenes endringskapasitet. Herav vil det for å fremme endringskapasitet, på lik linje med oppbygging av et godt omdømme, være viktig å starte på innsiden.

Dersom en virksomhet evner å fremme god kapasitet for endring intern, gjennom å engasjere medarbeiderne under en omstilling, legge til rette for involvering underveis i prosessen samtidig som man har fokus på å skape kultur for å dele informasjon og ikke minst ha en god strategi for at riktig og viktig informasjon når gjennom, oppnår man et godt grunnlag for dannelse av en sterk, ny identitet. Evner virksomheten dette, har den også grobunn for å ivareta virksomhetens omdømme, da et godt omdømme bygges opp under en god identitet.

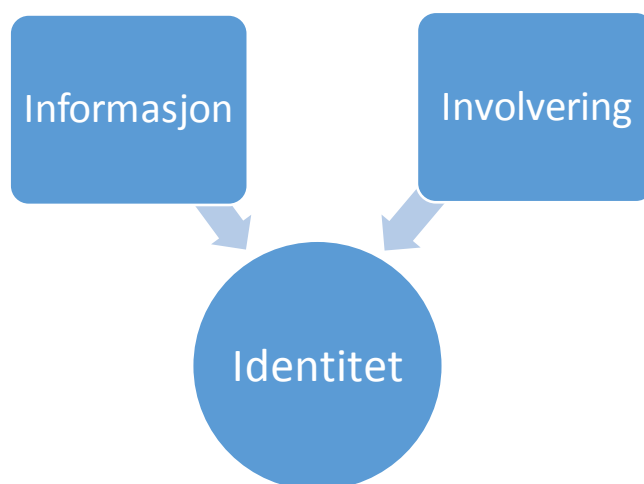
Dette vil igjen gi gevinst for å fremme endringskapasitet, da medarbeidere som jobber i organisasjoner med godt omdømme ofte er mer stolte og motiverte. Dette er viktig fordi

verdien av lojale medarbeidere er stor, i form av at lojalitet skaper stabilitet og er med på å bygge en solid kultur på innsiden av organisasjonen, noe som igjen gir grunnlag for endringskapasitet (Apeland 2010, Meyer og Stensaker 2011). Stoltheten av å jobbe i det rette miljøet betyr for mange mer enn arbeidstid og gode belønninger. Folk snakker om gode arbeidsplasser, og det er den beste markedsføringen en organisasjon kan få (Apeland 2010). Dette gir igjen gevinst til omdømme, da omdømmebygging i stor grad skjer gjennom samtaler fra ansatte (Supphellen 2013).

Det er tre elementer som går igjen som viktige. Dersom virksomheter under omstilling evner å ivareta disse tre elementene, vil de på en god måte kunne gjennomføre endringer med god kapasitet for endring internt samtidig som omdømme blir ivaretatt. Disse elementene er identitet, involvering og informasjon.

Dette kan oppsummeres i en enkel modell som tar for seg disse tre lèr:

Identitet er grobunnen i både endringskapasitet og omdømme. Evner virksomheter å bygge en felles identitet vil det danne et grunnlag som gir synergieffekt både for omdømme og endringskapasitet. Informasjon og involvering blir essensielt fra starten, for å skape et godt grunnlag for identitet.



Modell: Tre viktige lèr som blir viktige for endringskapasitet og omdømme

Da litteraturen ikke viser til mange studier som ser på sammenhengen mellom disse, er ikke teorien alene nok for å klargjøre sammenhengen. En skal case-beskrivelse om fusjonsprosessen som pågår i egen organisasjon kan bidra til å utvikle ytterligere forståelse om sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme.

3.0 Metode

I dette kapitlet beskrives fremgangsmåten for den empiriske studien av hvilke sammenhenger som kan knyttes mellom god endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringer.

Først presenteres egen rolle, og gjør rede for forskningsdesign. Videre presenterer jeg hvilke data som er samlet inn og hvordan disse dataene er sammenstilt. Til slutt gjøres en vurdering av studiens troverdighet.

3.1 Egen rolle

Studien er i basert på ulike data fra egen arbeidsplass, supplert med egne erfaringer. Studien omhandler en institusjon som står midt i en fusjonsprosess. Selv jobber jeg i kommunikasjonsenheten, og har herav vært delaktig i jobben med å markedsføre den nye fusjonerte institusjonen, som i dag er Nord universitet. Før fusjonen, va jeg ansatt ved tidligere Høgskolen i Nesna, hvor ansvarsområdet var markedsføring og rekruttering. Her har jeg jobbet siden høsten 2013. Det at fusjonen har foregått parallelt med handlingsforløpet av denne oppgaven, gjør oppgaveskrivingen veldig spennende, men det er både fordeler og ulemper knyttet til det å stå så tett opp i egen organisasjon som på samme tid gjennomgår en omfattende endring.

Fordelen med å studere egen arbeidsplass ligger i at jeg kjenner til arbeidsprosesser, historier og har informasjon lett tilgjengelig (Når mauren også skal være ørn). Mye av det jeg har studert i denne oppgaven gir gevinst i form av at jeg kan dra nytte av studien også underveis i prosessen ved egen organisasjon. Jeg praktisert mye av det jeg har lært om omdømme underveis i prosessen. Eksempel på dette er blant annet oppfordring til alle medarbeidere om å uttale seg om mulighetene ved fusjonen, fremfor begrensningene når det kommer til kommunikasjon eksternt. Dette for å ikke skape usikkerhet i omgivelsene som kan gi negativt utslag for rekrutteringen til Nord universitet. I tillegg har jeg vektlagt betydningen av identitet internt i kommunikasjonsenheten, når det kommer til viktigheten av å fremstå som enhetlig utad i profileringen av Nord universitet. Når det kommer til endringskapasitet, er det i hovedsak ledere jeg har delt min erfaring med. Eksempel på dette er hvor viktig det er å få resten av medarbeiderne til å forstå at fusjonen faktisk er en realitet, og at det ikke er hensiktsmessig å jobbe mot fusjonen. Dette er viktig fordi Nord universitet, Nesna har mye større sjanse for å lykkes i fremtiden dersom flere evner å jobbe for mulighetene som foreligger av fusjonen, fremfor å klamre seg til det som ikke lenger finnes.

Ulempen er at det å stå med begge beina i egen organisasjon mitt i en fusjon, kan gjøre at jeg blir påvirket av omstendighetene og herav styrt i en retning som kan gå på bekostning av kritisk refleksjon (Når mauren skal være ørn). Jeg var fra starten likevel bevisst dette, og har forsøkt å løfte blikket for å forstå bakgrunn av de beslutninger som er tatt. Dette har jeg gjort gjennom å forsøke å sett den fra ulike synsvinkler. Jeg har også forsøkt å ikke å la meg påvirke av motstanden som har vært internt, men fokusert på mulighetene fremfor begrensningene dette kan medføre for egen organisasjon. Å fokusere på mulighetene fremfor begrensningene tror jeg kom lettere for meg enn mange andre i organisasjonen, nettopp fordi jeg ikke har vært ansatt her i så mange år. Jeg har ikke vært like sterkt knyttet til historien og identiteten til tidligere Høgskolen i Nesna som en del ansatte har, men samtidig lenge nok til å ha forståelse for kompleksiteten. En annen utfordring med å studere egen organisasjon er at det kan være vanskelig å skrive om realiteten. Tør jeg? Vil jeg? Eller burde jeg la være? (Når mauren skal være ørn). Dette er noe jeg har kjent mye på underveis i prosessen. Gjør jeg noe som noen vil føle seg støttet av?

Det som underveis i prosessen har overrasket meg mest, er at min forståelse om at fusjonsprosessen kunne være positiv for tidligere Høgskolen i Nesna, har endret seg noe underveis. Med dette mener jeg at flere av tendensene etter at fusjonen fant sted, viser til at fusjonen faktisk kan virke truende for tidligere Høgskolen i Nesna. Dette skyldes vedtak om studier som ikke får fortsette, og signaler fra ledelsen uttalt i media, om ikke oppstart på flere av profesjonsutdanningene.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign skal vise forskerens plan og prioriteringer for forskningsprosessen (Ringdal 2001). Når et forskningsproblem er lite forstått og forsket på står vi overfor et eksplorerende design hvor målet er å utforske temaet nærmere (Olsson og Silkoset 2007).

Denne oppgaven er både utforskende og teoridrevet. Den tar for seg et lite utforsket område da hensikten er å beskrive sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme med en utdanningsinstitusjon som case. Samtidig eksisterer det en rekke studier av endringskapasitet og omdømme som gjør at denne studien i stor grad er teoridrevet, og hvor videreutvikling av teorien er hensikten. Problemstillingen er derfor av åpen og beskrivende karakter (Jacobsen 2015), og er derfor eksplorerende med kvalitative data.

Da teorien alene ikke hjelper langt nok på vei for å forstå sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme, vil en case-beskrivelse om fusjonsprosessen i egen organisasjon bidra til dypere forståelse av fenomenet. Jeg har derfor brukt mye tid på å reflektere over den teorien som finnes, studier og erfaringer som er gjort av andre på feltet, samt reflektert over sammenhengen jeg har funnet opp mot konkrete eksempler og erfaringer fra egen organisasjon og endringsprosessen som pågår her.

En kvalitativ case-studie gir meg mulighet for å benytte ulike metoder for datainnsamling, hvor jeg kan skaffe til veie en mangfoldig og grundig bakgrunnsmateriale for å gjennomføre analysen.

3.3 Datainnsamling

Da vi står midt i en fusjonsprosess og det enda foreligger mye usikkerhet og mange emosjonelle følelser knyttet til hverdagen, har jeg lite tro på at personlige intervjuer eller spørreskjema vil gi valide svar. Jeg mener likevel at intervjuer kunne vært relevant for en eventuell utvidelse av studien, men at tidspunktet for dette ikke var passende. Eventuelle intervjuer burde vært gjennomført når fusjonen har fått landet litt mer enn den er per i dag. Nyeng og Wennes (2006) påpeker at det ikke må personlige intervjuer til dersom man er usikker på om dette gir valide data. De hevder at det er fullt mulig å innhente mye informasjon på andre måter, noe jeg også har valgt å gjøre i denne oppgaven.

Det foreligger mange nyttige dokumenter knyttet til fusjonsprosessen som kan bidra langt på vei i materialet jeg trenger for å kunne fortolke situasjonen. Herav ulike dokumenter knyttet til fusjonsprosessen, strategiske planer, nettside også med tilgang til pågående arbeid i forbindelse med fusjonsprosessen i form av ulike referater, styremøter, strategi, samt administrativ og faglig organisering. Denne typen dokumentstudium er hensiktsmessig når intervju ikke er egnet og man ønsker skriftlig fremstillinger av hendelsesforløpet (Jacobsen 2005). I tillegg har jeg innhentet mye medieoppslag, noe som også bidrar til å belyse hvilke inntrykk omgivelsene har til fusjonsprosessen. Medieoppslagene er en sekundærdata som ikke er samlet inn spesielt for mitt formål, og validiteten er herav lavere enn om jeg hadde innhentet informasjonen selv (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Jeg skal likevel ikke innhente konkrete fakta fra medieoppslagene, men benytte dem for å vise til hvordan oppfatning omgivelsene har av fusjonsprosessen.

For å få innblikk i tidligere Høgskolen i Nesnas identitet har jeg innhentet informasjon fra tidligere nettside. Herav strategisk plan og historien knyttet til Høgskolen i Nesna. Portrettintervju av student og et notat skrevet av studentrådet gi innblikk i hvilken relasjon studentene har om det som tidligere var Høgskolen i Nesna. I tillegg finnes dokumenter som viser til hvor langt Nord universitet har kommet i jobben med å opparbeide ny identitet, som «Dette må du vite om Nord universitet», «Dette er bestemt» og prosessen for utarbeidelse om ny strategi. I tillegg vil jeg ta for meg mye av medieomtalen som har vært i perioden. Dette vil ikke bare gi meg data som er nødvendig for å dokumentere informasjon om endringsprosessen, men også kunne gi et bilde av hvilke inntrykk omgivelsene har fått av denne prosessen. Hvilken betydning har fusjonsprosessen på omdømme for Nord universitet som helhet?

I tillegg har jeg innhentet dokumenter som viser til hvordan informasjon i og rundt fusjonsprosessen har foregått, både før og etter fusjonen fant sted. Er det delt nok informasjon? Er den lett tilgjengelig? Er den gjennomtenkt? Som stortingsmeldinger, plattform for fusjon og ulik informasjon delt på nettsiden. Fra medieomtalen har jeg fått innblikk i hvordan omgivelsene også har tolket informasjon om fusjonsprosessen som er kommunisert eksternt. I tillegg har jeg benyttet data som gir innblikk i graden av involvering. Herav arbeidsgrupper inkludert deres arbeidsområder, ulike dokumenter for pågående prosjekter som er lagt ut for høring og allmøter.

For å gi en oversikt over ulike data jeg har samlet inn, vil disse listes opp i en tabell og bli nummerert etter dokumentsiffer for å lettere kunne henvise til dataen i drøftingskapitlet. Jeg legger også inn en kolonne for hvor dokumentet er tilgjengelig for å enklest mulig finne tak i dataen dersom det trengs utdyping. Jeg har valgt å lage en egen tabell for medieoppslagene.

Tabell 1. ulike data som gir informasjon om fusjonsprosessen for Nord universitet

Informasjon	Dokument	Tilgjengelig her:
Strategisk plan, gamle Høgskolen i Nesna	Dokument 1	http://intra.hinesna.no/node/1290
Felles plattform for fusjon	Dokument 2	https://www.nord.no/no/aktuelt/fusjon/Documents/Felles-plattform-for-fusjon-versjon-09-06-15.pdf
Appell til Høgskolestyret	Dokument 3	Vedlegg 1
Dette er Nord universitet Nesna	Dokument 4	http://www.nord.no/no/om-oss/studiesteder/nesna/Fakta/Sider/default.aspx
Studentintervju	Dokument 5	http://www.nord.no/no/studier/studentliv/Studentportretter/Sider/Renate-Stensholm-Hansen.aspx
Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren	Dokument 6	https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=61824
Meld. St. 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet	Dokument 7	https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/
Kongelig resolusjon UiN og HiNe	Dokument 8	https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammenslaing-av-universitetet-i-nordland-og-hogskolen-i-nesna/id2423962/
Nytt universitet i Midt- og Nord-Norge	Dokument 9	https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-universitet-i-midt--og-nord-norge/id2457612/
Kongelig resolusjon UiN/HiNe og HiNT	Dokument 10	https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammenslaing-av-universitetet-i-nordland-hogskolen-i-nord-trondelag-og-hogskolen-i-nesna/id2457613/
Nord universitet - Fusjon	Dokument 11	http://www.nord.no/no/aktuelt/fusjon/
Struktur i høyere utdanning	Dokument 12	https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/id2009067/
Dette er bestemt	Dokument 13	http://www.nord.no/no/aktuelt/fusjon/dette-er-bestemt#!

