

Nora Wallace Haaland
Johanne Kammerud

Ansattes opplevelse av fusjonen mellom Høgskolen i Sør-Trøndelag og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

En casestudie av ansattes opplevelse i en
organisasjon i endring

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Xinlu Qiu

April 2022

Nora Wallace Haaland
Johanne Kammerud

Ansattes opplevelse av fusjonen mellom Høgskolen i Sør-Trøndelag og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

En casestudie av ansattes opplevelse i en
organisasjon i endring

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Xinlu Qiu
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avslutning på et innholdsrikt bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon på Handelshøyskolen i Trondheim. Etter nesten 3 år på studiet, har vi fått en stor teoretisk kunnskapsvekst. Det siste halvåret har gått med på å blant annet skrive en bacheloroppgave, noe som har vært intenst og delvis tøft, som har krevd mye innsats og tid. Bacheloroppgaven har likevel bidratt til å utvikle oss som mennesker og fremtidige økonomer, ved at vi har fått utfordret oss selv.

Vi ønsker å rette en stor takk til foreleserne ved Handelshøyskolen i Trondheim som har bidratt til interessante forelesninger. Det har gjort det mulig å skrive en utfyllende bacheloroppgave.

Vi ønsker også å takke våres veileder Xinlu Qiu for en god oppfølging og konstruktiv hjelp. Videre ønsker vi å takke alle de fire respondentene som lot seg intervju- det setter vi veldig pris på.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatteren(e)s regning.

Sammendrag

Denne studiens hensikt er å studere de ansattes opplevelse av fusjonen mellom Høyskolen i Sør-Trøndelag og NTNU. Oppgaven ser på hvordan endringsprosessen har påvirket de ansatte ved Høyskolen i Sør-Trøndelag. Med særlig vekt på identifisering av og grunnlag for organisasjonsmessig motstand, og form for støtte i omstillingen. Oppgaven forteller også i hvilken grad dette har betydning for utfallet av fusjonen. For å belyse emnet blir følgende problemstilling brukt:

«Hvordan har de ansatte opplevd endringsprosessen som fusjonene mellom HiST og NTNU førte med seg?»

Undersøkelsen er gjennomført med kvalitativ metode, hvor det er utført semi-strukturerte dybdeintervjuer av ansatte ved NTNU Handelshøyskolen. Data er samlet inn i samtaler med informanter fra to avdelinger på høyskolen, som begge var involvert og deltakende i fusjonen.

Ledelsen ser på endringene som vellykket ved oppnåelse av sine hierarkiske betingede målsettinger. Mens ansatte i organisasjonen vil agere forskjellig avhengig av opplevd konsekvens, og grad av informasjonsstrøm fra nærmeste leder og andre medarbeidere.

Hovedfunnet må sies å være at det samsvarer med teorien om at vanskelige organisasjonsendringer ofte kan skape splid og motstand blant ansatte. Ansatte opplevde ledelsen som topp styrende hvor det var lite rom for innflytelse. Fusjonen var preget av mye usikkerhet og passiv motstand. Medarbeiderne på handelshøyskolen forstod at omstillingen var reell, men hadde problemer med å vise sin aksept og støtte.

Abstract

The purpose of this study is to study the employees' experience of the merge between "Høyskolen i Sør-Trøndelag" and NTNU. The thesis looks at how the change process has affected the employees at "Høyskolen i Sør-Trøndelag". With special emphasis on identification of organizational resistance, and form of support in the restructuring. The thesis also tells us in which extent this is important for the outcome of the merger. We want this bachelor thesis to answer the following research question:

«How have the employees experienced the change process that the merger between HiST and NTNU caused? »

The survey was conducted using a qualitative method, where semi-structured in-depth interviews were conducted with employees at NTNU Business School. Data were collected in conversations with informants from two departments at the college. This is employees who were involved and participating in the merger.

Management views the changes as successful in achieving their hierarchical conditional objectives. While employees in the organization will act differently depending on the perceived consequence, and the degree of information flow from the immediate manager and other employees.

The main finding is that it is consistent with the theory that difficult organizational changes can often create divisions and resistance among employees. The employees experienced the management as controlling where there was little room for influence. The merger was characterized by a lot of uncertainty and passive resistance. The employees at the business school understood that the change was real, but had problems showing their acceptance and support.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Fusjon og omstilling ved NTNU	1
1.2 Hensikten med oppgaven	2
1.3 Avgrensing	2
1.4 Oppgavens oppbygning og struktur	3
2 Teori	4
2.1 Endring	4
2.1.1 Endringsledelse	4
2.1.2 Endringsprosess	5
2.2 Omstillingsmodellen	6
2.3 Motstand	8
2.3.1 Årsaker til motstand	8
2.4 Oppslutning	9
3 Metode	10
3.1 Metode	10
3.1.1 Kvalitativ metode	10
3.2 Relabilitet og validitet	10
3.3 Valg av metode	11
3.4 Fallgruver	12
3.5 Etsiske hensyn	13
3.6 Gjennomføring av intervjuene	13
4 Analyse	15
4.1 Ledelsen	15
4.1.1 Involvering av de ansatte	15
4.1.2 Liten tiltro til reell påvirkning	15
4.1.3 Informasjonsflyt	16
4.2 Motstand:	17
4.2.1 Frykt for det ukjente	17
4.2.2 Ekstraarbeid	17
4.2.3 Frykt for å miste jobben og kollegaene sine	18
4.2.4 Tap av identitet	19
4.2.5 Endring av maktforhold	21
4.3 Hvordan uttrykte respondentene motstanden?	22
4.4 Positive effekter blant ansatte	23
4.4.1 Forventninger	23
4.4.2 Samarbeid	24
4.4.3 NTNU som merkenavn	25
4.5 Ansattes opplevelse i ettertid	25

5 Konklusjon.....	28
6 Kildeliste.....	31
7 Vedlegg: Intervjuguide.....	32

Tabelliste

Tabell 1: oversikt av respondenter	14
--	----

Figurliste

Figur 1: Omstillingsmodellen (Kaufmann & Kaufmann (2009))	6
---	---

1 Innledning

Dagens samfunn er preget av en kontinuerlig og fremtidsrettet utvikling. Som reaksjon på denne utviklingen stilles det stadig større krav til organisasjoner om å tilpasse seg. Dette fører at mange bedrifter må endres seg. Før kunne endring være noe man gjennomførte ved spesifikke behov, men i dag kan endring ses på som en kontinuerlig prosess innad i organisasjonene. Mange bedrifter finner det hensiktsmessig i denne sammenhengen å fusjonere. Det er imidlertid ikke alle fusjoner som går som planlagt. Nguyen og Kleiner (2003) forteller at omkring 80% av alle organisasjoner som foretar fusjoner eller virksomhetsoverdragelser, ikke når deres ønskede målsetninger knyttet til omstillingene som følger. Dette skyldes ofte dårlig ledelse og dårlige opplevelser blant de ansatte (Nguyen & Kleiner, 2003 , ss. 447-454)

1.1 Fusjon og omstilling ved NTNU

Den 26.mai.2014 ble det sendt ut brev fra Kunnskapsdepartementet (2014) til alle norske høyskoler og universiteter med ønske om innspill til hvordan Norge kan omstille seg for å møte samfunnsendringene for å sikre arbeidsplasser og velferd i fremtiden. Det ble beskrevet en rekke utfordringer, særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud. Det ble derfor besluttet å øke kvalitet i høyere utdanning og forskning, ved å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterke institusjoner (Meld. St. Nr. 18 (2014-2015)) (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Etter mye diskusjon endte det i 19.juni.2015 opp med et vedtak i statsråd om at NTNU skulle fusjonere med Høyskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Høyskolen i Gjøvik (HiG) og Høyskolen i Ålesund (HiÅ) 1. januar.2016. I fusjonen ble NTNU Handelshøyskolen et institutt i det nye fakultet for økonomi. Det førte med seg en rekke radikale strukturelle grep i organisasjonen. For å avgrense oppgavens problemstilling, har vi valgt å fokusere på ett institutt, HiST. Dette danner grunnlaget for denne oppgaven, hvor formålet er å kartlegge hvordan opplevelsen av omstillingen har vært for de ansatte ved NTNU Handelshøyskolen.