Studiebrosjyre for Nord universitet	Dokument 14	http://www.nord.no/no/aktuelt/nyheter/Documents/studiebrosj.pdf
Dette må du vite om Nord universitet	Dokument 15	http://www.nord.no/no/aktuelt/nyheter/Sider/Dette-ma-du-vite-om-Nord-universitet.aspx
Arbeidet med fusjon vår 2016	Dokument 16	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/fusjonsprosjektet-2016.aspx#!&acd=4b42c963-666a-1534-60af-abad37855d75
Administrative arbeidsgrupper, ansvar og oppgaver	Dokument 17	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Fusjonsarbeidet-2015.aspx#!&acd=378c7287-b291-2c6e-3025-a58325c5a12c
Omstillingsavtale UiN, HiNe, HiNT	Dokument 18	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Fusjonsarbeidet-2015.aspx#!&acd=ec84c658-8349-af06-86d0-1210a16f4bda
Referat fra omstillingsforum	Dokument 19	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Fusjonsarbeidet-2015.aspx#!&acd=1fd75b8b-9edc-1f0a-f4dc-3a6e0ae093c3
Informasjon: ofte stilte spørsmål som følge av fusjon	Dokument 20	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Fusjonsarbeidet-2015.aspx#!&acd=b2f7a6a8-8544-80f1-9a67-623607b363aa
Rettigheter og plikter for ansatte	Dokument 21	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Ansattes-rettigheter-og-plikter.aspx
Om Nord universitet	Dokument 22	http://www.nord.no/no/om-oss/universitetet
Fusjonsarbeidet 2015 (arkiv)	Dokument 23	https://norduniversitet.sharepoint.com/Organisasjon/fusjon/Sider/Fusjonsarbeidet-2015.aspx

I dokument 16, arbeid med fusjon 2016, gis det overblikk over mange ulike forhold som har lagt til rette for involvering. Herav møtedatoer, møtereferater, rapporter, utkast, innspill, høringsvar samt ulike grunnlagsdokumenter.

Tabell 2. Medieoppslag i perioden 31.5.16-7.6.16

Overskrift	Referanse	Tilgjengelig her
Ber rektor droppe studentkutt	Hansen, 2016 s. 6-7 (Avisa Nordland)	https://web.retriever-info.com/go/?p=884106&a=56743&sa=2029062&x=c07230676870e7c343b62b6e03781a36&d=055148201605317f58a5b498006f4db625e9e494fc90bb&s=55148
Lærerutdanning er bærebjelken	Vatne, 2016 s. 5 (Helgelands Blad)	https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=2d8b6a86e98235ac2b42d15aac9772a2&d=055276201606017e834cda75c9595d89c44244ad3802ea&s=55276
Bestemmer seg i neste uke	Vatne, 2016 s. 4-5 (Helgelands Blad)	https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=c7ddb6c5ac5e03ae59d00d8d4cc38ade&d=055276201606012d5046dfed77fad72ef3e55da571bf5b&s=55276
Fusjonstrollet med to tunger	Hilmersen og Rindahl, 2016 s. 8 (Helgelands Blad)	https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=499473e1e27dbf37bc4418f87d2ad8b6&d=05527620160601852ec161f8b4b9784a9801025a69aad2&s=55276
På dette feltet er Rana, Nesna, Alstahaug og Vefsn helt enige	Hansen, 2016 (Rana Blad)	http://www.ranablad.no/skole/videregaende-skole/politikk/pa-dette-punktet-er-rana-nesna-alstahaug-og-vefsn-helt-enige/s/5-42-180010?key=2016-06-07T05:50:28.000Z/retriever/6f39cfb825f90c011963e4525990b233b9b01e5b
Uttalelse fra Nesna	Vatne, 2016 s. 11 (Helgelands Blad)	https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=084430b0b2d048f7eb70eb7729c73863&d=055276201606065ddd446741a992670274084f1a380f1c&s=55276
Ønsker uttalelse fra fylkestinget	Hansen, 2016 s. 13	https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=9cb a00ed3d3cad1860c9730bb03a1785&d=055170201606079133236fc2d91a2eda4a05db9001914c&s=55170

3.4 Dataanalyse

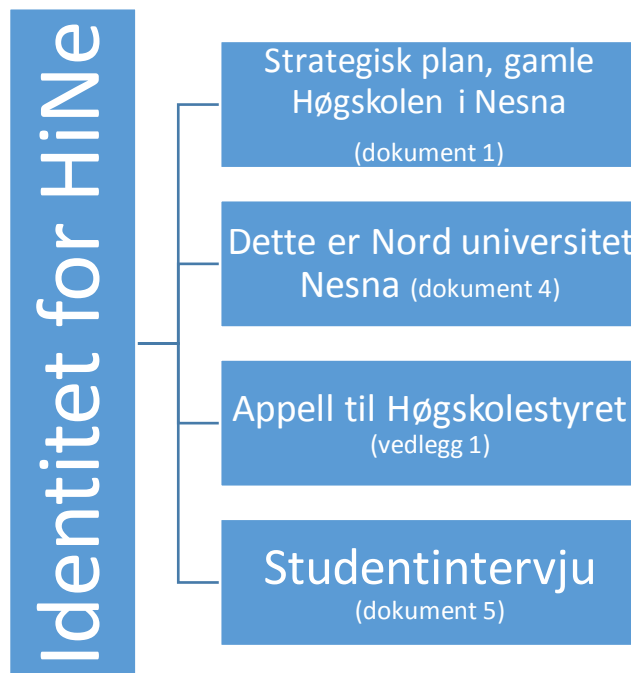
Denne oppgaven er i hovedsak en teoridrevet oppgave hvor hensikten er å beskrive og forstå sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme. Det var ikke vanskelig å finne litteratur om verken endringskapasitet eller omdømme, verre var det å finne litteratur som tok for seg sammenhengen mellom disse. Ut fra litteraturen var det likevel mulig å identifisere flere av de samme forholdene som ble viktige for både endringskapasitet og omdømme, som er identitet, informasjon og involvering. Men hvordan fungerer mine funn i praksis?

Da litteraturen ikke viser til mange studier som ser på sammenhengen mellom disse, er ikke teorien alene nok for å klargjøre sammenhengen. For å utforske dypere min antagelse om at det er sammenhenger mellom endringskapasitet og omdømme, har jeg tatt utgangspunkt i fusjonsprosessen ved egen organisasjon og overveid hvordan forholdene identitet, informasjon og involvering også fungerer i praksis. For å finne tak i hva disse tre elementene har å si for fusjonsprosessen, har jeg kategorisert dokumenter, notater og informasjon fra nettsider basert på disse tre forholdene.

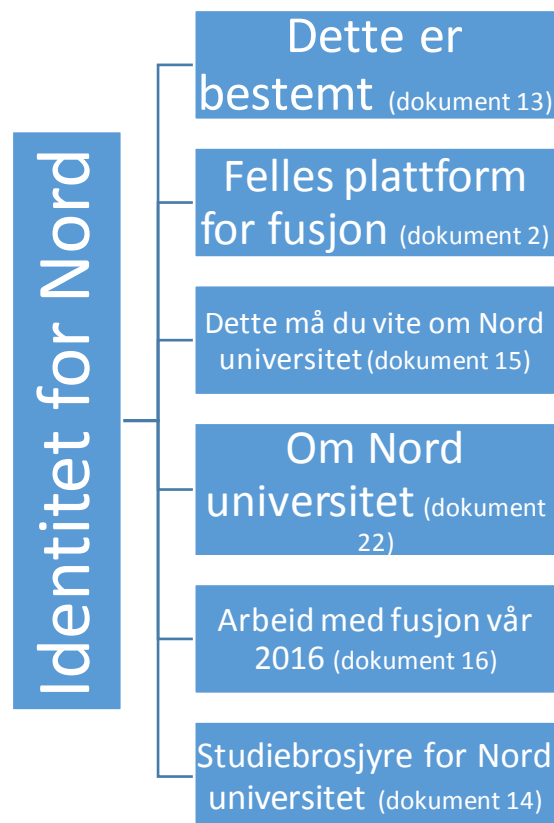
Identitet

Flere av dokumentene jeg viser til i datainnsamlingen bidrar til å gi innblikk i identiteten både til tidligere Høgskolen i Nesna og det som nå er Nord universitet. Noen av disse dokumentene viser spesielt til hvordan identiteten til tidligere Høgskolen i Nesna er forankret internt for denne institusjonen, både når det gjelder ansatte og studenter. Dette er dokumenter som gir innblikk i historien knyttet til institusjonen, hvem og hva institusjonen ønsket å være gjennom sin visjon og sine verdier, samt hvilken tilknytning studentene har til knyttet til tidligere Høgskolen i Nesna sin identitet. Videre ønsket jeg å få bedre oversikt over hvor langt i prosessen mot en ny identitet Nord universitet er kommet, herav om det foreligger mye informasjon om hvem Nord universitet er og hvem Nord universitet skal være i fremtiden. Under gis en oversikt over de dokumenter som kan knyttes til identitet for tidligere Høgskolen i Nesna og nye Nord universitet. Det er viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier (Brønn og Ihlen 2009). Apeland (2010) hevder samspillet mellom visjon, kultur og eksterne grupperes inntrykk av organisasjonen er viktige for å skape en positiv identitet.

Tabell 3. Data som viser til Høgskolen i Nesnas identitet



Tabell 4. Data som viser til Nord universitets identitet



Informasjon

Målet med dokumentene knyttet til informasjon var å få oversikt over hvordan og hvilken informasjon som er delt, og om den er gjennomtenkt. Medarbeidernes behov for informasjon øker når ledelsen planlegger endringer, men overflod av informasjon kan resultere i synkende oversikt. Det er derfor viktig at informasjonen som er delt er gjennomtenkt. Informasjon bør rettes direkte mot ansatte og interessenter for å oppnå forståelse og engasjement. Dersom ansatte forstår hvorfor endringen kommer og at det ligger en troverdig begrunnelse i grunnen, er det lettere å oppnå aksept for endringene (Melberg og Mikkelsen 2015, Kigen 2002, Simonsen 2012). Det ansatte er mest opptatt av under endringsprosesser er hvordan de vil bli berørt og frykter store endringer og tap av jobb (Meyer og Stensaker 2011).

Tabell 5: Informasjon fra regjeringen

Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren (dokument 6)	Meld. St. 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet (dokument 7)	Kongelig resolusjon UiN og HiNe (dokument 8)
Struktur i høyere utdanning (dokument 12)	Nytt universitet i Midt- og Nord-Norge (dokument 9)	Kongelig resolusjon UiN/HiNe og HiNT (dokument 10)

Da dette dreier seg om en statlig organisasjon, har ikke institusjonene selv myndighet til å bestemme om de skulle fusjonere eller bestå som selvstendige. Dokumentene listet i tabellen over viser informasjon om fusjonen som kommer direkte fra departementet.

Tabell 6: Informasjon som er viktig for ansatte

Nord universitet – Fusjon (dokument 11)	Felles plattform for fusjon (dokument 2)	Dette er bestemt (dokument 13)
Omstillingsavtale UiN, HiNe, HiNT (dokument 18)	Informasjon: ofte stilte spørsmål som følge av fusjon (dokument 20)	Rettigheter og plikter for ansatte (dokument 21)

Informasjonen som fremkommer i dokumentene over er informasjon som er nyttig for ansatte. Her fremkommer det blant annet hva fusjonen betyr for organisasjonene, hva som er målet med fusjonen og hvordan den enkelte ansatte vil bli berørt som følge av fusjonen.

Involvering

Målet med datainnhenting var også å gi en oversikt over hvordan muligheten for involvering har vært i fusjonsprosessen. Det er ikke nok å informere om endringer, det er i tillegg viktig å involvere de ansatte i endringene (Melberg og Mikkelsen 2015, Elsrud 1998). Dokumentene under viser til konkrete prosesser hvor ansatte har vært eller har hatt mulighet for å involvere seg.

Tabell 7: Involvering i fusjonsprosessen

Administrative arbeidsgrupper, ansvar og oppgaver (dokument 17)	Fusjonsarbeidet 2015 (arkiv) (dokument 23)	Arbeid med fusjon vår 2016 (dokument 16)
-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------

Selv om det bare foreligger tre dokumenter over, vil en kunne finne mange linker under dokument 15 og 16, som viser til stor grad av involvering. Her ligger blant annet møtedatoer, møtoreferater, rapporter, utkast, innspill, hørings svar samt ulike grunnlagsdokumenter.

3.5 Troverdighet

Da det ikke foreligger studier som tar for seg sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme, har teorien bidratt til å kaste lys over og kategorisere empirien jeg har sammenstilt. For å øke troverdigheten i studien har jeg innhentet mye informasjon gjennom mange ulike dokumenter samt medieomtaler. Det som har vært viktig for meg i denne oppgaven var at dataen som skulle gi grunnlag for videre studie av empirien var adekvate. Jeg vurderte det derfor som risikabelt å skulle innhente data basert på intervju. Dette fordi fusjonsprosessen har pågått parallelt med denne oppgaven, hvor temaet er emosjonelt for mange av medarbeiderne. Det brede spekteret av dokumenter jeg har innhentet er pålitelige, og hjelper langt på vei for informasjonen jeg trenger i denne oppgaven.

4.0 Case

Oppgaven tar for seg endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringer. Oppgaven retter fokus på offentlige organisasjoner med sektoren høyere utdanning som kontekst.