I den sammenheng er det også viktig å ta i betraktning at i 2015 innførte Regjeringen Avbyråkratiserings-og effektiviseringsreformen (ABE-reformen), noe som skulle sørge for nedkuttet budsjett til alle statlige virksomheter. Reformen betød at NTNUs budsjetter ville bli

reduisert med om lag 250 millioner kroner (Pettersen , 2017). Dette førte til nedbemanning innad i administrasjonen hos NTNU.

1.2 Hensikten med oppgaven

På bakgrunn av fusjonene som er blitt gjennomført, ønsker vi å se videre på ansattes opplevelser av endringsprosessen. Derfor lyder vår problemstilling som følger:

«Hvordan har de ansatte opplevd endringsprosessen som fusjonen mellom HiST og NTNU førte med seg?»

Hvilke menneskelige reaksjoner trer i kraft under denne omfattende omstillingen? Hvordan man håndtere motstand, blir en sentral faktor i en slik prosess. Det som kan legge grunnlaget for både splid og problemer innad i organisasjonen kan være både synlig og usynlig. Resultatet av disse momentene kan virke ødeleggende for de positive opplevelsene i endringsprosessen, slik som oppslutning. De positive opplevelsene kan altså havne i skyggen av de negative. For å oppnå en vellykket omstilling er det kritisk å kunne skape og opprettholde oppslutning. Derfor vil håndteringen av motstand fra ledelsen sin side bli vektlagt med tanke på å undersøke hvordan en eventuell motstand ble håndtert, og om dette har hatt en innvirkning på hvorvidt utfallet av prosessen kunne vært annerledes om andre fremgangsmåter hadde blitt vurdert.

For å kunne besvare problemstillingen har vi delt den opp i tre forskningsspørsmål. Disse lyder som følger:

- *Hvordan opplevde ansatte ledelsen under fusjonen mellom HiST og NTNU?*
- *Hvordan uttrykte ansatte motstand under fusjonen mellom HiST og NTNU?*
- *Hvordan uttrykte ansatte oppslutning under fusjonen mellom HiST og NTNU?*

Disse spørsmålene har til hensikt å strukturere og utdype oppgaven slik at den overordnede problemstillingen besvares.

1.3 Avgrensning

Endring er et svært omfattende tema og vi vil derfor gjennom hele oppgaven avgrense teorien vi bruker. Vi vil kun ta med det som vi mener svarer på valgt problemstilling. Fusjonene på

instituttet i 2017 var en omfattende prosess, som hadde store ringvirkninger over hele NTNU. Vi har derfor måtte avgrense temaet og case.

Siden bacheloroppgaven er et 7,5 poengs fag, har vi vært nødt til å avgrense omfanget av oppgaven. På grunn av begrenset tid og omfang til arbeidet med oppgaven vil dette påvirke antall intervjuer. Vi har intervjuet 4 informanter hvor halvparten er faglig ansatte og resterende er administrative ansatte ved NTNU Handelshøyskolen. Intervjuene har også blitt avholdt digitalt for å legge til rette for nåværende pandemi.

1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

I andre kapittel vil det teoretiske rammeverket rundt oppgavens problemstilling bli belyst. Videre vil vi ta for oss den metoden vi har valgt å benytte samt forskningsdesign, valg av informanter og hvordan fremgangsmåten har vært for å skaffe relevant data.

I kapittel fire vil vi presentere funnene knyttet til hvert tema fra teorien. Forskningsfunnene blir videre analysert og presentert i et eget kapittel, hvor problemstillingen blir drøftet opp mot funnet data. Avslutningsvis vil vi komme med en konklusjon som vil svare på problemstillingen.

2 Teori

2.1 Endring

Ifølge Jacobsen (2018, s.17) har en organisasjon endret seg når organisasjonen utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt. Det kan eksempelvis være gjennom en handling der et selskap eller virksomhet endrer en viktig komponent i organisasjonen, som organisasjonskulturen, teknologi eller infrastrukturen den bruker eller opererer i. Organisasjonsendringer er nødvendige for bedrifter og organisasjoner for å vokse og lykkes (Kotter, 2012).

Et endringskrav kan enten komme «innenfra» eller «utenfra» omgivelsene. I tilfellet med fusjonen kom endringskravet «utenfra». Når et endringskrav kommer «utenfra» omgivelsene har endringslederen to ulike hovedoppgaver. For det første skal endringslederen ta ansvar for at endringseieren skal oppleve at målet med endringen realiseres, gjennom at endringslederen må skape et opplevd behov for endringen. For det andre må endringslederen håndtere motstand, gjennom at prosessen blir gjennomført på en slik måte at de ansatte i organisasjonen opplever endringsprosessen som motiverende (Øyum, 2021). Håndtering av motstand blir diskutert senere i oppgaven.

2.1.1 Endringsledelse

Når det gjennomføres en endring i en organisasjon er det essensielt at ledelsen skaper et klima for endringen og at ledelsen klarer å handle for å gjennomføre overgangen fra et nåværende til et fremtidig ønsket tilstand. Jacobsen (2018, s.147) skiller mellom to ulike tilnærminger en leder kan ha for å gjennomføre endringen. Den første tilnærmingen henger sammen med endringsstrategi E, og kalles for lederstil E. Den kjennetegnes ved «Top-Down» struktur. Her spiller toppledelsen er vesentlig rolle. Ved styring av endringen vil toppledelsen ofte bruke makt og strategiske forpliktelser for å gjennomføre endringen. Derfor er ledelsen ofte svært kommanderende og instruerende. Grunnen til at toppledelsen spiller en sentral rolle er fordi det er toppledelsen som har informasjonstilgangen og et helhetsperspektiv på organisasjonen.

Den andre tilnærmingen henger sammen med endringsstrategi O, og kalles for lederstil O. Den kjennetegnes som «Bottom-up» struktur. Ved denne ledestilen vil toppledelsens rolle tones ned. I stedet for at ledelsen er gruppen som gjennomfører endringen ved bruk av makt,

vil toppledelsen ved strategi O skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen. Ledere som praktiserer «Bottom-up», mener at de ansatte må være villige til å endre seg for å skape endringsvilje. Da må ledelsen begrense sin rolle, gjennom at deltagelse og delegering legges til rette for at de ansatte selv kan utvikle løsninger de kan få et eierforhold til. De ansatte blir derfor her den sentrale drivkraften i endringen, og ledelsen blir en mer støttende og delegerende, fremfor kommanderende og instruerende (Jacobsen, 2018, s.160).

Det er viktig å presisere at en leder nødvendigvis ikke bare forholder seg til enten lederstil E eller lederstil O. De fleste ledere kombinerer begge lederstilen, som på fagspråk kalles for hybridstrategier (Jacobsen, 2018, s.218).

2.1.2 Endringsprosess

Uansett hvilken tilnærming lederen har, er den formelle ledelsen sentral i endringsprosessen. Uten en sentral endringsleder vil det med høyest sannsynlighet skape store problemer i organisasjonen. I den forbindelse har vi valgt å ta for oss Kurt Lewins trestegsmodell for endring, fordi modellen tar opp hvordan en endringsleder kan arbeide for å kunne oppnå en suksessfull endring i organisasjonen for de ansatte.

Kurt Lewin utviklet en trestegs modell for endring, som i dag blir sett på som den klassiske eller fundamentale tilnærmingen til hvordan en organisasjon skal håndtere en endring (Cummings, Bridgman, & Brown, 2015). Bakgrunnen for modellen er at Lewin mente at endring kan skapes på to ulike måter, enten gjennom å redusere motkreftene, altså dempe de kreftene som trekker imot stabilitet. Eller ved å forsterke drivkreftene, altså forsterke de kreftene som trekker i retning av endring. For å kunne få gjennomføre en slik prosess, mente Lewin at man måtte gjennom tre steg; opptining, gjennomføring og nedfrysning (Kaufmann & Kaufmann, 2015) .