Caset tar for seg endring knyttet til egen organisasjon, tidligere Høgskolen i Nesna som i dag står midt i en fusjonsprosess med to andre institusjoner, Høgskolen i Nord Trøndelag og Universitetet i Nordland, som i dag er fusjonert til Nord universitet.

Hovedfokuset vil i stor grad være knyttet til tidligere Høgskolen i Nesna, men gir også innblikk i hele fusjonsprosessen. Først gis det kjennskap til selve fusjonen. Deretter vil beskrivelsen struktureres etter de tre elementene oppgaven tidligere har definert som viktige for organisasjoner som gjennomgår større endringsprosesser, identitet, informasjon og involvering.

Fusjon

Kunnskapsdepartementet tok initiativ for gjennomføring av sammenslåing av institusjoner innen høyere utdanning og forskning i Norge, saken ble fremmet i statsråd 27.03.15.

«Forskning og høyere utdanning av høy kvalitet er avgjørende for å sikre fremtidens arbeidsplasser og for å fremme omstilling og verdiskaping i norsk økonomi. Derfor er det nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner. Struktureformen skal styrke kvaliteten på utdanningen og forskningen» (Dokument 6).

Styrene ved Høgskolen i Nesna og Universitetet i Nordland utredet en fusjon mellom institusjonene, og beslutningen om fusjon mellom UiN og HiNe ble fattet i statsråd 19. juni 2015 (Kongelig resolusjon UiN og HiNe – dokument 7), 9. oktober 2015 ble det også vedtatt i statsråd at HiNT skulle med på laget (Nytt universitet i Midt- og Nord-Norge – dokument 8). Fra 1.1.16 var de tre institusjonene fusjonert til det som i dag er Nord universitet (dokument 10).

Administrativt er fusjonen definert som en virksomhetsoverdragelse, men skal skje mellom likeverdige parter med mål om å skape en ny utdannings- og forskningsinstitusjon. Noen muligheter og gevinster av en fusjon som belyses i fusjonsplattformen er:

- Utviklingsmuligheter på tvers av fagmiljø og campuser
- Kompetanseutvikling med økt andel førstekompetanse
- Høyere kvalitet og bedre tilgang på de administrative tjenestene

(Dokument 2).

4.1 Identitet

Høgskolen i Nesna, den minste av de tre utdanningsinstitusjonene som fusjonerte, har drevet selvstendig med utdanning helt siden 1918. Det ligger herav en sterk historie knyttet til institusjonen. Ulike typer lærerutdanning har stått sentralt helt fra starten, men studietilbudet er etter hvert betraktelig utvidet. Pr. i dag er det ca 900 studenter og 110 ansatte tilknyttet studiested Nesna (dokument 4). Ut fra strategisk plan fremkommer det at Høgskolen i Nesna skal bidra til utvikling og bosetning i distriktene gjennom å tilby relevante, praksisnære, bærekraftige og tilgjengelige studier samt forskning og formidling innen barnehage, skole, helse, kultur og idrett og IKT. Høgskolen har vektlagt nærhet til studentene og er opptatt av at de skal bli sett og være delaktige, slik at de oppnår personlig vekst og dannelse (dokument 1).

Organisasjonen har flere ganger tidligere opplevd press fra departementet om fusjonering med andre skoler, men har alltid kjempet for selvstendighet, og lyktes i det. Selv etter tydelig beskjed fra departementet om at fusjoneringen ville bli en realitet og institusjonene ble anbefalt å se seg om etter mulige samarbeidspartnere for å påvirke sin fremtid, bestemte styret at organisasjonen skulle være selvstendig (dokument 2). Også studentene ved tidligere Høgskolen i Nesna ønsket at den skulle bestå som selvstendig institusjon. Dette fremkommer av en appell fra studentrådet hvor de kommer med noen argumenter:

«I dag står det i strategisk plan at høgskolen i Nesna skal fungere som en selvstendig institusjon, noe som er til stor glede for oss som studenter i form av nærheten».

«Lærerutdanningen har vært Nesnas stolthet i 96 år nå. Vi i STRÅ ønsker å se denne utdanningen, som vi mener er eksepsjonelt god, fortsette å utvikle seg i tråd med regionen og landet». (dokument 3).

Av dette synes det at fusjoneringen var fra Høgskolen i Nesnas ståsted ikke er frivillig og den interne motivasjonen for fusjon har i liten grad vært til stede.

Jobben med fusjoneringen er ikke over, det er vel heller nå arbeidet virkelig har startet. Fusjoneringen har skjedd i rekordfart fra fusjonen ble vedtatt i statsråd 9. juni og til selve fusjonen fant sted 1.1.6. Det er herav ingen av medarbeiderne som tydelig vet hvem de er eller hva de står for i den nye organisasjonen de er en del av, da en ny strategi per i dag ikke er ferdig utformet. Arbeidsoppgavene har likevel måtte gå sin gang for å opprettholde daglig drift parallelt med fusjoneringsarbeidet. Noe som på enkelte felt har vært en utfordring, men som likevel har blitt gjennomført etter beste evne. Eksempel på dette er kommunikasjonsarbeidet med å profilere Nord universitet, markedsføring av studier og studentrekruttering (dokument 14). Av fusjonsplattformen fremkommer det at en felles markedsføringskampanje har som mål å øke rekrutteringen til alle studiesteder (dokument 2). Denne jobben måtte gå sin vanlige gang, selv om man som Nord universitet enda ikke hadde tydelig for seg hvem den nye organisasjonen egentlig skulle være og hva den skulle stå for, da ny strategi for Nord universitet på dette tidspunktet ikke en gang var påbegynt. Det er likevel utviklet et notat som etter beste evne beskriver hvem Nord universitet er, ut fra det man til nå vet.

«Nord universitet ble opprettet 1. januar 2016, og består av tidligere Universitet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Universitetet tilbyr utdanninger på bachelor-, master- og ph.d.-nivå. Det tas årlig opp studenter til mer enn 180 studier innenfor både profesjonsutdanning og teoretiske disiplinfag. Nord universitet har rundt 1200 ansatte og 12 000 studenter fordelt på studiestedene Stokmarknes, Bodø, Mo i Rana, Sandnessjøen, Nesna, Namsos, Steinkjer, Levanger og Stjørdal. Med nærhet til samfunns- og arbeidsliv skal Nord universitet bidra til å løse regionale, nasjonale og globale utfordringer» (dokument 15).

4.2 Informasjon

For å gjøre informasjon om fusjonsprosessen tilgjengelig, ble det på nettsiden opprettet en egen side for fusjon. Her ble nødvendig informasjon delt slik at medarbeidere og andre kunne holde seg oppdatert, som: Kort info om fusjonen og partene, struktur for høyere utdanning med linker til stortingsmeldinger, bakgrunn for fusjon, fusjonsplattformene, oversikt over avgjørelser som blir tatt underveis som navn, universitetsstyret, logo, visuell profil etc. (dokument 11).

I starten var det en del motstand mot fusjonen fra Høgskolen i Nesnas ståsted, men det ble i forkant av fusjonen utarbeidet en fusjonsplattform som grunnlagsdokument for sammenslåingen. Dette dokumentet presenterte strategi for utvikling av et fusjonert universitet, og tok blant annet for seg noen premisser som ble viktige for tidligere Høgskolen i Nesna. Utdrag fra fusjonsplattformen:

- Det fusjonerte universitet skal bygges opp rundt eksisterende organisatoriske strukturer og infrastrukturer for høyere utdanning i Nordland (fotnote: Med dette menes at universitetets satsning på Helgeland skal ta utgangspunkt i og videreutvikles, med utgangspunkt i eksisterende fasiliteter (undervisnings- og kontorfasiliteter), bemanning og kompetanse). Den fusjonerte institusjonen skal planlegges som et flercampusuniversitet, hvor dagens studiesteder videreføres som del av det fusjonerte universitet.
- Det skal planlegges med at fremtidig vekst i antall studietilbud skal skje ved alle studiesteder. De store profesjonsutdanningene skal tilbys i alle deler av fylket.
- Den organisatoriske løsningen og fusjonen skal i seg selv ikke medføre oppsigelser eller at ansatte mot sin vilje må flytte fra et studiested til et annet.

(Dokument 2).

Fusjonen er fortsatt en tøff prosess for avdelingen som tidligere var en liten selvstendig institusjon, og det er fortsatt mange som viser motstand for omstillingen. Dette kommer til syne gjennom mye negativ medieomtale og rykter i nærmiljøet om at skolen ikke kommer til å vare lenge. Hvor kommer disse ryktene fra? Det virker herav som at usikkerheten internt har blitt kommunisert ut til omgivelsene hvor ryktene om at studiestedet henger i en tynn tråd nå er forankret hos en stor del av befolkningen i nærmiljøet. Konkrete eksempler på dette er leserinnlegget «fusjonstrollet med to tunger» (Hilmersen og Rindahl 2016), hvor fusjonen med

tidligere Universitetet i Nordland kritiseres, og medieoppslaget hvor ordførerne på Helgeland ytrer sin bekymring om studier som kanskje ikke får oppstart (Vatne 2016).

Tross for dette sitatet i fusjonsplattformen om at alle studiesteder skulle styrkes, har man opplevd at ledere har uttalt seg til media om usikkerheten for enkelte studiesteders fremtid, uten at dette er besluttet på noe plan. Noe som har skapt stor usikkerhet på kryss av avdelinger internt i det nye universitetet, men også eksternt i regionen. Dette fremkommer av at Alstahaug-ordfører ytret sin bekymring for sykepleierutdanninga i Sandnessjøen, samt den tidligere ledelsen ved Høgskolen i Nesna som valgte å sende en bekymringsmelding på bakgrunn av inntrykket de hadde fått fra fakultetsledelsen om ikke videreføring av aktivitet i Sandnessjøen, samt usikkerhet knyttet til lærerutdanninga på Nesna (Vatne, 2016 s. 10).

Den største mediestormen kom etter at rektor meddelte sin bekymring over det lave søkertallet til lærerutdanningen på Nesna, og at det muligens ikke var hensiktsmessig med oppstart høsten 2016. Dette skapte stor oppsikt og et voldsomt engasjement spredte seg i regionen og kommunene rundt tidligere Høgskolen i Nesna.

Artiklene tar i hovedtrekk for seg bekymringen knyttet til flere studier som er signalisert overført til andre studiesteder eller at det ikke blir oppstart. Dette gjelder i hovedsak sykepleierutdanningen i Sandnessjøen og opptak av studenter på Nesnas lærerutdanning. Til tross for at det er bedre søking til Nesna, som hadde 25 søkere, enn i Bodø med 23 søkere på den samlingsbaserte lærerutdanningen for 5.-10. klasse (Hansen 2016). Ordførerne på Helgeland mener en sterk sentralisering av studietilbudene gir store problemer for kommunene, da regionen har stort behov for kompetansen innenfor områdene som foreslås kuttet. I tillegg uttaler lærerstudenter på Nesna at de har valgt Nesna på bakgrunn av kvaliteten de har hørt om studiet (dokument 5), samt at det samlingsbaserte tilbudet gir gode muligheter for familiefolk på Helgeland. De mener samholdet og nærheten på Nesna gir god kvalitet i utdanningen, og påpeker at de mister tilliten til ledelsen i Nord universitet dersom dette ikke blir en mulighet for fremtidige studenter til høsten. Situasjonen med dens reaksjoner har resultert i at rektor ønsket konsekvensutredning før beslutningen ble fattet.

Ulike medieoppslag tyder på at tidligere Høgskolen i Nesna har gode relasjoner i regionen, hvor flere kommuner kjemper for at det fortsatt skal være utdanning her.

4.3 Involvering

Ulike tiltak ble lagt til grunn under jobben mot fusjon for å sikre involvering fra alle institusjoner. Oversikten over de ulike delene i fusjonsarbeidet ble lagt på intranettet, hvor man også kunne finne svar på ofte stilte spørsmål (dokument 23).

Før fusjonen ble det utformet en styringsgruppe som besto av representanter fra alle de tre tidligere institusjonene. I tillegg ble det oppnevnt administrative arbeidsgrupper for de ulike områdene: økonomi, personal, Marked og kommunikasjon, IT-drift, bibliotek, arkiv, studieadministrasjon og kvalitetssikring. Hver av gruppene hadde tre ansvarlige representanter, en fra hver av de tre tidligere institusjonene (dokument 23).

Etter fusjonen, 1.1.16 ble det satt opp ulike grupper som skulle ha ansvar for ulike prosjekt underveis i fusjonsprosessen (dokument 16). Herav faglig organisering og administrativ organisering med påfølgende informasjon og innspillmøter ved alle tidligere institusjoner. I tillegg ble det satt opp en gruppe som skulle jobbe med ny strategisk plan for Nord universitet, hvor det ble lagt høringsmøter som skulle sikre en god prosess for involvering og deltakelse i hele organisasjonen. I tillegg valgte strategigruppen å utforme skriftlig utkast og inviterte til skriftlig deltakelse, med mulighet for å komme med innspill til strategi@nord.no inn mot utforming av endelig utkast.

Herav kunne alle ansatte komme med innspill til utkast for ny strategisk plan etter hvert som den ble lagt ut for høring (dokument 16).

5.0 Analyse og drøfting

I gjennomgangen av både teoretiske og empiriske studier av både omdømme og endringskapasitet har jeg funnet at det er tydelige sammenhenger mellom endringskapasitet og omdømme. I dette kapitlet drøftes forholdene som ble definert som viktige, samt utfordringer og muligheter under endringsprosesser som er sentrale for å forstå sammenhengen. Drøftingen er strukturert etter de tre forholdene identitet, informasjon og involvering.

Kjøde (2004) presenterte forventninger som legges til ledere under endringsprosesser på en veldig god måte når han uttaler at ledere forventes å ta nødvendige og riktige grep for å sørge for at omstilling skjer raskt, effektivt, med høy grad av involvering, uten skadevirkning for kunder, uten å forringe arbeidsmiljøet og jobbinnholdet for de ansatte og selvsagt til det beste for eierne. Med andre ord, ingen enkel oppgave å løse dersom man skal evne å ivareta både medarbeiderne internt og omgivelsene eksternt for å sikre det beste for organisasjonen på lang sikt.