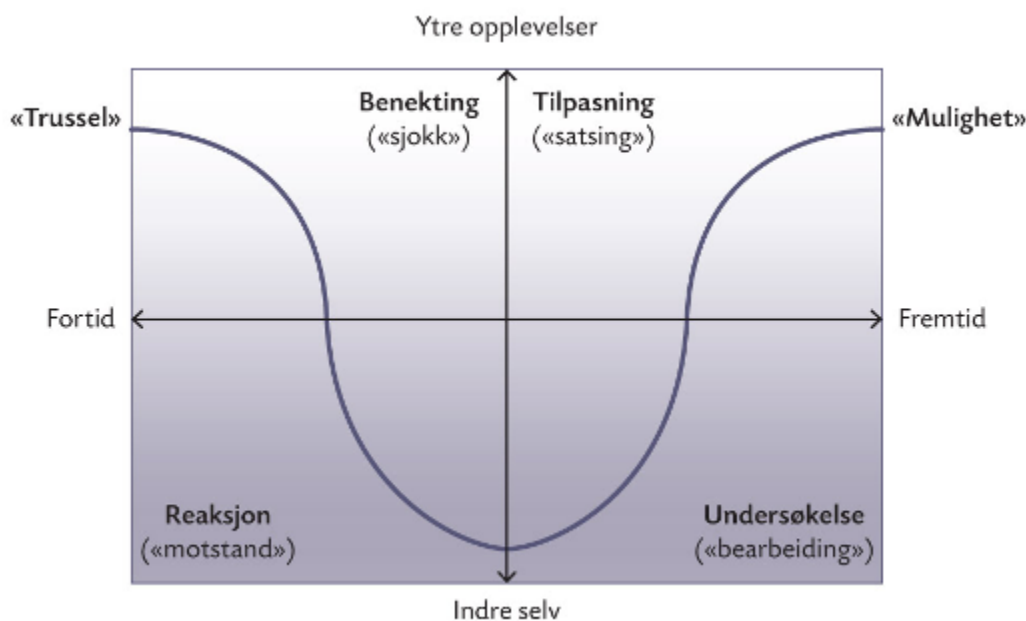
Den første fasen, opptiningsfasen, blir karakterisert som den absolutt essensielle fasen. I denne fasen er det essensielt at man skaper en endringsvilje blant organisasjonens medlemmer. Dersom man ikke skaper et miljø for endring, vil det oppstå motstand. I den andre fasen, gjennomføringsfasen, skal endringslederen gjennomføre endringen som ble planlagt i opptiningsfasen. Det eksisterer ulike tilnærminger til hvordan man skal gjennomføre endringen, avhengig av om endringslederen anvender lederstil E eller lederstil

O. I den tredje og siste fasen, nedfrysingsfase, skal endringslederen sørge for at de nye rutinene blir fryst fast i organisasjonen. Her er det essensielt at organisasjonen ikke skal falle tilbake til den gamle tenkemåten eller de gamle rutinene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2 Omstillingsmodellen

Reaksjoner på endringsinitiativer er som regel delt mellom oppslutning og motstand innad i organisasjonen. For å kunne drøfte forskningsspørsmålet, er det svært relevant å gjøre rede for disse to ytterpunktene. Oftest er ikke ansattes reaksjoner så ensidig, men heller en tvetydig reaksjon, med mange delte meninger.

Omstillingsmodellen beskriver ansattes reaksjon på endring, og er en teori hentet fra kunnskap om reaksjoner mennesker kan ha på traumatiske hendelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den står sentralt i denne oppgaven for å kunne beskrive hvordan ansatte opplevde fusjonen i 2017. Teorien legger grunnlag for at menneskelige reaksjoner i en omstilling gjerne følger i fire faser; benektelse, relasjon, undersøkelse og tilpasning.



Figur 1: Omstillingsmodellen (Kaufmann & Kaufmann (2009))

Modellen beskriver at tapsopplevelser knyttet til endring kan føre til at de ansatte går inn i en sorgfase som består av benektelse og sjokktilstand. Her viser man få eller ingen reaksjoner,

ettersom realiteten av endringsinitiativet ikke går opp for en. En slik reaksjon kan fra utsiden tolkes som en feil oppfatning av enighet. Deretter går man over i reaksjonsfasen, hvor realiteten av initiativet siger inn. Endringen oppfattes gjerne som en trussel mot det bestående, som kan gi grunnlag for motstand. Derfor kan denne fasen utløse reaksjoner som angst, fortvilelse, usikkerhet eller sinne.

Den enkelte ansatte kan også bli opptatt av hva dette vil medføre for seg og sin egen situasjon. En slik usikkerhet kan øke sjansen for bygging av allianser for å bekrefte og forsterke sin misnøye. Så går man over i undersøkelsesfasen, hvor man erkjenner at endringen vil finne sted og retter blikket mot fremtiden. Den enkelte vil ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) begynne å ta initiativ, motivasjonene styrkes, og en begynner å se mulighetene i det nye, ikke kun trusselbildet. Det er fortsatt en del usikkerhet, frustrasjon for noen og for andre spennende og stimulerende. Når disse stegene er gjennomført har man kommet til tilpasningsfasen, der ansatte opplever å se hensikten med retningen for endringen. Da er man motivert og klar til å sette seg nye mål og stå på for å nå dem, altså engasjere seg aktivt i endringsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2015 , s. 379).

Denne reaksjonskurven kan fungere som et hjelpeverktøy for ledelsen. Modellen kan brukes for å forstå hvordan ansatte reagerer på endringsinitiativer, og hvordan ledelsen skal imøtekomme slike reaksjoner. For eksempel i første fase er det kritisk at ledelsen gir grundig informasjon av formålet med endringen, og gjør seg tilgjengelig for ansatte. Mens i satsings fasen blir ledelsesrollen å ta aktivt initiativ for å styrke samhold og fellesskapsfølelse. Konsekvensene for å ikke analysere ansattes reaksjon på endring er at sjansen for motstand øker innad i organisasjonen. I tillegg vil forskjeller i personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil påvirke hvor lang tid prosessen tar for hvert enkelt individ. Videre vil blant annet familiære forhold og erfaring med tidligere endringer også kunne påvirke omstillingsopplevelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

En fusjon kan oppleves for mange som en dramatisk omstillingsprosess for de ansatte. Dette kan gjenkjennes i en følelse av identitetstap, mistillit, stress, sorg, depresjon, angst, usikkerhet og motstand. Slike reaksjoner kan i sin tur føre til økt sykefravær, nedsatt arbeidsytelse og redusert produktivitet (Amundsen & Kongsvik, 2020).

2.3 Motstand

Som beskrevet tidligere er endringsprosesser essensielt for at bedrifter skal utvikle seg og overleve. Selv om endringsprosesser er essensielt for en organisasjon, er ikke alltid de ansatte positive til det. Det kan derfor oppstå motstand på arbeidsplassen blant de ansatte.

I følge Coetsee (1999) kan motstand forekomme i fire forskjellige former. Det er fordi motstand kan variere i intensitet, og på den måten kan de fire fasene identifisere de forskjellige motstanderne. Det første nivået, kalt apati eller likegyldighet, er en relativ mild form for motstand. Her vil man stille seg relativt nøytral til motstanden, og er derfor en situasjon som representerer en overgangstilstand mellom oppslutning og motstand. Det andre nivået kalt passiv motstand, vil motstanden bli noe mer synlig. Det er fordi de ansatte begynner å uttrykke kritiske meninger til poenget med endringen, og man begynner å stille spørsmålstegn til om endringen er nødvendig. Her kan lederne oppleve trusler om at de ansatte ønsker å avslutte arbeidsforholdet. På det tredje nivået, kaldt aktiv motstand, vil motstanden bli enda mer tydelig. Her vil medarbeiderne komme med sterke kritiske ytringer, og stille seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen. På det fjerde nivået, aggressiv motstand, kan de som uttrykker den aktive motstanden nekte å iverksette endringen, og de vil prøve å aktivisere de eksterne partene til å motsette seg endringen (Jacobsen, 2018, s.127).

2.3.1 Årsaker til motstand

Når en organisasjon arbeider med en endring, er det ikke alltid endringen mottas med åpne armer blant de ansatte. Det er flere grunner til at de ansatte uttrykker motstand, og vi har valgt å fokusere på Jacobsen & Thorsvik (2019) ti grunner til at motstand mot endring vanligvis oppstår.

1. Frykt for det ukjente: stress og usikkerhet på grunn av den nye situasjonen.
2. Brudd på psykologiske kontrakter: endring av den formelle kontrakten mellom individet og organisasjon.
3. Tap av identitet: følelsen av at ens egen identitet går tapt når organisasjonen endres.
4. Symbolsk orden endres: statussymboler og beslutningsmyndighet endres.
5. Maktforhold endres: endring på hvem som har makten og innflytelse i organisasjonen.

6. Krav om nyinvestering: individer får krav om ny kunnskap og kompetanse.
7. Dobbeltarbeid: gamle og nye oppgaver overlappes.
8. Sosiale bånd brytes: miste kontakt med kollegaer, få nye kollegaer eller kontorfellesskap forsvinner.
9. Utsikter til personlig tap: økonomiske tap eller at jobben forsvinner.
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet: en endring i en organisasjon vil føre til endring for de eksterne interessentene i organisasjon.

2.4 Oppslutning

På den andre siden har man oppslutning, som er de som stiller seg positiv til endringene, og som er drivkreftene for å kunne gjennomføre disse. Herscovitch og Meyer (2002) forteller om en modell som rangerer de ansattes grad av oppslutningen i tre forskjellige faser. Fra svak (nødvendig) til sterk (affektiv) oppslutning (Herscovitch & Meyer, 2002).

Affektiv oppslutning angår de ansatte som virkelig ønsker å være i bedriften, og som har positive relasjoner til bedriften. Man slutter opp om endringen fordi man tror den er god og nødvendig for organisasjonen. Disse mener at endringen er nødvendig for at bedriften skal kunne akselerere som bedrift, og endringen vil løse eksisterende problemer og den vil løse problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Normativ oppslutning involverer de som føler at de har en moralsk forpliktelse til å jobbe for organisasjonen. Det kan være flere grunner til det, blant annet å stå i gjeld til bedriften, som kan komme av at organisasjonen har stilt opp for deg tidligere. Eller en opplevelse av at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere at det er en forpliktelse å støtte endringen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Nødvendighetsoppslutning handler om at man slutter opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg. Motstand for endringsprosessen er kanskje ønskelig, men blir ansett for å være for kostbar. De har kanskje bygget seg opp et nettverk som vil være for risikabelt å sette på spill, og man ønsker derfor ikke å gjøre motstand mot endringen. Dette gjør at ansatte kan føle seg låst til organisasjonen og at oppslutning vil være det beste valget (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3 Metode

3.1 Metode

Metode handler om hvordan man skal tilnærme seg og forsøke å avdekke virkeligheten. Metode er derfor et hjelpemiddel til å se om våres antakelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke. For å få informasjon og kunnskap om virkeligheten kan man bruke samfunnsvitenskapelig metode. I samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015).

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ data har utgangspunkt i samtaler, tekst, dokumenter, hendelser og samhandling, og legger vekt på fortolkningene av data. Da undersøker man menneskers opplevelser og erfaringer, for å kunne belyse problemstillingen. Når man samler inn kvalitativ data, kan man samle det inn gjennom observasjon eller intervju. Ved observasjonsstudier observerer man og betrakter atferd. Ved datainnsamling gjennom intervjuer vil det være en samtale mellom forskeren og informanten (Jacobsen, 2015).

3.2 Relabilitet og validitet

Reliabilitet betegnes om resultatene av empirien er pålitelige, stabile og reproduerbare (Jacobsen, 2015). Kan vi stole på de resultatene vi får? Det bør legges vekt på reliabilitet gjennom hele den metodiske prosessen. Dette er en vanskelig prosess hvor den minste feil eller uttalelse kan føre til avvik som gjør at neste måling ikke får samme resultat. For eksempel er det viktig å være oppmerksom om intervjuobjektene kan ha overdrevet eller underdrevet med sine svar, eller bevisst løyet. Eller at intervjuer har gjort feil ved transkripsjon, eller elementer som blir utelatt i notasjonen. Disse nevnte elementene kan svekke reliabiliteten til dataene.

Under intervjuene, ble det brukt lydopptaker som gjorde det enkelt å kunne transkribere intervjuene uten usikkerhet. Transkribering av datamaterialet ble utført i ettertid av intervjuene. For å huske detaljer og visuelle elementer noterte vi i tillegg til opptak under intervjuene. Dette styrker troverdigheten til datamaterialet som er brukt i oppgaven.

Validitet handler om hvor relevante og gyldige dataene er for det som undersøkes. Med andre ord hvor god korrelasjon det er mellom problemstillingen og resultatene av den innsamlede dataen. Det er et kvalitetskrav til dataen som må være tilnærmet oppfylt. Validiteten fokuserer på tolkningen av dataene som er samlet inn, og om disse er valide.

Reliabilitet baserer seg på hvordan man går fram for å skaffe troverdig data, mens validitet baseres på hvordan man går fram for å tolke resultatet av dataen som er skaffet.

Transkripsjonen av intervjuene spiller her en viktig rolle for å kunne analysere data fra intervjuene på en korrekt måte. Her vil resultatene i en viss grad baseres på subjektive antakelser fra intervjuer. Det er sentralt å få fram viktige aspekter ved intervjuene som kan belyse problemstillingen på en nyttig måte (Jacobsen, 2015).

3.3 Valg av metode

For å svare på vår problemstilling har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Det er fordi vi mener kvalitativ metode egner seg best for å belyse vår problemstilling, gjennom at vi har lite kunnskap om fenomenet. Metoden gir oss en større mulighet til å få en helhetlig forståelse av informantenes erfaringer, tanker, oppfatninger og deres involvering gjennom fusjonen mellom HiST og NTNU i 2017. Ved å gjennomføre kvalitative undersøkelser fremfor kvantitative undersøkelser vil vi kunne lettere belyse mer komplekse fenomener. Da vil vi få mer innholdsrike og detaljerte beskrivelser av det vi undersøker, noe som er med på å styrke reliabiliteten og validiteten.

Vår oppgave setter søkelys på de ansattes opplevelse av fusjonen mellom HiST og NTNU. Siden de ansatte deler sine erfaringer og opplevelser med fusjonen, valgte vi å gjennomføre individuelle intervjuer fremfor gruppeintervjuer. Det er fordi vi er interessert i enkeltindividets erfaringer, og på den måten var det viktig å skape et trygt miljø der de ansatte kunne svare mest mulig ærlig og utfyllende uten noen andres påvirkning. I tillegg intervjuet vi bare fire informanter noe som det individuelle intervju er godt egnet for. Vi var begge tilstedeværende i intervju av informantene, slik at vi kunne diskutere informasjonen sammen i etterkant. Vi valgte å holde semi-strukturerte intervjuer. Det vil si at vi tok i bruk strukturerte intervjuer, dvs. intervjuer som har et fast oppsett av spørsmål, men vi lagte rom for å stille oppfølgingsspørsmål til noen av de litt omfattende spørsmålene. Grunnen til at vi holdt semi-strukturerte intervjuer var fordi det kan bli lettere å analysere og sammenligne resultatene i

ettertid. Det var også rom for utdypning av spørsmålene dersom vi følte at informanten ikke svarte tilstrekkelig nok for seg.

3.4 Fallgruver

I kvalitativ metode ønsker man høy grad av reliabilitet og validitet for å kunne gjenspeile virkeligheten av det som undersøkes. Likevel kan det ofte oppstå ulike faktorer som kan påvirke resultatene.

Etter gjennomføring av alle intervjuene så vi blant annet utfordringer ved kommunikasjon. Her kan det blant annet oppstå misforståelser og feiltolkninger som kan føre til svekkelse av reliabiliteten til dataene. Under gjennomføringen opplevde vi misforståelser ved spørsmålene, som for eksempel at informanten ikke forstod hva vi ønsket å nå frem til gjennom spørsmålet. Eller at vi var utydelige ved formuleringen av spørsmålet. Samspeillet mellom intervjuobjekt og intervjuer kan være avgjørende for en god kommunikasjon og kan påvirke utfallet av svarene som igjen vil påvirke reliabiliteten og validiteten. Vi opplevde at kommunikasjonen ble bedre etter hvert som vi fikk mer erfaring ved gjennomføringen av intervjuene.

En annen mulig faktor som kan ha påvirke resultatene, var måten informantene ble utvalgt på. Respondentene ble tilfeldig valgt av NTNU Handelshøyskolens administrasjons kontor. En mulig fallgrube ved en slik utvelgelse er at kontaktpersonen i administrasjonen kan ha hatt baktanker ved valget; som å styrke NTNUs omdømme. Det vil si å velge ut respondenter som ville uttrykke positive erfaringer rundt fusjonen. Eller omvendt at administrasjonen spesifikt valgte ut informanter med sterkeste meninger og opplevelser. Dette er en mulig fallgrube vi må ta høyde for ved vurdering av resultatene.