5.1 Identitet

Tidligere Høgskolen i Nesna har drevet selvstendig med lærerutdanning i nesten 100 år, her fremkommer også at det er en liten institusjon med sine 900 studenter og at de har en lang tradisjon med lærerutdanning som strekker seg tilbake til 1918 (dokument 4) noe som viser til et historisk grunnlag som er en viktig del av deres identitet. Av tidligere Høgskolen i Nesnas visjon og virksomhetsmål, fremkommer det blant annet at institusjonen skulle være relevant for regionen og bidra til utvikling og bosetning i distriktene og at de vektlegger nærhet til studentene (dokument 1). Angell m.fl. (2011) hevder at det som er spesielt for organisasjoner i offentlig sektor er at de har en unik kjerne og historisk grunnlag som er en veldig viktig del av deres identitet.

Et studentintervjuet viser til at studentens opplevelse av Nesna er at de ansatte alltid har tid til studenten hvor studenten føler seg ivaretatt, noe som har betydd mye. Studenten viser til at Nesna er et lite studiested, som har gjort det lett å bli kjent med andre studenter så vel som administrativt ansatte og faglærere (dokument 5). Meyer og Stensaker (2011) løfter frem at fusjon eller oppkjøp ofte innebærer at flere ansatte må endre sin organisasjonstilknytning, og at lojaliteten og tilhørigheten de følte for sin tidligere enhet må overføres til en ny.

Av studentrådets appell til høyskolestyret (Vedlegg 1) fremkommer det at studentene ønsket at Høgskolen i Nesna skulle bestå som selvstendig institusjon. De fremmer at studentene prissetter måten Høgskolen i Nesna ivaretar dem og følger dem opp, og fryktet dette er noe som ville forsvinne dersom institusjonen fusjonerte til en større institusjon. Av dette synes det at studentene er fornøyd med Høgskolen i Nesna slik den fremsto som selvstendig, og at studentene ønsker muligheten for å fortsatt kunne ha en institusjon som vektlegger nærhet til studentene. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at ansatte ofte synes det er vanskelig å vite hvem de er i en ny organisasjon, da de ofte har et sterkt forhold til den organisasjonen de tidligere tilhørte. Dette tyder til at Høgskolen i Nesnas ønske om å vektlegge nærhet til studenten stemmer med studentens opplevelse av studiestedet, og at institusjonens verdier også har vært viktig for studentene.

Tidligere Høgskolen i Nesna ønsket å bestå som en selvstendig høyskole (dokument 1). Av dette er det tydelig at både ansatte og studenter ikke ønsket at Høgskolen i Nesna skulle fusjonere med andre institusjoner. Dette kan bety at noe av motstanden for fusjonen fra tidligere Høgskolen i Nesna, nettopp skyldes deres sterke tilknytning til den identiteten de har opparbeidet gjennom mange år som selvstendig institusjon. Både Scott og Jaffe (2004) og Jacobsen og Thorsvik (2007) vektlegger tap av identitet som en viktig årsak til at motstand mot endringer ofte oppstår.

Av de fusjonerte partene var en av institusjonene universitetet i Nordland. Vil det å skulle fusjonere en institusjon som har universitetsidentitet med en mindre institusjon som Høgskolen i Nesna, med høyskoleidentitet kunne gi utfordringer?

Av studien fremkommer det at fusjonen tydelig har skapt strid mellom tidligere Universitetet i Nordland og tidligere Høgskolen i Nesna, inkludert regionen rundt. At fusjonen her var tvang og ikke et frivillig ønske fra Høgskolen i Nesna fremkommer av strategisk plan (2014-2017) (dokument 1), hvor det står at de skal oppnå sine virksomhetsmål alene, studentenes appell til høyskolestyret, skrevet av studentrådet, (dokument 3). I tillegg har det skapt strid i regionen, dette fremkommer av ulike medieomtaler, et eksempel på dette er Hansen (2016), *På dette punktet er Rana, Nesna, Alstahaug og Vefsn helt enige*. Hvor det fremkommer at ordførerne på Helgeland kjemper for å opprettholde høyere utdanning i regionen. Stensaker m.fl. (2013) hevdet at en fusjonering mellom «likeverdige» parter vil ha lavere grad av konfliktnivå, enn fusjoner som skjer på bakgrunn av tvang hvor partene ikke har likeverdighet.

For Nord universitet begynner grunnlaget for å kunne bygge opp en ny identitet. Det foreligger noen dokumenter for det som er bestemt. Herav presisering av navn, logo og visuell profil (dokument 13). Dette må du vite om Nord universitet, gir 10 faktaopplysninger som beskriver Nord universitet. Her finnes informasjon om når fusjonen fant sted, antall studenter, studieprogram og studiesteder (dokument 15). Studiebrosjyren viser de ulike studietilbudene, samt illustrerer hvordan universitetet er fordelt over 9 studiesteder fra Stjørdal i sør til Vesterålen i Nord (dokument 14). Av plattformen for fusjon ligger noe informasjon om hva som var målet med fusjonen, disse målene er likevel ikke vedtatt i strategisk plan, da denne fortsatt er under arbeid (dokument 16). Det gir derfor informasjon hva et nytt universitet skal stå for, men det tydeliggjør ikke visjon og verdier. Identifikasjon hos medarbeiderne skapes gjennom positiv og særegen bedriftsidentitet og at dette oppnås ved å rette oppmerksomheten mot en bedre fremtid gjennom organisasjonens visjon. Visjon som veiviser er det første som trengs for å skape samhold og felles identitet, og kan være løsningen for å få ansatte til å ta mer ansvar under endringsprosessen (Alvesson 2011, Apeland 2010 og Kjøde 2004).

Wæraas (2005) hevder det ligger ekstra utfordringer knyttet til omdømmebygging av offentlige organisasjoner som følge av utfordringer knyttet til det å utforme en entydig identitet. Dette betyr at Nord universitet bør fokusere på det unike og historiske knyttet til universitetet. Dette kan være utfordrende da fusjonen er relativt fersk, og at ansatte fortsatt har en sterk identitet knyttet til den historien og kjerneverdiene som hørte til den institusjonen de var før fusjonen.

Da det er tre institusjoner som skal fusjonere, vil det ligge utfordringer knyttet til at det er tre ulike identiteter som drar med seg egne historier og verdier inn i en ny institusjon. Stensaker (2000) drøftet kvalitetsutviklingstiltak ved seks norske universiteter og høyskoler.

Fellestrekkene ved institusjonene som hadde klart å synliggjøre kvalitetsarbeidet, var institusjoner som hadde koplet kvalitetsarbeidet til institusjonelle særtrekk som var kjent og akseptert av ansatte og studenter. Er det mulig å beholde noen av de institusjonelle særtrekkene selv om man skal bygge opp en ny felles identitet? For tidligere Høgskolen i Nesna er det nærhet som har vært viktig for både ansatte og studenter (dokument 1, 3 og 5).

Dette skyldes at offentlige organisasjoner har mange hensyn og mål som skal ivaretas og at de herav må være åpne for flere definisjoner av identitet. Dette kommer likevel an på hvilken etat det er snakk om (Wæraas 2005). Sataøyen (2014) trekker frem hvilken betydning utfordringene Wæraas (2005) bemerker, har å si for sektoren innenfor høyere utdanning. Han hevder utfordringen her ligger i deres tosidig forpliktelse gjennom å fremskaffe kunnskap som

skal være til nytte for staten, markedet og næringslivet på den ene siden, og dannelsesaspektet mot personlig selvstendighet, ansvar og som handlingsveileder ikke bare innen vitenskapelig og yrkesmessig virksomhet, men også for andre livsområder. Et eksempel på at dette er tilfelle kan trekkes til strategisk plan for tidligere Høgskolen i Nesna. Et av virksomhetsmålene var å gi studentene god individuell oppfølging, og videreutvikle en mestringskultur hvor studentene deltar aktivt i egen læring. Samtidig skulle de gjennom fleksible og distribuerte utdanningstilbud bidra til å dekke både regionale og nasjonale kompetansebehov (dokument 1).

Selv om det er krevende for offentlige organisasjoner å utforme identitet, bør det få stor fokus for organisasjoner som gjennomgår endringer. Dette er viktig fordi organisasjonens bilde av egen identitet, da det styrker ansattes motivasjon og informerer medlemmene om hvordan de skal opptre (Busch m.fl. 2007, Whetton 2002). Stensaker m.fl. (2013) mener at det under en sammenslåingsprosess er essensielt med etablering av felles kultur og forståelse av den nye organisasjonens overordnede mål og strategier for å lykkes.

For å fremme endringskapasiteten og minimere motstanden blir det herav viktig for organisasjoner under endring å utforme en visjon for fremtiden så tidlig som mulig. For Nord universitet betyr dette at strategisk plan, med visjon og verdier bør prioriteres ferdigstilt så snart som mulig. Et halvt år etter at fusjonen fant stede strategisk plan for det nye universitetet fortsatt ikke vedtatt. Dette er viktig fordi grobunn for motstand ofte skyldes medarbeidernes usikkerhet for fremtiden, da motstand ofte handler om frykt for det ukjente. En visjon som tydeliggjør ønskebilde etter endring gir organisasjonen drivkraft til å holde ut (Jacobsen og Thorsvik 2009 og Scott og Jaffe 2004, Lokken 2010).

Institusjoner kan påvirkes ved håndtering av organisasjonsidentitet gjennom å internalisere tydelige verdier. Felles verdier er med å påvirke hvordan menneskene i organisasjonen tenker og samhandler, noe som igjen påvirker hvordan omverden oppfatter den og herav blir av stor betydning også for virksomhetens omdømme. Kulturbygging blir et viktig element for omdømme når en virksomhet går gjennom fusjon eller oppkjøp. Dette fordi kultur i likhet med struktur kan benyttes som et styringsmiddel gjennom å angi hva som er passende atferd når medarbeidere skal handle på vegne av organisasjonen (Apeland 2010, Busch m.fl 2007 og Thorsvik 2007).

Apeland (2010) hevder herav at verdiprosesser være til hjelp å for gi slipp på gammel kultur for organisasjoner som har en lang, rotfestet historie. Dette er nok et godt poeng for

organisasjoner som i likhet med tidligere Høgskolen i Nesna med lang historie hvor det kan tyde på at det er vanskelig å gi slipp på gammel identitet til fordel for en allerede sterkt innarbeidet kultur.

Identitet er ikke bare betydningsfullt for endringskapasitet, det er også avgjørende når det kommer til omdømmebygging. Dette er noe Apeland (2010) ser som viktig å hevde en fundamental del av omdømmebyggingen er at det alltid må starte på innsiden, og sier at et godt omdømme kun kan bygges dersom en virksomhet kjenner seg selv, sin *identitet*. Dette understøttes også av Brønn og Ihlen (2009) som ser på det som et nødvendig førstesteg for å forstå omdømme, er å fokusere på identitet og image, slik at organisasjonen med dens medarbeidere skal vite hvem de egentlig er og ønsker å være. Først etter at en virksomhet har lyktes i å utvikle identitet, blir det mulig å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være.

Av dette kan man forstå at usikkerheten som ligger internt i tidligere Høgskolen i Nesna, er knyttet til at de ansatte ikke har det klart for seg hvem de egentlig er nå, og hvordan fremtiden skal bli. Det kan i tillegg være vanskelig å formidle positive budskap eksternt, dersom man ikke har klart for seg hvem og hvor man egentlig skal være i fremtiden. Fokus på overordnede formål og verdier, gjennom å avdekke virksomhetens særegne misjon eller samfunnsmessige funksjon vil legge grunnlaget for en sterkere identifisering med virksomheten Nesheim (2006).

Alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, det herav er essensielt at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier da posisjoneringen eksternt bygges opp under kjerneverdiene internt. Alle ansatte bør derfor utfordres som markedsførere for å bidra til å etterleve kundeorientert kjerneverdi, altså det inntrykket virksomheten ønsker skal komme frem av den eksternt (Brønn og Ihlen 2009 Supphellen 2013).

Jobben med studentrekruttering og profilering av det nye universitetet har måtte gå sin gang, selv om en strategi for Nord universitet ikke er ferdigstilt. Eksempel på dette er studiebrosjyren og informasjon om universitetet på nettsiden (dokument 4, 14 og 15). Det betyr at når en ny strategi er på plass, kan det være risiko for at det som til nå er kommunisert ut til omgivelsene ikke nødvendigvis er sammenfattende med det som blir fastlagt i den nye strategien. Altså vil det kunne finnes gap mellom den oppfatning omgivelsene til nå har fått av universitetet, og det universitetet ender opp med er det de skal stå for i fremtiden. Noe som herav kan få konsekvenser for omdømme (Brønn og Ihlen 2009, Apeland 2010).

Oppsummering – identitet

Identitet viser seg å være viktig både for å fremme endringskapasitet internt og for å bygge og bevare et godt omdømme. Bygging av en god identitet handler om samspillet mellom flere elementer. For det første er det viktig at virksomheten legger stor vekt på å ha en god visjon og gode verdier som kan gi retning for hvem virksomheten skal være og stå for i fremtiden. Videre bør det fokuseres på å bygge en god kultur for å frembringe en atferd som støtter opp under virksomhetens visjon. Til slutt bør virksomheten fokusere på inntrykk, med dette menes at oppfatningen virksomheten ønsker om verden skal ha av den også er det som blir formidlet.

Evner virksomheten å ivareta disse elementene, vil den kunne frembringe en atferd som stemmer over ens med hvem organisasjonen er internt og det som også formidles til omgivelsene. Dette er viktig for å skape en god identitet som videre vil gi et godt grunnlag for å kunne bygge og ivareta virksomhetens omdømme. Det er vanskelig å konkretisere hva som er den beste måten å bygge identitet og omdømme på for offentlige organisasjoner, da dette vil være svært ulikt ut fra hvilken etat det er snakk om. Dette ligger i at offentlige organisasjoner ofte har flere hensyn og mål som skal ivaretas i tillegg til at de ofte har en sterk forankret identitet som det kan være vanskelig å gi slipp på. For sektoren innenfor høyere utdanningsinstitusjoner er det en tosidig forpliktelse gjennom å fremskaffe kunnskap som skal være til nytte for staten, markedet og næringslivet på den ene siden, og dannelsesaspektet mot personlig selvstendighet, ansvar og som handlingsveileder ikke bare innen vitenskapelig og yrkesmessig virksomhet, men også for andre livsområder. En annen utfordring, når det kommer til å differensiere seg som utdanningsinstitusjon, viser at verdiene og visjonene i denne sektoren ofte er svært like.

5.2 Informasjon

Informasjon er en av nøklene til endringssuksess, da medarbeidernes behov for informasjon øker når ledelsen planlegger endring. I tillegg vil det å åpne for dialog være viktig dersom graden av motstand mot endringsprosessen er stor (Melberg og Mikkelsen 2015, Lokken 2010). Datainnsamlingen viser til at det ikke er mangel på informasjon, da det tydelig finnes mye tilgjengelig informasjon. Det som blir viktig er hvilken informasjon som er delt, hvordan den er delt og om den gjennomtenkt. Overflod av informasjon resulterer i synkende oversikt, det er derfor viktig at informasjonen som deles er gjennomtenkt. Informasjon under

endringsprosesser må være viktig, vesentlig og relevant, skal man oppnå det man ønsker med informasjonen (Kigen 2002). I følge Meyer og Stensaker (2011) blir informasjon betydningsfullt fordi manglende informasjon ofte kan resultere i tap av motivasjon som igjen kan føre til fall i produktivitet.

Bakgrunnen for fusjoneringen ligger i kunnskapsdepartementets ønske om å høyne kvaliteten på forskning og høyere utdanning. Dette mener kunnskapsdepartementet ligger i å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren gjennom å samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner. Som statlig organisasjon, hadde ikke institusjonene selv myndighet til å bestemme om de skulle fusjonere eller bestå som selvstendige. For institusjonene betyr dette at fusjonen er en realitet uansett hva den enkelte institusjon eller medarbeider måtte mene om det (dokument 6, 7, 8, 9, 10 og 12). Informasjon bør rettes direkte mot ansatte og interessenter for å oppnå forståelse og engasjement. Dersom ansatte forstår hvorfor endringen kommer og at det ligger en troverdig begrunnelse i grunnen, er det lettere å oppnå aksept for endringene (Melberg og Mikkelsen 2015, Kigen 2002, Simonsen 2012). Lokken (2010) hevder at dersom medarbeiderne forstår at endringen er helt nødvendig, bidrar til mindre motstand og mer støtte. Et eksempel på dette vises av Hydro Agri og Postens omstillingsarbeid. Som følge av at medarbeiderne skjønnte at endringene var helt nødvendige, fikk de høyere toleranse også for enveiskommunikasjon. Denne toleransen for enveiskommunikasjon ble avgjørende, hvor utfordringer knyttet til tid gav begrensede muligheter for planlegging og involvering blant medarbeiderne (Lokken 2010).

For fusjonsprosessen i egen organisasjon, ligger det mye informasjon tilgjengelig om fusjonsprosessen (dokument 2, 11, 13, 18, 20 og 21). Stensaker (2000) hevder at den institusjonelle ledelsen bør «oversette» den generelle fokuseringen på kvalitet til lokale tradisjoner og historie. Tendensene man ser av motstanden som har vært mot fusjonen, både ved tidligere Høgskolen i Nesna og i regionen kan tyde til at forståelsen for hvorfor fusjonen var en nødvendighet ikke har vært godt nok forankret. Herav burde det vært viet mer tid helt i starten av prosessen til å skape en forståelse for hvorfor institusjonen må jobbe for fusjonen fremfor å kjempe for videre selvstendighet.

Fusjoneringen av de tre utdanningsinstitusjonene skulle også skje raskt, og det foreligger i dag ingen strategi for den nye institusjonen som allerede har levd i seks måneder. I tillegg er det fortsatt mye motstand som ulmer internt. Hydro Agri og Postens omstilling var vellykket, tross for at de hadde liten tid til rådighet.

Dette er et eksempel på hvorfor informasjon om at endringer er nødvendig er viktig. Det er likevel ikke det eneste som blir viktig å tenke på i starten av en omstilling.

Datainnsamlingen viser til at det foreligger mye informasjon om fusjonsprosessen som er viktig for ansatte (dokument 1, 18, 20, 21). Her fremkommer det blant annet hva fusjonen betyr for organisasjonene, hva som er målet med fusjonen og hvordan den enkelte ansatte vil bli berørt som følge av fusjonen. Meyer og Stensaker (2011) belyser at det de ansatte er mest opptatt av, er hvordan de vil bli berørt og frykter store endringer og tap av jobb. Mangel på slik informasjon skaper grunnlag for rykter og ubegrunnet frykt. Dette kan i verste fall få konsekvenser i form av at kompetente personer med viktig kompetanse velger å forlate virksomheten. Elsrud (1998) understøtter dette når hun påpeker at det under usikre tider ofte er disse medarbeidere som slutter først. Dette betyr at ledelsen bør gi viktige medarbeidere klar beskjed om at bedriften vil satse på dem, skal de unngå at virksomheten gir tapt på kritisk kompetanse. For fusjonsprosessen til Nord universitet, ble fusjonsplattformen her et viktig moment for Høgskolen i Nesna. Dette fordi det i fusjonsplattformen kommer tydelig frem at fusjonen i seg selv ikke skal medføre oppsigelser eller at ansatte mot sin vilje må flytte fra et studiested til et annet. Dette var sannsynligvis med på å dempe frykten mange fra starten satt med når det kom til usikkerheten knyttet til tap av jobb.

Når det kommer til rykter og ubegrunnet frykt, som Meyer og Stensaker (2011) trekker frem, vil jeg her belyse et eksempel fra tidligere Høgskolen i Nesna: Frykten for fremtiden har i denne organisasjonen ligget og ulmet fra lenge før fusjonen ble en realitet, dette fordi institusjonen vet de er minst, og fryktet herav at den ville miste kontroll over hvilke studietilbud som skulle tilbys i regionen den lå i fremover. Et annet viktig punkt fra fusjonsplattform er at *det skal planlegges med at fremtidig vekst i antall studietilbud skal skje ved alle studiesteder og de store profesjonsutdanningene skal tilbys i alle deler av fylket*. Til tross for har dette, har ledelsen i det fusjonerte universitetet uttalt i media at fremtiden er usikker for noen av studiestedene (Hansen, 2016, Vatne 2016, Hilmersen og Rindahl 2016). Dette er eksempel på at det er blitt gjort noe annet enn hva man tidligere har bestemt at man skal gjøre, da det ut fra fusjonsplattformer ble lagt til grunn at det fusjonerte institusjonen skal planlegges som et flercampusuniversitet hvor dagens studiesteder videreføres. I tillegg skulle de store profesjonsutdanningene skal tilbys i alle deler av fylket (dokument 1). Hvilke konsekvenser får slike hendelser for tilliten innad i den nye organisasjonen? For tidligere Høgskolen i Nesna resulterte dette i mye støy for det studiestedene det gjaldt, da dette ikke var en del av avtalen som lå til grunn. Brønn og Ihlen (2009) trekker frem viktigheten av

konsekvent atferd, og at denne atferden må stemme overens med interessentenes forventninger. De belyser riktignok dette i sammenheng med omdømmebygging og kommunikasjon eksternt, men dette er et konkret eksempel på hvor viktig det er at man holder det man har sagt man skal gjøre også internt i en organisasjon. Stensaker m. fl. (2013) støtter opp om dette, og sier at utvikling av lojalitet til sammenslåingen er et viktig kriterium. Også Apeland (2010) påpeker at det er viktig å holde det man lover og gjøre det du sier du skal gjøre for at organisasjonen skal bli oppfattet som ekte. Han hevder i tillegg at det ekte må komme innenfra, og at det er kommunikasjonen som skal forsterke det genuine. Av dette kan vi si at det å være ekte i like stor grad bør gjelde internt i organisasjonen, evner man ikke å være ekte med hverandre internt, vil det som i dette eksemplet kunne resultere i at ulike budskap kommuniseres utad og skape forvirring i markedet. Noe som i dette tilfelle skjedde for Nord universitet, da det skapte en stor oppsikt i media (Hansen, 2016, Vatne 2016, Hilmersen og Rindahl 2016).

Dette blir viktig også fordi et annet moment både Apeland (2010) og Brønn og Ihlen (2009) trekker frem som viktig for å bygge og bevare et godt omdømme, er å være konsistent. Det de her sier er at virksomheter må unngå motstridende uttalelser eller at en del av organisasjonen utfører noe som en annen del gjør. I fusjonen mellom de tre utdanningsinstitusjonene var det i fusjonsplattformen bestemt at alle studiesteder skulle styrkes, kommunikasjonsenheten har markedsført det som om det skulle være studier på alle studiestedene, men en leder uttaler i media at det slettes ikke er sikkert at studiestedet skal bestå (Hansen 2016). Dette er et klart eksempel på motstridende informasjon eksternt, og som ifølge Apeland (2010) og Brønn og Ihlen (2009) ikke er spesielt heldig for omdømmebyggingen. Løsningen her mener Apeland (2010) ligger i å skape god kultur for å dele informasjon, også på tvers av avdelinger og geografisk adskilte enheter.

Konsekvensene som følge av mangel på informasjon som fører til rykter og ubegrunnet frykt blir herav viktig å fokusere på også for å unngå ringvirkninger og kritiske konsekvenser for en virksomhets omdømme. Som Supphellen (2013) angir «alle ansatte er markedsførere». Han er overbevist om at en betydelig del av virksomhetens omdømmebygging skjer gjennom samtaler fra ansatte, og at dette er informasjon det lyttes til i omgivelsene. Noe som også understøttes av Apeland (2010) når han trekker frem at anbefalinger styrker omdømme, da mennesker danner inntrykk basert på hva de hører fra andre. Derfor blir det elementært at medarbeiderne blir informert om betydningen av hva hver enkelt sier kan ha for organisasjonens omdømme.

Supphellen (2013) stiller likevel spørsmål ved om ledelsen er bevisst potensialet denne markedsføringen representerer. Grunnen til dette er at det i den utdanningsinstitusjonen som tidligere var selvstendig, i dag opplever mye negativ medieomtale og rykter i nærmiljøet om at den ikke kommer til å overleve som en del av den nye store institusjonen. Noe som også frustrerer kommunikasjonsenheten i denne institusjonen, da deres jobb blant annet dreier seg om å aktivt bygge opp omdømmet for den nye institusjonen de er blitt en del av (dokument 14 og 15). Dette er ikke et godt grunnlag for omdømmebygging av den nye institusjonen i regionen. Skal Nord universitet evne bygge opp et godt omdømme bør ledelsen legge en god strategi for å realisere potensialet som finnes i medarbeidernes positive omtale gjennom å informere medarbeiderne om påvirkningskraften hver enkelt faktisk har. Og ikke minst, stå frem som gode eksempler på dette selv.

Lokken (2010) påpeker at kommunikasjonsavdelingen ikke kan veie opp for dårlig kommunikasjon i virksomheten, men anbefaler at kommunikatøren bør gi sine beste råd og sørge for å bli lyttet til. Løsningen mener Lokken (2010) ligger i at kommunikatørene selv må ta initiativ til å informere ledelsen om muligheten som ligger i betydningen av hva ansatte faktisk sier, og ikke minst konsekvensene som oppstår som følge av uheldige uttalelser eksternt.

Det ikke bare medarbeidere som trenger informasjon, da det under omstillingsprosesser fort kan skapes usikkerhet også blant andre interessenter. Herav blir det Kigen (2002) frembringer viktig, når han sier at virksomheter ikke bare skal konsentrere informasjon direkte mot ansatte, men at det i tillegg blir viktig med *informasjon utad* til kunder, investorer, media eller myndigheter for å oppnå forståelse og engasjement andre steder i markedet. Apeland (2010) påpekte hvordan gode anbefalinger bygger omdømme, og at vi danner oss inntrykk basert på hva vi hører fra andre, og at media plukker opp både gode og dårlige historier som formidles. Som nevnt i forrige avsnitt, om at medarbeiderne må informeres om hvilken påvirkningskraft de faktisk har for omverden, blir det her viktig at de ikke bare skal unngå negative uttalelser, men oppfordres til å formidle positive budskap utad.

Busch m.fl. (2007) trekker frem at det også er avgjørende at virksomheter *innhenter informasjon* fra omgivelsene. Dette er viktig for at virksomhetens funksjonalitet under endringsprosesser ikke skal svekkes når den må tilpasse seg endringspresse fra omgivelsene. Brønn og Ihlen (2009) hevder at omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, men at denne atferden må stemme overens med interessentenes forventinger. Av dette kan innhenting av informasjon benyttes som kvalitetssjekk på om virksomheten evner å innfri de

forventningene som er blitt dannet hos interessentene. Dette er viktig fordi det gir mulighet for å opptre proaktivt i forhold til å endre strategi dersom det skulle vise seg at organisasjonen ikke innfridde de forventinger som oppfattes i markedet, før det vil få eventuelle konsekvenser for omdømme. Viktig for Nord universitet som måtte starte jobben med å markedsføre det nye universitetet og studietilbudene selv om ny strategi for det nye Nord universitet ikke var på plass.

Oppsummering – Informasjon

For å oppnå endringskapasitet og samtidig bevare og bygge et godt omdømme er informasjon et viktig kriterium. Men informasjonen som deles må være gjennomtenkt for å nå gjennom med det som er viktig. Videre blir det viktig at ledelsen informer godt i starten om hvorfor omstillingen er en nødvendighet for å oppnå aksept for omstillingene og redusere motstand. I tillegg blir informasjon om hvilken betydning omstillingen vil ha for medarbeiderne og organisasjonens fremtid viktig for å redusere usikkerhet og falsk ryktespredning. Studien viser også til at troverdighet blir viktig i form av å hold det som blir lovet og gjør det som blir bestemt skal gjelde. Ikke bare for omdømme sin del, men også internt i organisasjonen for å oppnå tillit til endringsprosessen. Det er også viktig å informere ansatte om påvirkningskraften som ligger i det de uttaler, har å si for virksomhetens omdømme, og herav oppfordre til formidling av positive budskap

5.3 Involvering

I starten av fusjonen ble det satt opp arbeidsgrupper som skulle jobbe med ulike områder. Herav økonomi, personal, marked og kommunikasjon, IT-drift, bibliotek, arkiv, studieadministrasjon og kvalitetssikring. Disse arbeidsgruppene besto av representanter fra alle institusjonene (dokument 17). Dette viser til at medarbeiderne underveis i fusjonsprosessen har fått mulighet til å involvere seg i ulike arbeidsprosesser. Melberg og Mikkelsen (2015) hevder at nøkkelen til endringssuksess blant annet ligger i informasjon og medvirkning, også Elsrud (1998) understøtter dette og påpeker at det ikke er nok å informere, men at det i tillegg er viktig å involvere alle i endringene. Hun mener det er essensielt med en synlig ledelse på alle nivåer hvor fremtiden må stå i fokus og alle ansatte bør involveres i bedriftens strategi.