Til slutt er det verdt å nevne gapet i tid, fra fusjonen tok plass til i dag, som en mulig utfordring. Intervjuobjektene har ulik grad av hukommelse om en hendelse som tok plass for 5 år siden, dermed kan viktige detaljer ha blitt glemt. En slik faktor kan være med på å svekke oppgavens reliabilitet.

3.5 Etiske hensyn

All forskning må fokusere på etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etiske prinsipper oppstår når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen. Dette er en relevant faktor i våre intervjuer. Som betyr at det er viktig å fokusere på etiske hensyn ved forskning, slik at menneskene som deltar blir ivaretatt.

For å unngå at det oppstår etiske problemer, har vi unngått å stille personsensitive spørsmål. Etersom vi ikke har samlet inn sensitive personopplysninger er prosjektet i samråd med veileder ikke meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). I starten av hvert intervju opplyste vi informantene om anonymitet. Vi informerte om at navn og alder ikke ville bli tatt med i oppgaven og at de ikke skulle identifiseres. Vi håper at dette har medført trygghet hos den enkelte informant slik at de har gitt sine ærlige meninger om fusjonen vi undersøker, som vil styrke reliabiliteten.

På en annen side kan etiske problemstillinger oppstå ved at respondentene fortsatt er en fast ansatt i organisasjonen i etterkant av endringsprosessen. De kan derfor føle på ubehag ved å gi et ærlig bilde av organisasjon ved en tidligere negativ opplevelse. For eksempel kan ærligheten svekkes ved at man holder igjen negativ informasjon om ledelsen. Til tross for at informantene er viten om anonymitet, kan dette skape etiske konflikter hos enkelte. Det er derfor en faktor å ta hensyn til ved vurdering av reliabilitet.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

I vår oppgave har vi gjennomført fire kvalitative intervjuer, der to informanter var faglige ansatte og to informanter jobbet i administrasjonen under fusjonen. Det var viktig for oss å hente inn informasjon fra ulike avdelinger, for å få et mer helhetlig datamateriale. Vi ønsket likevel å ha informanter som jobbet innenfor samme avdeling, for å se på variasjonen innad i avdelingene. Hvor lenge informantene hadde jobbet i HiST varierte. Vi intervjuet fire informanter, siden det var et passe antall i forhold til oppgavens omfang til å få relative valide data. For å velge ut informanter sendte vi ut e-post til administrasjonen og lurte på om de kunne velge ut informantene for oss. Grunnen til dette var fordi vi ønsket å ha et tilfeldig utvalg. Ulempen ved dette er nevnt tidligere, da som en mulig fallgrube for oppgaven.

Intervjuprosessen foregikk i slutten av februar og starten av mars 2022, og alle ble utført på Teams. Intervjuene ble gjennomført på Teams på grunn uforutsigbarheten rundt korona. Ved at intervjuene ble gjennomført via Teams, ble det gjennomført i kjente omgivelser for informantene. Dette kan medvirke til at informantene var mer avslappet, og på den måten svare mer troverdig på ubehagelige spørsmål. På en annen side kan dette også være en ulempe, gjennom at vi ikke har kontroll på hvor informantene sitter, og de kan derfor ha blitt forstyrret av støy fra omgivelsene. Vi satt av 30-40 minutter til intervjuene, noe som viste seg å være tilstrekkelig da intervjuene viste seg å vare i 22-35 minutter.

Under intervjuene ble intervjuguiden fulgt, men det ble stilt oppfølgingsspørsmål der det trengtes. Vi opplevde gjennom intervjuene at informantene svarte mer detaljert enn hva vi var ute etter i spørsmålene, noe som førte til litt gjentakelser under intervjuet. Likevel valgte vi å stille alle spørsmålene for å ikke unnlate noe informasjon. Vi opplevde også underveis i intervjuprosessen, at informantene kom på andre ting som var relevante fra et tidligere stilt spørsmål. Dette er ikke så rart med tanke på at fusjonen var for fem år siden, og på den måten kan det være vanskelig å huske på absolutt alt som skjedde under fusjonen. Vi opplevde at informantene svarte forskjellig, altså at de hadde ulike erfaringer og opplevelser med fusjonen. Resultatene var derfor spredte.

Tabell: En oversikt over de fire forskjellige intervjuene

Respondent	Stilling	Intervjuets varighet
1	Faglig ansatt	35 min
2	Faglig ansatt	32 min
3	Administrativ ansatt	30 min
4	Administrativ ansatt	22 min

Tabell 1: oversikt av respondenter

4 Analyse

4.1 Ledelsen

4.1.1 Involvering av de ansatte

Alle de fire respondentene uttrykte at de ble involvert i endringsarbeidet fra ledelsen. Når vi snakker om ledelsen her, snakker vi om ledelsen på det lokale nivået, altså ledelsen på HiST. Respondentene uttrykte at de fikk delta i allmøter, der de fikk informasjon om endringsprosessen, men også fikk mulighet til å diskutere og delta i diskusjonen rundt fusjonen. Alle de fire respondentene følte dermed at ledelsen involverte dem i endringsarbeidet.

Muligheten til å delta i allmøter, kan ha en positiv effekt for de ansatte. Det er fordi at motivasjonen kommer innenfra for mange mennesker (Jacobsen, 2018). De ansatte som derfor har en mer følelsesmessig tilknytning til endringsprosessen, vil delta mer konstruktivt og samarbeide for endringen. Da er det essensielt at alle involverte i endringen får en følelse av at de er medeiere av endringsprosessen. For å få dette til er det essensielt at endringsagenten sørger for en bred deltakelse og en mulighet for de enkelte medarbeider å påvirke retningen av endringsprosessen (Jacobsen, 2018). Dette er typisk for endringsledelse O, der endringslederen har et fokus på å engasjere de ansatte for å få til en vellykket endringsprosess.

4.1.2 Liten tiltro til reell påvirkning

Likevel signaliserte alle respondentene våre at de hadde liten tiltro til sin mulighet for reell påvirkning og innflytelse på allmøtene. Det kan først og fremst være på grunn av at det var en såpass toppstyrt endringsprosess. Det var kunnskapsdepartementet som besluttet at mindre høyskoler og forskningsmiljøer skulle slå seg sammen. Makten har derfor vært konsentrert høyt oppe i systemet, der toppledelsen har lagt vekt på de strukturelle endringene. Å gjennomføre en slik endring for toppledelsen kan være relativt enkel, men for de ansatte kan det nødvendigvis være vanskelig, siden de ikke har vært til stede i arbeidet. Da har den reelle påvirkningskraften til de enkelte ansatte vært veldig minimal. Dette er blant annet et viktig element ved strategi E (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når ledelsen har en lederstil som tilsvarer en Top-down prosess, kan de ansatte få en følelse av mangel på informasjon. Det er

fordi det er toppledelsen som sitter på tilgangen av informasjon, og dersom toppledelsen er dårlig på å formidle informasjonen nedover i organisasjonen kan det få påvirkningskraft på hvordan de ansatte opplever endringsprosessen.

4.1.3 Informasjonsflyt

De fire respondentene er uenige i ledelsens informasjonsflyt. Respondent 1 og respondent 4 opplevde at informasjonsflyten var god gjennom allmøtene. Respondent 3 opplevde at ledelsen ikke var gode nok på å informere de ansatte under fusjonen. Respondenten mente at ledelsen ikke var gode nok på å hente inn informasjon om hvorfor ting skjedde og hva som skjedde under omstillingen. I en slik stor endringsprosess som fusjonen mellom NTNU og HiST var det mange ledd mellom toppledelsen og de ansatte på HiST. Derfor er det essensielt at mellomlederne henter inn informasjon fra sine ledere, slikt at de ansatte får tilstrekkelig informasjon. Dersom de ansatte ikke får tilstrekkelig informasjon, kan de ansatte bli frustrerte, noe som respondent 3 uttrykte. Det er likevel viktig å poengtere i denne diskusjonen at sjefen til de faglige ansatte ikke var tilgjengelig i perioden på grunn av private årsaker. Dette kan ha en sammenheng med den dårlige informasjonsflyten de ansatte opplevde under endringsprosessen.

Ut ifra det vi har diskutert ovenfor, kan det virke ut som at informasjonsflyt og medvirkning fra ledelsen er viktige faktorer for en vellykket endringsprosess for de ansatte. Det kan være fordi at når ledelsen planlegger fusjonen, øker de ansattes behov for informasjon. Dersom det er rikelig med informasjonsmengde av god kvalitet, er det større sannsynlighet for at de ansatte opplever fusjonen som noe positivt for organisasjonen. Dersom informasjonsmengden er liten, kan det føre til frustrasjon og motstand fra de ansatte, noe som vil påvirke endringsprosessen i negativ grad. Dersom de ansatte får medvirke i endringsarbeidet, får de ansatte et slags eierforhold til endringen, noe som kan medføre en mer positiv holdning til endringen.

4.2 Motstand:

4.2.1 Frykt for det ukjente

Flere av våre respondenter beskrev en opplevelse av usikkerhet da dem fikk beskjed om at HiST skulle fusjonere seg med NTNU. Respondent 3 forklarer en opplevelse der man stilte seg ulike spørsmål tilknyttet sin egen rolle og omfanget av fusjonen. «Hva skjer nå med min rolle», «hva skal vi jobbe med», «blir det stor forandring» og «blir vi splittet opp», er spørsmål som respondent 3 stilte seg. I intervjuet fortalte respondent 3 at dersom man vet hva som skjer og hvorfor ting skjer, vil ikke en ny situasjon bli så ukjent, og man vil bli mer føyelig til endringen. Respondent 2 uttrykte også en form for usikkerhet tilknyttet at to forskjellige kulturer skulle møtes. Respondenten forklarer en usikkerhet tilknyttet at HiST ble sett på som lillebror under fusjonen, og derfor forstod respondent 2 at det var de ansatte på HiST som måtte innordne seg en annen kultur.

Usikkerheten som blant annet respondent 2 og 3 opplevde er ikke unik. Endring betyr for mange at man går fra en sikker tilstand til en tilstand som er preget av mye usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne usikkerheten som respondent 2 og 3 opplever kan føles for mange som skummel, siden man ikke vet hva som vil skje. For mange individer er det tryggeste å holde på det man allerede har, og når en endring oppstår i en organisasjon, kan denne endringen føre til motstand. Det er fordi man frykter det som er ukjent, siden man ikke vet hva som vil skje.

4.2.2 Ekstraarbeid

Noen av respondentene signaliserte at det var ekstraarbeid under fusjonen. Spesielt respondent 2 uttrykte dette. Respondenten forklarte at ledelsen ofte blir for opptatt av endringen og alt som skjer rundt endringen. Ledelsen får da ofte ulike ansatte til å stille til ulike roller, slik at endringsprosessen går rundt. Respondent 2 var en av dem som fikk en slik rolle under fusjonen. Respondenten uttrykker at fokuset på denne rollen, tok bort oppmerksomheten på hva de virkelige oppgavene til respondenten var. Respondent 2 som er en faglig ansatt undret seg over hvor fokuset og verdsettelsen på forskning og undervisning ble av under fusjonen. Videre uttrykte respondenten at en av farene ved en slik periode er at de ansatte blir mindre sett ved den viktigste delen av jobben.

Dette kan man knytte opp mot brudd på psykologiske kontrakter, som er en annen årsak til motstand. Når man tiltrer en jobb, har man en del uskrevne forventninger. Når disse uskrevne forventningene brytes, kan det føre til motstand, gjennom at man forespeilet seg noe annet da man tok jobben. Når man blir ansatt på en høyskole eller et universitet som faglig ansatt, har man forventninger om at man hovedsakelig skal jobbe med forskning og undervisning. Når fokuset på forskningen og undervisningen går bort til noe annet, kan det føre til motstand. Respondent 2 som var relativt nøytral til fusjonen, oppfattet ekstraarbeidet og de nye arbeidsoppgavene som negativt fordi respondenten ikke var ansatt til å gjøre et slikt ekstraarbeid.

Flere av respondentene ga til uttrykk for at det var ikke noe interesse fra NTNU sin side å implementere systemer som HiST brukte inn i NTNU. Respondent 2 uttrykte det slikt: «her var HiST lillebror mens NTNU storebror, så HiST hadde ikke noe å si på dette». Respondentene mente derfor at deres kompetanse ikke har blitt tatt hensyn til når nye løsninger skulle vurderes. Ifølge respondent 1 måtte de tidligere HiST ansatte lære seg nye systemer som NTNU brukte, selv om de ble tildelt oppfattet som umoderne. Respondentene uttrykte derfor at HiST sine gamle og gode løsninger har gått tapt.

Flere av respondentene opplevde også tapsopplevelser tilknyttet mestringsfølelse og kompetanse. Mye av grunnen til dette var at arbeidsoppgavene til flere av respondentene ble endret. Respondent 3 uttrykte at da de var HiST, var de ansatte mer generalister. De kunne mye forskjellig, og man hadde forskjellige arbeidsoppgaver. Da de ble en del av NTNU uttrykte respondenten at man ble mer spesialister. Respondenten var imot dette, siden man mistet oversikten.

4.2.3 Frykt for å miste jobben og kollegaene sine

Respondentene som jobbet innenfor det administrative under fusjonen uttrykte en stor usikkerhet på hvem som ville beholde og hvem som mistet jobben sin. Det var fordi at ABE-reformen bidro til at NTNU måtte nedbemannede administrasjonen. Denne reformen kom i skjølvannet av fusjonen og hadde ikke noe direkte med fusjonen å gjøre. Likevel kommer det frem under intervjuene at reformen påvirket de administrative ansatte i høy grad, og da spesielt deres jobbtilfredshet. Det var fordi de administrative ansatte var redd for å miste jobben og sine kollegaer. Det oppstod derfor en stor usikkerhet, som var tilknyttet at sosiale

bånd brytes og utsikter til personlig tap. Frykten for at tette sosiale bånd skal brytes, er en av de sterkeste kildene til motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Å miste kontakt med en kollega man har jobbet med lenge, kan for mange oppleves som traumatisk. En kollega er for mange en god støtte og venn i arbeidslivet, så å miste en kollega brått, er vanskelig for mange.

Respondentene uttrykte også en opplevelse av frykt for å miste sine jobber. Respondent 3 uttrykte at en opplevde en sterk uro for sin egen jobb, og beskriver en opplevelse av å bli: «fjernet fra gjengen sin.» Respondenten uttrykte at denne redselen satt i alle i det administrative og kanskje hos noen den dag i dag. En konsekvens av frykten for å miste sin jobb og sine kollegaer førte til et høyt sykefravær i perioden.

De administrative følte seg også veldig oversett i denne perioden. Respondentene innenfor det administrative uttrykte at en del støttefunksjoner ble oversett under fusjonen. De mente at selv om de faglige ansatte er viktige, er støttefunksjonene til de faglige ansatte fullt så viktige. Respondent 3 uttrykte at det er essensielt å se på helheten og det store bildet, og ikke bare å ivareta de faglige ansatte fordi NTNU er en kunnskapsorganisasjon. Respondenten uttrykte også at det var en stor forskjell på det å ivareta sine ansatte under en slik nedbemanningsprosess. Mange var redd for å miste sine jobber, siden man ikke så at det var plass til alle i organisasjonen, noe som var meget belastende for de ansatte. Både respondent 3 og 4 fortalte om at ledelsen ikke helt oppfattet dette, noe som var dårlig siden ledelsen sviktet de ansatte når de ansatte virkelig trengte å ha en sterk leder. Respondent 3 uttrykte at noen ledere var flinkere på å forstå den usikkerheten de ansatte opplevde, mens andre ikke. Derfor oppstod det en forskjellsbehandling, der noen ledere var flinke på å ivareta sine ansatte mens andre ikke. Respondent 4 uttrykte at: «det var dramatisk, veldig dramatisk» at ledelsen sviktet, når man skjønnte at man skulle miste halvparten av kollegaene sine.

4.2.4 Tap av identitet

Under intervjuene snakket flere av våre respondenter om det nye bygget handelshøyskolen i Trondheim fikk i 2013. Da HiST flyttet ned fra Moholt til Elgeseter, var bygget bare for studentene, de faglige ansatte og støtteapparatene som tilhørte HiST. Bygget hadde egne vaktmestere og renholdspersonell som tok seg av vedlikehold og renhold. På grunn av dette opplevde respondent 1 en teamsfølelse. Respondent 1 beskriver det som: «det var oss, det var

Handelshøyskolen i Trondheim.» Respondenten opplevde at denne følelsen også satt hos studentene. På grunn av fusjonen fikk resten av NTNU tilgang på bygget. Det førte til at forelesere fra et annet fakultet kunne ha forelesninger i bygget og studenter fra hele NTNU fritt kunne bruke bygget. På grunn av dette følte respondent 1 at de ble invadert under fusjonen. Respondenten beskrev det slikt: «bygget vi kalte vårt, er ikke lenger vårt, men NTNUs.»