Etter fusjonen 1.1.16 ble det også satt opp ulike grupper med ansvar for ulike prosjekter for fremtidig organisering. Dette var faglig organisering, administrativ organisering samt en gruppe som skulle jobbe med strategisk plan (dokument 16). Disse gruppene utformet ulike handlingsalternativ. Gruppene for faglig- og administrativ organisering besøkte alle de tidligere institusjonene hvor arbeidet ble presentert, og alle medarbeiderne fikk mulighet for å komme med innspill. Referat og utkast ble også delt på intranett slik at dokumentene var tilgjengelige for alle ansatte. Strategigruppen valgte å utforme skriftlig utkast og inviterte til skriftlig deltakelse. De la ut en mailadresse som medarbeiderne kunne benytte seg av for å sende inn innspill (dokument 16).

Det er viktig å involvere de ansatte i endringsprosessen, men konsekvensene av bred involvering kan føre til store kostnader. Det er ikke mulig å inkludere alle i alt og konsekvensene av for bred involvering kan føre til modifikasjon og tap av fremdrift (Meyer og Stensaker 2011, Kjøde 2004).

Av dette kan har Nord universitet løst oppgaven med involvering på en god måte, hvor alle har fått mulighet for medvirkning gjennom muntlige og skriftlige tilbakemeldinger. Det var likevel arbeidsgruppen som skulle utforme endelige forslag for organiseringen. På denne måten sikret man fremdrift i prosessen.

Graden av involvering bør vurderes ut fra ulike sammenhenger og hvilke type endringer det er snakk om. Kjøde (2004) påpeker at det finnes ulike typer endringer. I type-2 endring hvor det dreier seg om å bygge ny kultur, holdninger eller restrukturering av aktiviteter og arbeidsprosesser. Da det i slike tilfeller dreier det seg om individer som fortsatt skal ha en viktig rolle i organisasjonen i fremtiden, kan det lønne seg å legge til rette for stor grad av involvering. For tidligere Høgskolen i Nesna dreier dette seg om en slik type-2 endring, da det tydelig fremkommer av fusjonsplattformen at ingen skal miste jobben eller flytte arbeidssted som følge av fusjonen (dokument 2).

Melberg og Mikkelsen (2015) hevder medarbeiderne bør ivaretas og engasjeres underveis i en omstillingsprosess. De mener dette blir viktig for å øke læringsviljen og eierskap til prosessen, og redusere tiden det tar fra medarbeiderne blir opplyst om endring, til de starter nyorientering og fokuserer på løsninger og fremtiden. Dette blir viktig for det Busch m.fl. (2007) sier om at medarbeidernes kompetanse er viktig under endringsprosesser. Det kan for det første være for å dra nytte av den kompetansen som allerede finnes, men de mener også det må utvikles kompetanse som gjør det mulig å fange opp endringer i omgivelsene. Busch m.fl. (2007)

mener her at for å kunne dra utnytte eksisterende kompetanse og for å etablere læringsprosesser med sikte på kompetanseutvikling, kreves det motivasjon. Dette er en nødvendig drivkraft for å få medarbeiderne til å kontinuerlig arbeide for å utvikle nødvendig endringskapasitet. Dette blir viktig fordi det ofte under omstillingsprosesser oppstår nye måter å jobbe på, og noen må kanskje tilpasse seg nye systemer.

Som følge av fusjonen, kunne ikke tidligere Høgskolen i Nesna lenger ta beslutninger selv om hvilke studier som skulle igangsettes. Ut fra ulike medieoppslag fremkommer det at flere av studietilbudene ved tidligere Høgskolen i Nesna risikerte å ikke få starte opp (Hansen 2016, Vatne 2016, Hilmersen og Rindahl 2016). Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem et av årsakene til motstand mot endring ligger i at maktforholdet endres. Dette dreier seg om endringer som medfølger en reorganisering av et stabilt mønster av makt og innflytelse. Noen medarbeidere vil i slike tilfeller motsette seg endringer nettopp fordi de ser at muligheten for innflytelse minker. Denne fusjonen viser til et konkret eksempel av at maktforholdet er endret, hvor tidligere Høgskolen i Nesna ikke lenger selv hadde kontroll over studiene. Av det ene medieoppslaget, Hilmersen og Rindahl (2016) fremkommer det at tilliten til fusjonsprosessen i Nord universitet ikke er høy.

Av dette bør alle ansatte få muligheten til å involvere seg, men det er likevel ikke hensiktsmessig for virksomheten å bruke for mye tid og ressurser på å involvere medarbeidere som ikke virker motivert til å ta ansvar. Fra tidligere Høgskolen i Nesna, viser det seg at det er stor grad av motstand, men at det også er ansatte som har evnet å se muligheter og funnet at de kan bidra på andre plan med den kompetansen de innehar.

Meyer og Stensaker (2011) fant i en undersøkelse at ansatte som var bevisste på sin kompetanse ble tryggere på at de hadde noe å bidra med i organisasjonen i fremtiden. Dette oppnådde hver enkelt gjennom å kartlegge kompetansen de innehadde. En av medarbeiderne fra undersøkelsen uttalte at han gjennom å tenke gjennom alt han hadde gjort, og skrive ned alle oppgavene han hadde hatt og hvilken kompetanse han hadde var veldig nyttig, og anbefalte at dette var noe alle burde gjøre. Melberg og Mikkelsen (2015) poengterer at det er viktig å være bevisst at de ansattes reaksjoner på endringer varierer. Noen reagerer negativt, opplever stress og andre helseplager, mens andre ser mulighetene for utvikling og avansement. Meyer og Stensaker (2011) har her gjennomført studier som viser hvordan ansatte som har erfaring fra endringsprosesser reagerer. Funnene viser at ansatte som har vært gjennom mange endringsprosesser reagerte mer lojalt, men at de likevel var mer passive. For tidligere Høgskolen i Nesna, som flere gang tidligere har opplevd press fra departementet om

fusjonering fra andre skoler, men som likevel sto på sitt for å være selvstendig og lyktes i dette, kan det tyde på at mange av medarbeiderne igjen trodde at også denne gangen skulle de få fortsette som en selvstendig organisasjon. Noe som herav la grunnlag for passivitet internt i organisasjonen. Da det likevel ble et faktum at fusjoneringen denne gangen ble en realitet, kan det virke som om mange reagerte med stor usikkerhet og som la grunnlag for motstand mot endringene. Av dette virker det som om presset for fusjonering som ikke har blitt noe av, i første omgang førte til det som Meyer og Stensaker (2011) forklarer som BOHICA, *Bend over here it comes again*, som er en passiv atferd som gjør det vanskelig å implementere endringer.

Etter at fusjonen ble en realitet kom det andre reaksjoner til syne, herav motstand, mens noen evnet å være proaktiv gjennom å bidra aktivt for å se etter muligheter som medfulgte. Meyer og Stensaker (2011) trakk frem at enkelte medarbeidere som involverte seg i de aktuelle endringene organisasjonen arbeidet med, fikk mulighet til å påvirke hvilke løsninger som velges, og fikk herav større kjennskap til hva som gjøres og hvorfor.

Av dette kan man forstå at det ofte finnes mulighet for å involvere seg, men at ikke alle ansatte evner å engasjere seg i hva som skjer. Organisasjonen består av mye god kompetanse, men dersom medarbeiderne ikke selv aktivt evner å engasjere seg, vil ikke organisasjonen kunne dra nytte av denne kompetansen. Ledelsen bør herav jobber for å bevisstgjøre medarbeiderne som befinner seg i den passive siden av modellen, om mulighetene som finnes dersom de i større grad selv tar ansvar for å involvere seg Meyer og Stensaker (2011). Evner organisasjonen å motivere ansatte til å oppsøke informasjon og involvere seg der det er mulighet for det, vil dette kunne øke følelsen av trygghet og kontroll knyttet til endringer for hver enkelt, samt at organisasjonen i større grad kan dra nytte av medarbeiderne som innehar viktig kompetanse. Dette blir i tillegg viktig, da Meyer og Stensaker (2011) påpeker at ansatte som er proaktive overfor endringer på arbeidsplassen, og som har bygget kompetanse gjennom deltakelse i endringsprosesser ofte vurderer situasjonen mer positiv enn andre.

Oppgaven har tidligere trukket frem at felles verdier er viktig for hvordan menneskene i organisasjonen tenker og samhandler, noe som videre vil få betydning for hvordan omverden oppfatter den og dermed også påvirker omdømme. Brønn og Ihlen (2009) påpeker viktigheten av at alle ansatte må forstå virksomhetens identitet og verdier, da alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme. Apeland (2010) sier at mens fastsettelse av visjonen først og fremst er en lederoppgave, bør medarbeiderne få være med på å definere verdiene. Dette

mener han blir essensielt i organisasjoner som allerede har en lang historie, men ønsker endring, og at verdiprosessen herav er en god måte å skille seg fra gammel kultur på.

Oppsummering – involvering

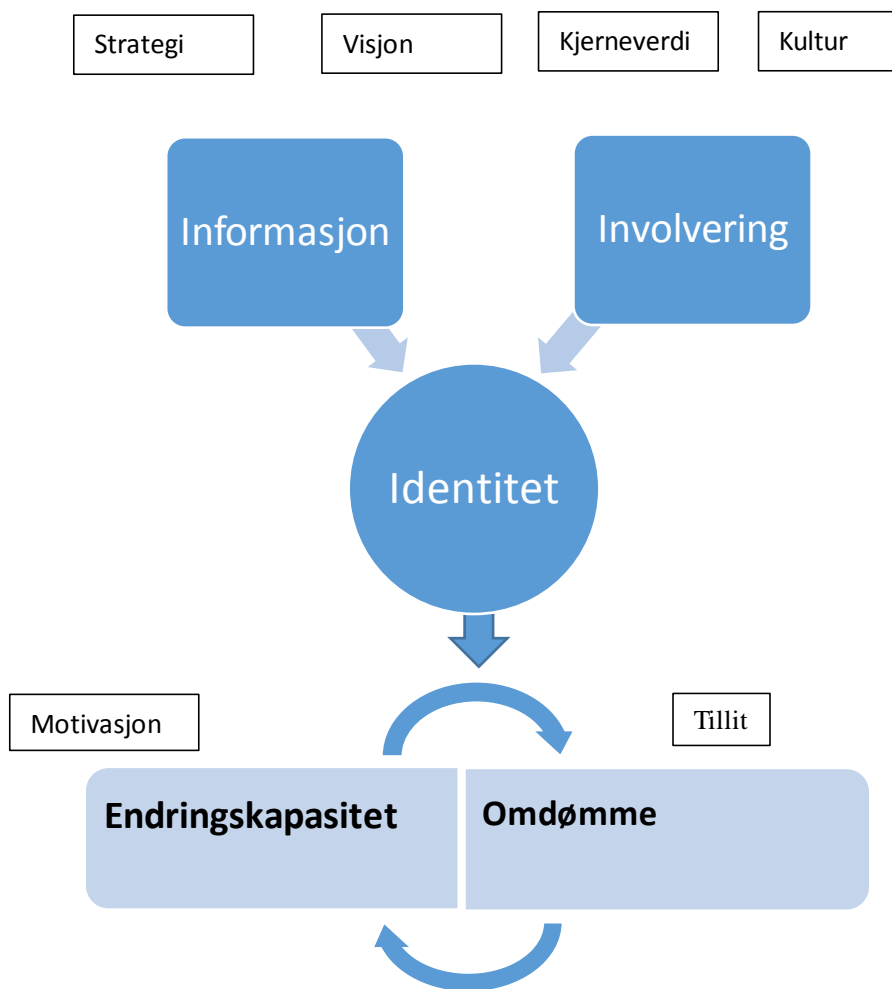
Involvering er herav elementært i endringsprosesser, det er likevel viktig å skille mellom kritiske innspill som kan bidra til gode resultater og bremseklosser. Er det individer i organisasjonen også skal ha en stor rolle i fremtiden, bør muligheten for bred medvirkning vektlegges i større grad. Videre fremkommer det at det er viktig å ivareta, engasjere og motivere ansatte underveis i endringsprosessen. Gjennomfør tiltak hvor ansatte selv kan identifisere og bli bevisst kompetanse, og oppfordre dem videre til selv å involvere seg i prosesser og områder hvor de innehar kompetanse som kan styrke organisasjonen. Bruk likevel ikke for mye tid på ansatte som ikke finner motivasjon til å ta ansvar.

5.4 Oppsummering

Ut fra teorikapitlet ble det identifiserte ulike elementer som ble viktige for å fremme endringskapasitet og omdømme for virksomheter under endring generelt. Etter å studert hvordan disse elementene har blitt ivaretatt i fusjonsprosessen til Nord universitet, kunne jeg etter drøftingen identifisere områder som kan hemme endringskapasitet og omdømme. Funnene her viser hvordan ledelsens håndtering av de ulike elementene i modellen resulterer i at ansatte ved tidligere Høgskolen i Nesna har fått lavere grad av motivasjon og tillit til ledelsen. Noe som i stor grad skyldes brudd på forventede handlinger når det kommer til videre drift av studier på enkelte studiesteder. Dette har ført til at endringskapasiteten i forbindelse med fusjonen er hemmet. I tillegg har dette fått ringvirkninger for omdømme, i form av usikkerhet blant ansatte spesielt og samfunnet rundt generelt, som følge av sprikende signaler fra ledelsen som har ført til mistillit både internt blant medarbeiderne i gamle Høgskolen i Nesna, men også i resten av regionen (Hansen 2016, Vatne 2016, Hilmersen og Rindahl 2016). Mye negativ medieoppslag i avisen bare de siste månedene, tyder til at omdømme allerede kan ha tatt skade, da journalister i utgangspunktet er vennlig innstilte (Apeland 2010).