Følelsen av å bli innvandret ble for respondent 1 forsterket da de fikk beskjed om at institutt for samfunnsøkonomi skulle få plass i bygget. Respondenten forklarte at i starten var det mange spørsmål om hvor dem skulle få plass og om det eventuelt ble plassmangel. Denne usikkerheten beskriver også respondent 2, der respondenten var bekymret for at de ansatte og studentene ikke fikk nok plass. Som begge forklarte endte institutt for samfunnsøkonomi opp i 5. etasje, så det løste seg relativt greit. Likevel forklarte respondent 1, at selv om dem ikke legger så godt merke til at dem er der, er det en grunnfølelse av at dem hadde et bygg som var deres og vårt. Respondent 1 forklarte også at STØH representantene hadde et eierforhold til bygget, og at dem ikke hadde en velvilje til å dele det med andre. Respondent 1 synes ikke at det ikke klang så godt sammen at nå skulle alle være en del av samme familie.

Respondent 4 uttrykte under intervjuet at det ikke eksiterte noe stolthet av å jobbe på NTNU og uttrykte at man hadde de like bra på HiST. Identiteten til respondenten hørte til på HiST og ikke NTNU. Respondenten påstod at dersom noen spør om hvor en jobber, svarer respondenten Handelshøyskolen. Tap av identitet er for mange en av hovedårsakene til motstand. Mange er svært knyttet til organisasjonen de jobber i, og når organisasjonen endres, kan de ansattes identitet gå tapt.

Det er verdifullt for en organisasjon at de ansatte har en identitetsfølelse til organisasjonen. Det er fordi at mange individer identifiserer seg med det man driver med, gjennom at man har skapt en mening gjennom jobben sin. Når identitetsfølelsen styrkes, føler man ofte at “det man gjør er viktig for organisasjonen” (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dersom identitetsfølelsen svekkes for de ansatte, noe som skjedde under fusjonen, kan man føle at det man har drevet med har vært meningsløst og at man ikke lenger er like knyttet til organisasjonen man jobber i. De fire respondentene uttrykte en slik identitetstap da dem fikk beskjed om at dem måtte dele bygget med NTNU og instituttet for samfunnsøkonomi. Det kan skyldes at dem hadde knyttet følelser til bygget om at det var vårt. Når man da er nødt til

å dele bygget med andre, kan identiteten gå tapt, og motstand for organisasjonsendringen oppstår.

4.2.5 Endring av maktforhold

Flere av våre respondenter opplevde en følelse av at maktforholdet og strukturen i organisasjonen ble endret. Respondent 2 uttrykte at det først og fremst gjaldt at HiST skulle inn i et mye større institutt. Respondenten påstod at det selvfølgelig ville ha konsekvenser på hvordan man kan påvirke ulike ting.

Respondent 4 uttrykte under intervjuet at før på HiST kunne man ringe vaktmesteren eller kommunikasjonssjefen direkte. Etter at HiST ble fusjonert med NTNU er det nå flere ledd til kommunikasjonssjefen og derfor mye større avstander. Dette uttrykte også respondent 1, som forklarte at under HiST kunne man kontakte vaktmesteren på skolen direkte dersom det var noe som ikke fungerte. Etter fusjonen må respondenten nå rapportere problemet, og respondenten påstod at det kan ta flere dager før problemet er løst. Dette er noe respondent 1 irriterer seg grenseløst over fortsatt.

En av våre respondenter snakket litt om samordningen mellom Gjøvik og Ålesund. Respondenten uttrykte at denne samordningen skapte litt usikkerhet innad i organisasjonen, gjennom at det var miljøer som de ansatte ikke kjente så godt til. Usikkerheten kom av at man ikke viste hvordan samarbeidet skulle fortone seg. Før samordningen, hadde Gjøvik, Ålesund og Trondheim tilnærmet like fag. Da man skulle slå seg sammen, måtte man bli enige om hvor mye som skulle være sammen og standardisert. I tillegg måtte man finne ut om hvordan undervisningsopplegget og eksamen skulle være. Det oppstod derfor mange ulike problemstillinger, som skapte en del usikkerhet og problemer. Å skulle koordinere med andre, er en mer tidkrevende og omfattende prosess, noe også denne respondenten uttrykte. Likevel uttrykte respondenten flere positive sider ved dette, gjennom at de ansatte har bedre grunnlag for å gjøre en bedre jobb siden man er flere sammen og kan samarbeide.

Vi kan på den måten se at det under fusjonen har blitt en reorganisering av et stabilt mønster av makt og innflytelse. Det har hatt påvirkning på våre respondenter, ved at dem har sett at deres innflytelse har minsket gjennom at det har blitt større avstander. I tillegg har maktforholdet til noen av de ansatte blitt endret, ved at det en selv hadde innflytelse over før

fusjonen, må nå samordnes med Gjøvik og Ålesund. Det kan ha en effekt på om de ansatte vil motsette seg endringen, siden de ansatte ser at deres innflytelse i organisasjonen minsker. Dersom ansatte i en organisasjon mister makt, kan de ofte motsette seg endring, fordi man blir mindre sentral i informasjonsinnstrømmingen og man mister rett på å delta i beslutningsforane (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fusjonen mellom Hist og NTNU førte med seg motstand, fordi de ansatte mistet makt i den nye organisasjonen.

4.3 Hvordan uttrykte respondentene motstanden?

Diskusjonen ovenfor viser at alle av respondentene var imot deler av fusjonen. For å beskrive ansattes opplevelse av selve fusjonen, blir det naturlig nå å diskutere hvordan de ansatte uttrykte denne motstanden.

Som beskrevet ovenfor uttrykte de fire respondentene at dem fikk mulighet til å diskutere fusjonen i allmøtene, der dem fikk muligheten til å komme med sine argumenter. De fikk også komme med advarsler og tiltak om hva som var viktig når man går gjennom en fusjon til ledelsen. Respondent 2 forteller også om at diskusjonene foregikk i uformelle møter blant de ansatte, og ikke bare gjennom de formelle møtene som ble arrangert av ledelsen. Respondent 3 forteller at de ansatte var frustrerte og unisont uenig at det skulle være en fusjon. Det var fordi at respondentene ikke så poenget med at HiST skulle fusjonere seg med NTNU, noe som også de andre respondentene uttrykte i intervjuene. Som beskrevet i teoridelen kan motstand forekomme i fire forskjellige former, likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Ut ifra dette råmaterialet kan det virke som det var en passiv form for motstand, gjennom at de ansatte uttrykte kritiske meninger til poenget med endringen, og stilte seg spørsmålstegn om endringen var nødvendig.

Om det var en aktiv motstand, kan vi stille oss dermed mer tvilende til. Ved aktiv motstand, er motstanden enda mer tydelig enn ved passiv motstand. Det er fordi medarbeiderne vil komme med enda sterkere kritiske ytringer, og de vil stille seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen. I og med at fusjonen var en toppstyrt prosess, så hadde de ansatte liten påvirkning på fusjonen. Dette uttrykte også flere av våres respondenter. Det fremkommer også fra våres intervjuer at de ansatte ved HiST var vant til endringsprosesser i organisasjonen, eksempelvis ved at HiST byttet lokaler i 2013. Respondent 4 uttrykte i intervjuet at på grunn av at de ansatte i tidligere HiST har gått gjennom såpass mange

endringer opp gjennom, så har respondenten erfart at det til slutt går fint og at endringen går seg til. Det er fordi at dem lærer seg nye måter å jobbe på. Derfor, selv om de ansatte var sterkt imot fusjonen og opplevde den som unødvendig, uttrykte dem ikke motstanden sin i en aktiv eller aggressiv form, fordi de ikke hadde noe reell påvirkning på fusjonen og de hadde erfart fra tidligere at en endring vil gå seg til.