Dersom forholdene identitet, informasjon og involvering blir ivaretatt vil disse tre elementene skape godt grunnlag både for endringskapasitet og omdømme. Ut fra studien er det likevel enkeltmomenter som bør få ekstra oppmerksomhet for å støtte opp under disse forholdene, som visjon, kjerneverdier, kultur og strategi, da dette er viktige byggesteiner for identitet. I

tillegg identifiserte jeg to elementer som blir viktige for å opprettholde endringskapasitet og omdømme, selv om de tre Iène blir ivaretatt. Dette er motivasjon og tillit. På den ene siden for å opprettholde motivasjon til medarbeiderne for å jobbe for fusjonen, men også for omdømme sin del, for at regionen skal ha tiltro til det nye universitetet. Dette er et kritisk felt for Nord universitet i fremtiden, da omdømme er lett å rive ned, men tar tid å bygge opp (Brønn og Ihlen 2009).



Modell: Forhold mellom endringskapasitet og omdømme

6.0 Konklusjon

I dette kapitlet gis det først en oppsummering og funn fra studien, deretter presenteres det teoretiske bidraget, før det til slutt trekkes ut noen praktiske anbefalinger som kan benyttes av organisasjoner som gjennomgår større endringer.

6.1 Oppsummering og funn

Formålet med studien var å belyse følgende problemstilling:

Hvilke sammenhenger kan knyttes mellom god endringskapasitet og omdømme for organisasjoner som gjennomgår større endringer?

I det teoretiske rammeverket har jeg sammenfattet ulike typer studier av omdømme og endringskapasitet og funnet at det er tydelige sammenhenger mellom disse områdene. De tre forholdene identitet, informasjon og involvering er viktige både for endringskapasitet og omdømme. Case-beskrivelsen og drøftingen gav videre grunnlag for å undersøke hvordan disse tre forholdene henger sammen i praksis, da med UH-sektoren som kontekst, og med tidligere Høgskolen i Nesna som case. Studien gjorde det mulig å identifisere andre forhold som kan være utslagsgivende under endringsprosesser utover identitet, informasjon og involvering. Analysen gjorde det i tillegg mulig å identifisere om det lå ulike utfordringer og muligheter knyttet til endringsprosesser for private og offentlige organisasjoner.

Stensaker m.fl. (2013) hevdet at en fusjonering mellom «likeverdige» parter vil ha lavere grad av konfliktnivå, enn fusjoner som skjer på bakgrunn av tvang hvor partene ikke har likeverdighet. Funn fra studien understøtter denne teorien, hvor fusjonen mellom en «universitetsidentitet» og en «høgskoleidentitet» tydelig har skapt strid mellom tidligere Universitetet i Nordland og tidligere Høgskolen i Nesna, inkludert regionen rundt. At fusjonen her var tvang og ikke et frivillig ønske fra Høgskolen i Nesna fremkommer av strategisk plan (2014-2017) (dokument 1), hvor det står at de skal oppnå sine virksomhetsmål alene, men i samarbeid med andre institusjoner. I tillegg kan man av en appell til høgskolestyret, skrevet av studentrådet, se at også studentene ønsket at institusjonen skulle bestå som selvstendig (dokument 3). At det har skapt strid mot gamle universitetet i Nordland, også i regionen fremkommer av ulike medieomtaler, et eksempel på dette er Hansen (2016), *På dette punktet er Rana, Nesna, Alstahaug og Vefsn helt enige*. Hvor det fremkommer at ordførerne på Helgeland kjemper for å opprettholde høyere utdanning i regionen.

Ansatte synes ofte det er vanskelig å vite hvem de er i en ny organisasjon, da de har et sterkt forhold knyttet til organisasjonen de tidligere tilhørte (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Vil private organisasjoner og offentlige organisasjoner møte ulike utfordringer knyttet til endringskapasitet og omdømme? Funn fra studien viser til at offentlige etater vil kunne møte større utfordringer knyttet til det å skulle bygge en enhetlig identitet for organisasjonen, da de ofte har flere hensyn og mål som skal ivaretas i tillegg til at de ofte har en sterk forankret identitet som det kan være vanskelig å gi slipp på.

En unik kjerne og et historisk grunnlag er noe som er spesielt for offentlige organisasjoner, og som herav er en viktig del av deres identitet (Angell m.fl. 2011). Høgskolen i Nesna har en sterk identitet knyttet til det å være en selvstendig institusjon som har drevet med lærerutdanning i nesten 100 år, og en unik verdi som bygger på nærhet til sine studenter.

Studien viser til at det innenfor sektoren høyere utdanning, ligger utfordringer knyttet til det å skulle bygge opp en ny identitet. Dette skyldes at det er vanskelig å gi slipp på en sterk identitet som er opparbeidet gjennom mange år, til fordel for en ny. Noe som gir utfordringer knyttet til endringskapasiteten innen fusjonen presentert i oppgaven, da en stor del av endringen nettopp baserer seg på å skulle bygge opp en ny identitet som Nord universitet. Dette vil også gi utfordringer for oppbyggingen av omdømme, som også har sitt utspring fra en sterk forankret identitet.

Studien viser også til at det er to andre forhold som blir viktige under endringsprosesser, selv om man evner å ivareta momentene identitet, informasjon og involvering. Drøftingen viser i tillegg at tillit og motivasjon som to viktige forhold som bør få oppmerksomhet for å oppnå en vellykket endringsprosess. Konsekvent atferd fra organisasjonen som stemmer overens med interessentenes forventinger er noe Brønn og Ihlen (2009) vektlegger innenfor temaet kommunikasjon og omdømme. Apeland (2010) underbygger dette når han påpeker viktigheten av å holde det man lover og gjøre det man sier man skal gjøre for at organisasjonen skal bli oppfattet som ekte. Stensaker m.fl. (2010) trekker også frem utvikling av tillit til sammenslåingen som et viktig kriterium. Tilliten til ledelsen i Nord universitet og fusjonen henger i en tynn tråd fra Nord universitet, Nesna og regionen rundt. Et eksempel på at forventinger til fusjonen ikke stemmer overens med atferden, vises av at det i fusjonsplattformen ble tydeliggjort at de store profesjonsutdanningene skal tilbys i alle deler av fylket, samt at det skal planlegges fremtidig vekst i antall studietilbud (dokument 2).

Likevel har ledelsen uttalt at det ikke er sikkert at det skal være oppstart av sykepleierstudiet

ved studiested Sandnessjøen og lærerutdanning ved studiested Nesna. Dette fremkommer av medieomtalen *Ber rektor droppe studentkutt* (Hansen 2016), *Lærerutdanning er bærebjelken* (Vatne 2016), *Bestemmer seg i neste uke* (Vatne 2016), *Alstahaug kommune vil ha møte om studieplasser i Sandnessjøen*², *Uttalelse fra Nesna*, (Hansen 2016).

Det kan stilles spørsmål ved måten ledelsen har gått frem på under prosessen, når det kommer til måten noe av informasjon har blitt delt internt på. Situasjonen for Nord universitet, Nesna virker på bakgrunn av dette til å ha resultert i hemmet endringskapasitet og enda mer kritisk, skadelidende for omdømmet for hele Nord universitet, på bakgrunn av alle medieoppslagene rundt usikkerheten knyttet til studiene i regionen.

Studien viser likevel til at Nord universitet, Nesna har gode relasjoner i markedet. Dette kan imidlertid være en styrke for Nord universitet totalt sett. Dette fremkommer av all støtten og engasjementet fra regionens ordførere og fylkesmann som har støttet opp om utdanningene ved tidligere Høgskolen i Nesna (Hansen 2016 – *På dette feltet er Rana, Nesna, Alstahaug og Vefsn helt enige*, (Hansen 2016, - *Ønsker uttalelse fra fylkestinget*). Det kan også få konsekvenser for hele Nord universitet, dersom det blir fattet vedtak som ikke er etter regionens behov. Dette i form av at universitetet mister tillit i en region med mange potensielle studenter og samarbeidspartnere.

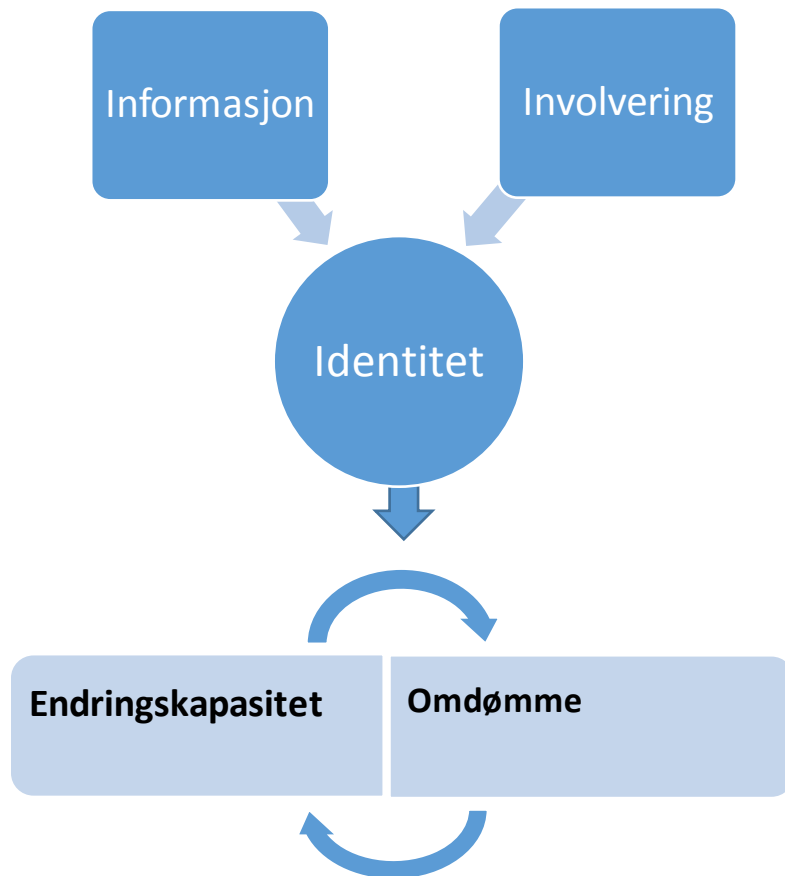
6.2 Teoretisk bidrag

Hensikten med oppgaven var å utvikle en konseptuell som viser sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme.

Dersom en organisasjon evner å danne godt grunnlag for endringskapasitet, vil kunne oppnå positiv synergieffekt for oppbygging av omdømme og videre fremdrift av endringskapasitet internt i organisasjonen?

² <https://web.retriever-info.com/go/?p=1006540&a=56743&sa=2029062&x=f568950da58b12fc3bee44dab7669226&d=0551642016060298d46fe9d4a24dce49b9f6221fe35839&s=55164>).

Dersom forholdene identitet, informasjon og involvering blir ivaretatt vil disse tre elementene skape godt grunnlag både for endringskapasitet og omdømme.



Modell: Sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme

Selv om studien er basert på en utdanningsinstitusjon som også er egen arbeidsplass, vil denne konseptuelle modellen også kunne overføres til andre organisasjoner som står overfor store endringer. Dette fordi jeg gjennom teoretiske og tidligere empiriske studier identifiserte identitet, informasjon og involvering som viktige forhold, selv om disse studiene ikke har belyst denne sammenhengen direkte. Forskjellen ligger i at offentlige organisasjoner, alt ut fra hvilken etat det er snakk om, vil kunne ha større utfordringer enn private knyttet til det å skulle utforme ny identitet. Basert på funn og modellen som er utviklet, vil jeg i det følgende utlede noen praktiske implikasjoner for organisasjoner i endring.

6.3 Praktiske implikasjoner

Det teoretiske rammeverket viste til tre forhold som ble viktig å ivareta under endringsprosesser, identitet, informasjon og involvering. Med bakgrunn i case og drøftingen ble det identifisert ytterligere elementer som blir viktige for å fremme endringskapasitet og omdømme. Av dette kan følgende anbefalinger fremmes for organisasjoner som står overfor større endringsprosesser:

Identitet er et moment som ut i fra denne oppgaven har vist seg å være viktig både for å fremme endringskapasitet internt og for å bygge og ivareta et godt omdømme. For å oppnå dette anbefaler jeg at organisasjonen vier stor oppmerksomhet for å få på plass en god visjon som kan rette oppmerksomheten mot en bedre fremtid, dette blir viktig for å skape samhold og gi grunnlag for felles identitet internt i organisasjonen. I tillegg bør gode og tydelige verdier vektlegges, og ikke minst gode verdiprosesser for å bygge opp felles identitet internt. Videre bør det fokuseres på å bygge en god kultur for å frembringe atferd som støtter opp under virksomhetens visjon. Til sist anbefaler jeg at organisasjonen retter fokus på inntrykk, og samtidig tydeliggjør for medarbeiderne hvilke oppfatning organisasjonen ønsker omgivelsene skal ha av den, slik at dette også er inntrykket som blir formidlet. Evner virksomheter å ivareta disse elementene, vil det kunne frembringe en atferd som stemmer over ens med hvem organisasjonen er internt og det som formidles til omgivelsene. Dette er forhold som blir viktige for å skape en felles identitet som kan fremme endringskapasitet, og videre vil gi et godt grunnlag for å kunne bygge og ivareta organisasjonens omdømme.

Medarbeidernes behov for informasjon vil være stort for organisasjoner som står overfor endringer. For å oppnå god endringskapasitet og samtidig bygge og bevare et godt omdømme anbefaler jeg at informasjonen som deles er gjennomtenkt, dette er avgjørende for å nå gjennom med det som er viktig. Det blir i starten viktig å informere godt om hvorfor endringen er nødvendig, for å oppnå aksept og redusere motstanden. Videre bør det i så stor grad som mulig informeres om hvilken betydning endringene vil ha for medarbeiderne og organisasjonens fremtid, for å redusere usikkerhet og falsk ryktespredning. Er det medarbeidere organisasjonen vet de vil beholde, men som står i fare for å gå på grunn av usikker fremtid, anbefaler jeg å informere om at organisasjonen ønsker å satse på dem. I tillegg blir det viktig at det organisasjonen sier den skal gjøre, også er det som skal gjelde. Dette gjelder både for medarbeidere internt så vel som for omgivelsene, dette er viktig for ikke å miste tillit. Jeg anbefaler dessuten å skape en god kultur for å dele informasjon også på

tvers av avdelinger og geografiske enheter. I tillegg blir det viktig å informere ansatte om påvirkningskraften som ligger i hva hver enkelt uttaler har å si for organisasjonens omdømme, og oppfordre til å formidle positive budskap. Til slutt anbefaler jeg at organisasjonen også innhenter informasjon fra omgivelsene, for å kvalitetssikre at interessentene har den oppfatning av organisasjonen som den selv ønsker å skape, og for å sikre at organisasjonen evner å innfri forventningene omgivelsene har til den.

Involvering er også en viktig del av endringsprosesser. Jeg vil herav anbefale at det legges til rette for involvering, men at det likevel skilles mellom kritiske innspill som kan bidra til gode resultater og bremseklosser. Dersom organisasjonen har individer som skal ha stor rolle her i fremtiden, anbefaler jeg at muligheten for bred medvirkning i større grad vektlegges. Videre bør ansatte ivaretas, engasjeres og motiveres underveis i endringsprosessen. Det bør gjennomføres tiltak hvor ansatte selv kan identifisere og bli bevisst egen kompetanse, og i tillegg oppfordres til å involvere seg i prosesser og områder hvor de innehar kompetanse som kan styrke organisasjonen. Bruk likevel ikke for mye tid på ansatte som ikke finner motivasjon til å ta ansvar. Involvering er også en viktig del av kulturbygging og jeg anbefaler at ansatte involveres i organisasjonens verdiprosess.

For egen organisasjon, Nord universitet, hvor fusjonsprosessen fortsatt pågår rår det enda mye usikkerhet både internt på Høgskolen i Nesna og ekstern i omgivelsene. Jeg anbefaler at det kjøres omdømmeundersøkelser i markedet årlig for å få innblikk i hvordan Nord universitets omdømme klarer seg gjennom fusjonsprosessen, samt for videre utvikling av organisasjonen i tiden etter fusjonen.

6.4 Forslag til videre forskning

Hensikten med denne oppgaven var å utvikle en konseptuell modell som tar for seg sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme. Studien viste til at identitet, informasjon og involvering er viktige forhold både endringskapasitet og omdømme.

Studien identifiserte i tillegg andre forhold som er viktige. Dette er visjon, kjerneverdier, kultur og strategi, da dette er viktige byggesteiner for identitet. I tillegg identifiserte jeg to elementer som blir viktige for å opprettholde endringskapasitet og omdømme, selv om de tre lène blir ivaretatt. Dette er motivasjon og tillit. Jeg vil herav oppfordre til videre forskning av hvordan visjon, verdier, kultur, strategi, motivasjon og tillit kan ha innvirkning for sammenhengen mellom endringskapasitet og omdømme.

7.0 Kilder

- Alvesson, M. (2011) Hvordan motivere individer, *Magma* 3(11): 33-40.
- Angell, S.I., Byrkjeflott, H. og Wæraas, A. (2011) Substans og framtredden, omdømmehåndtering i offentlig sektor, Universitetsforlaget.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Gyldendal.
- Apeland, N.M. (2010) *Det gode selskap, omdømmebygging i praksis*, Hippocampus.
- Bakken, P. (2013) Institusjonell dynamikk i høyere utdanning og fagskolesektoren, NOKUT, ISSN 1892-1604.
- Beerens, E. (2004) *Global opportunities and institutional embeddedness. Higher education consortia in Europe and Southeast Asia*. Cheps, University of Twente, Enschede.
- Bromley, D.B. (1993) *Impression management*. Chechester, England: Wiley.
- Brønn, P.S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadventd omdømmebygging for organisasjoner*.
- Brønn, P.S. (2005) When it comes to corporate image its identity that counts. *Magma* 1(05). Gyldendal.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*, universitetsforlaget.
- Farbrot, A. (2011) Statoil made in Norway, *Magma* 5(11).
- Elsrud, S. (1998) Ingen omstilling uten motstand. *Magma* 1(98).
- Farbrot, A. (2010) Nøkkelen til gull i omdømme. *Magma* 1(10).
- Fombrun, C. og Riel, C.M.B. (2004) *Fame & Fortune*. NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Forbrun, C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002) *Research methods in business studies: a practical guide* (2. Utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. og Silkoset R. (2004) *Metode og dataanalyse*, Høyskoleforlaget
- Hennestad, B. og Revang, Ø. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Cappellen damm akademiske
- Jensen, S. (2015) Digitalisering av finansbransjen - Er Norge klar for den? Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digitalisering-av-finansbransjen---er-norge-klar-for-den/id2364061/>
- Kim, J.N., Bach, S.B. og Clelland I.J. (2007) Symbolic or behavior management? Corporate reputation review 10(2).
- Kjøde, A. (2004) Ledere og endringsprosesser. *Magma* 4(04).
- Kotter J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

- Larsen, I.M. og Langfeldt, L. (2004) Profilerte breddeuniversitet? Formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger ved norske universiteter. NIFU.
- Lokken, E. (2010) Kommunikasjon kan redde omstillingen. Kommunikasjons 2(10).
- Melberg, K. og Mikkelsen, A. (2015) Endringsledelse i nedgangstider. Magma 7(15): 56-67.
- Meld. St. 18 (2014-2015), Konsentrasjon for kvalitet— Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>
- Meyer, C. og Stensaker, I. (2011) Endringskapasitet, Fagbokforlaget.
- Moen, T. og Karlsdøttir, R. (2011) Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning, Tapir akademiske forlag.
- Mulvey T.M. (1993) An analysis of the mergers of American institutions of higher education. University of Massachusetts, Michigan.
- Nesheim, T. (2006), Fremtidens ledelse i kommunene, SNF rapport nr.26/06.
- Når mauren skal være ørn: Nyeng, F. og Wennes, G. (2006) Tall, tolkning og tvil, Cappelen akademisk.
- Pr.meld. nr.54 (2015) Nytt universitet i Midt- og Nord-Norge. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-universitet-i-midt--og-nord-norge/id2457612/>
- Prøitz, T.S. (2005A) Bakgrunnsutredning – campus prosjektene ved Høgskolen i Hedmark. NIFU STEP arbeidsnotat 16/2005, Oslo.
- Rydland, M. (2015) Hvilken rolle spiller mellomlederen? Magma 7(15): 47-55.
- Røvik, K.A. (2007) Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon, universitetsforlaget.
- Sataøyen, H. (2014) «Åpne mangfoldige og respektfulle?» Visjoner og kjerneverdier i norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoner, Høgre utbildning.
- Scott, C.D. og Jaffe, D.T (2004) Managing change at work. Leading people through organizational change (3. utg.). Boston: Crisp Learning.
- Simonsen, A. (2012) Intern kommunikasjon ved omstillinger og omorganiseringer.
- Statskonsult. (2002) Erfaringer med statlige fusjoner, Statskonsult, Oslo Kommunikasjon 2(12).
- Stensaker, B., Larsen, I.M. og Kyvik, S. (2005) Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning, NIFU STEP.
- Stensaker, B. (2000) Høyere utdanning i endring - Dokumentasjon og drøfting av kvalitetsutviklingstiltak ved seks norske universiteter og høyskoler 1989 - 1999. NIFU.
- Stensaker, I. (2015) Kommunikasjon og omstilling i usikre tider. Magma 7(15): 24-26.
- Supphellen, M. (2013) Alle ansatte er markedsførere. Magma 4(13): 20-12.
- Sørensen, R.J. (2009) En effektiv offentlig sektor, universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2009) Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tiller, T. og Helgesen, S. (2011) Bedre ledere, lederutvikling gjennom reflektert erfaring, Høyskoleforlaget.
- Våland, T. (2006), Omdømmesikring, Magma 1(06).

Whetton, D.A. (2000) Operational Identity Claims. København.

Wæraas, A. og Byrkjeflot, H. (2012) Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2).

Wæraas, A. (2005) Merkevarerbygging av offentlige virksomheter: utfordringer og muligheter, *Magma* 3(05).

Avisartikler:

Hansen (2016, 31.5), Ber rektor droppe studentkutt, *Avisa Nordland* s. 6-7

Hansen (2016, 6.1) På dette punktet er Rana, Nesna, Alstahaug og Vefsn helt enige, *Rana Blad*. Hentet fra: <http://www.ranablad.no/skole/videregaende-skole/politikk/pa-dette-punktet-er-rana-nesna-alstahaug-og-vefsn-helt-enige/s/5-42-180010?key=2016-06-07T05:50:28.000Z/retriever/6f39cfb825f90c011963e4525990b233b9b01e5b>

Hilmersen og Rindahl (2016, 1.6) Fusjonstrollet med to tunger, *Helgelands Blad* s.8

Vatne (2016, 1.6), Lærerutdanning er bærebjelken, *Helgelands Blad* s. 5

Vatne (2016, 1.6) Bestemmer seg i neste uke, *Helgelands Blad* s. 4-5

Vatne, (2016, 6.6) Uttalelse fra Nesna, *Helgelands Blad* s. 11

Vatne (2016, 13.5) Mener forutsetninger i fusjonsplattformen er i ferd med å bli brutt, *Helgelands Blad* s. 10

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Appell til styret fra studentrådet

Vedlegg 1

Appell til høgskolestyret.

Fra studentenes side handler dagens debatt om de har et lærersted å gå til i morgen. Debatten om omlegging av styresmakt innen høyere utdanning er ikke en debatt som bare gjelder stat, institutt og kommune. Det er en debatt som gjelder studenter, regionen og ansatte. Vi i STRÅ sitter igjen med en bitter smak i munnen i det vi ser mediestormen blåse rundt oss.

I dag står det i strategisk plan at høgskolen i Nesna skal fungere som en selvstendig institusjon, noe som er til stor glede for oss som studenter i form av nærheten. Det å ha den administrative makten så nær gjør at vi føler oss trygge på at våre saker blir behandlet i tråd med loven, ettersom vi får innblikk fra saksbehandler, og studentenes behov får forståelse i og med at vi er en del av prosessen med lovverket. Vi mener saksbehandlingen blir mer helhetlig i tråd med lov, og får et mer akseptert utfall når saksbehandler møter studenten i kantina, korridorene og butikken etter skoletid. Det handler om at saksbehandler ser mennesket i saken, ikke bare et dokument.

Det å ha administrativ kraft betyr også å ha styringen ved å være tilpasningsdyktig nok til å skape utdanninger studentene i regionen ønsker og har behov for. Det er noe som heter «å kunne snu seg på femøringen», og dette har høgskolen i Nesna blitt ekspert på. Høgskolen har raskt og effektivt sydd sammen solide utdanninger som passer både unge og ikke fullt så unge studenter, og kan med det triumfere over av voksne mennesker fra hele Norge heller migrerer heller til Nesna for å skaffe seg høyere utdanning eller etterutdanning, enn sitt lokale lærersted. Det gjør Nesna viktig ikke bare for regionen, men også for landet.

Lærerutdanningen har vært Nesnas stolthet i 96 år nå. Vi i STRÅ ønsker å se denne utdanningen, som vi mener er eksepsjonelt god, fortsette å utvikle seg i tråd med regionen og landet. Vi ønsker også å se bachelorgradene som har vokst frem utvikle seg videre, og ønsker å repetere vår mening at det er med stor sorg at samarbeidet med GoStudy og utenlandsstudiene har må vike for en enkel ministers dristige uttalelser. Vi mener det ble gjort for lite for å berge samarbeidet med kommersielle aktører rundt disse studiene.

Vi i STRÅ har forståelse for at arbeidsgiveren til høgskolen har mottatt et brev med et ønske om kartlegging og samarbeid for fremtiden. Vi vil minne om at dette er en arbeidsforespørsel som ikke drar til en endelig konklusjon slik media har framstilt det. Dette må styret ta inn over seg og uttrykke eksplisitt utad, noe styret enda ikke har lagt til grunne for debatten utad mot studenter og den øvrige befolkningen.

Som studentråd arrangerte vi debatt onsdag den 8. oktober nede på Nesnas lokale samfunnshus, hvor vårt mål var å informere studentene og lokalbefolkningen om hva det er som skjer i debatten om høyere utdanning. På debatten var det full enighet fra alle hold at høgskolen må bestå som et komplett lærersted og at historien har på flere tidspunkt vært enda mørkere enn den er i dag, slik at det skulle da ikke være så vanskelig å vise den kampviljen for å se høgskolen i Nesna stå med den administrative makten, selv om vi skulle få et annet navn.

Høgskolen i Nesna har alltid vært forut sin tid når det kommer til organisering, nytenkning og fleksibilitet for å styrke institusjonen. Vi krever nå at styret for høgskolen må holde på denne tradisjonen for å kunne vokse videre inn i fremtiden. Høgskolestyret må ta et grep og være

synlig i debatten om faglige og regionale behov nå og for fremtiden, og ikke minst se behovene.

Hvis dere virkelig ønsker å høre på de det faktisk går ut over, hvem er det dere tar valgene for og hvem som tar konsekvensene etter deres styremøter, så mener vi dette:

Vi ønsker at høgskolen i Nesna skal beholde sin administrative og økonomiske selvstendighet i fremtiden. Vi vil se at dere i høgskolestyret kjemper for oss og at dere tar valg slik at dere kan se oss inn i øynene etter deres arbeidsdag. Vi som studenter vil fortsatt ha fleksible utdanningstilbud på Nesna og i utlandet, samtidig som en vekst av studenter på Nesna. Vi vil ha lokalt demokrati, varierte fag og oppleve at studiested Nesna vokser. Vi ønsker ikke annet enn det beste for våre studenter, og det beste er at det blir utviklet sikre og solide avtaler som setter Nesna som hovedcampus for Helgeland, og sikrer at studietilbudene som finnes i dag blir ivaretatt. Dette er for å styrke høyere utdanning, ikke bare for Helgeland, men også for Nordland og Nord-Norge som helhet. Vi vil ha høyere utdanning på Helgeland med Nesna i spissen, så stå opp for oss søringer i Nord-Norge!

Ja til høgskolen i Nesna!

STRÅ- studentrådet