4.4 Positive effekter blant ansatte

4.4.1 Forventninger

Fra intervjuene kom det frem av alle respondentene deltok i jevnlig allmøter før fusjonen mellom HiST og NTNU. Hvor de opplevde at de fikk god informasjon og et rom for å dele egne tanker. Fra slike informasjonskilder beskriver respondent 1 at ansatte satt igjen med en idé om en robust strukturering av fagmiljøet, som skulle ta plass fortløpende på arbeidsplassen. Respondent 2 forteller om et ønske om få prosessen til å bli best mulig gitt at den prosessen ville gå videre. Disse utsagnene beskriver de ulike positive forventningene de ansatte hadde til omstillingen. Slike forventninger kan være med på å skape endringsvilje i opptiningsfasen jf. Lewins trestegsmodell. Med andre ord kan disse forventningene gi positive effekter; som engasjement og begeistring i oppstarten av endringen. På en annen side kan det være grunnlag for motstand dersom forventningene ikke blir møtt i omstillingen.

Forventningene som ble beskrevet av respondentene kan være med på å minimere benektelse for organisasjonsendringen. Selv om det jevnlig ble uttrykt misnøye ved fusjonen, var ikke denne fasen en dominerende faktor. Mulige grunner til dette kan være at fusjonene brakte med seg noen positive forventninger, men også at initiativet ikke kom som et sjokk for medarbeiderne. Handelshøyskolen hadde som nevnt tidligere flyttet bygg fra Moholt, til det nåværende “rustbygget”. Bygget lå mye mer sentralt plassert i forhold til NTNU Gløshaugen. Respondent 3 beskriver fusjonen til NTNU bare som et spørsmål og tid. En mulig fusjon sirkulerte i tankene til de ansatte allerede noen år før initiativet fra Kunnskapsdepartementet. Denne flyttingen kan beskrives som en tidligere erfaring som de ansatte tok med seg videre ved oppslutning til fusjonen i 2017. Som ansatt er det muligens enklere å akseptere fusjonen i sin helhet, når man allerede er innstilt på endring.

Denne bearbejdingen observeres i intervjuene da respondentene beskriver fusjonene som en unngåelig prosess. Blant annet informerer respondent 2 og 3 at fusjonen var motivert fra et annet hold, og at det var de eksterne styremedlemmene som var over de ansatte som bestemte hvordan fusjonen skulle håndteres. Som forklart tidligere i oppgaven så ingen av respondentene behov for en slik fusjon, annet enn noe myndighetene hadde lovpålagt. Altså opplevde ikke de ansatte ved HiST endringsvilje. Dermed kan vi anta at fusjonen brakte med seg en nødvendighetsoppslutning blant faglig og administrative ansatte på skolen. De sluttet opp mot fusjonene siden de ikke hadde et annet valg. Vi ser også tendenser til ansattes nødvendighetsoppslutningen i deres reaksjon når de først fikk informasjon om fusjonen, altså i opptiningsfasen. For eksempel uttrykte respondent 1 under intervjuet: «Ok, så blir vi en del av NTNU da.»

4.4.2 Samarbeid

Fusjonen brakte også med seg en del positive opplevelser for de ansatte. Respondent 3 forteller spesielt en fordel i det faglig utbytte: “Man får lettere tilgang til andre fagmiljø, og et tettere samarbeid med samfunnsøkonomi og industriell økonomi og teknologiledelse. Som NTNU kunne man nå dele emner på tvers av institutt og fakultet”. Dette er også et tema respondent 2 beskriver som spennende, og påpeker at NTNU hadde en mer stødig plass nasjonal og internasjonalt, innen forskning og undervisningssammenheng. Slike beskrivelser fra ansatte kan indikere en grad av affektiv oppslutning til omstillingen. Ettersom respondentene også mener at fusjonen kan medbringe vekst og utvidet samhold.

For faglig ansatte ved NTNU Handelshøyskolen førte også fusjonene til en samordning av undervisningsplanen med NTNU Gjøvik og Ålesund. Dette er en fordel som respondent 2 informerer som svært givende: «Jeg fikk to nye kollegaer som underviser i Gjøvik og Ålesund og derfor fått noen å prate med for å utvikle kurs, noe som har vært mye positivt. Vi har en del ulike erfaringer og diskutere hvordan vi kan forbedre kurset fremover.» Respondenten beskriver videre at dette samarbeidet har gitt et bedre grunnlag for å gjøre en bedre jobb siden man er flere sammen og kan samarbeide. Denne positive effekten kan tyde på at fusjonen har skapt økt engasjement for ansatte. Respondent 4 uttrykker også en slik positiv opplevelse av å bli kjent med flere dyktige folk. Det vil si at fusjonen førte til at de ansatte ble motivert gjennom utvidet ansvar og samarbeid.

Fra intervjuene kommer det frem en splittelse om samholdet mellom ansatte fra opptiningsfasen- til gjennomføringsfasen i endringsprosessen. Respondent 1 beskriver miljøet som samlet med en felles dugnadsånd. Respondenten opplevde et samarbeid som var oversiktlig og velfungerende. Videre forteller respondenten 1 om korte veier til sine medarbeidere og en ide om felles oppslutning. Respondent 4 informerer så at under fusjonen var det et inkluderende samhold mellom ansatte, hvor de kunne lufte smått og stort. Mens respondent 3 beskriver et arbeidsmiljø med intriger og konflikter: «man stilte seg spørsmål om hvorfor andre ble ivaretatt og ikke meg.» Dette poengterer hvor forskjellig opplevelser en ansatt kan ha i en så omfattende omstilling. En persons opplevelse og oppfatning er individuell. Dette er en faktor som må blitt tatt høyde for i omstillingsprosesser som denne.

4.4.3 NTNU som merkenavn

En annen positiv effekt som respondent 3 vektlegger i sin opplevelse av fusjonen er et mer attraktivt studietilbud: “NTNU er et langt bedre merkenavn enn HiST da.” Den ansatte så fordelene av å være en del av noe større som øker valgfrihet til studentene. «Istedenfor at NTNU var storebror for HiST, var man en del av samme familie.» Man kunne bruke navnet som en åpning for flere fordeler. Respondent 4 deler samme syn, da personen forteller: “Jeg skjønner at NTNU er en større merkevare enn HiST, og derfor mer attraktivt.» Medarbeiderne ved handelshøyskolen så altså endringen som en forbedring i tilbud til studentene, og dette indikerer dermed en hvis grad av affektiv forpliktelse til omstillingen.

Men respondenten 4 poengterer at handelshøyskolen ikke så en økning i antall søknader etter sammenslåingen. Respondenten argumenter også for at uten fusjonene ville det vært mer mangfold og muligheter, siden studieprogrammet skilte seg litt fra hverandre. Den ansatte forteller at det er fint for søkere å få litt flere muligheter, altså å ha høyskole og universitet i samme by. Dette utsagnet indikerer én mulig årsak til hvorfor noen ansatte var imot omstillingen.

4.5 Ansattes opplevelse i ettertid

Endring i organisasjoner er ofte omfattende og tidkrevende prosesser for ansatte. Det er naturlig at medarbeideres opplevelse endres etter hvert som omstillingen utvikler seg. I

etterkant av fusjonen kan de sitte igjen med et helt annet syn enn hva de forventet i oppstarten. Respondent 2 forteller at: «vi som mennesker er gode til å tilpasse oss, også når det kommer til endringer som denne.» Respondent 3 sier at: «jeg følte det var flere som bidro med å omstille seg. Det tok litt tid siden det var flere som var frustrert og lei seg fordi administrasjonen var splittet. Etter hvert som brikkene falt mer på plass og det gikk flere år, tenkte man heller at sammen skal man klare det her, og man innså at man måtte se muligheter istedenfor problemer.» Disse utsagnene understreker hvordan ansatte kan slå seg til ro med organisasjonsendringer som preger deres jobbhverdag, og hvordan tiden leger alle sår.

Respondent 1 argumenterer for viktigheten av å tydeliggjøre formålet i en endringsprosess. I dette tilfelle ble hensikten argumentert som faglig, altså undervisning og forskning, når det senere i prosessen viser seg å ha mer økonomiske motiver som argumenteres som formål. Å kunne formidle og skape forståelse for helheten av endringsprosessen er essensielt for at ansatte minsker motstand og øker oppslutning. Det samme argumentet viser respondent 3 til da respondenten forteller at ved en fremtid endring bør man være mer tydelig på konsekvensene av den og vise til mer fordelene med det. Det respondenten satt igjen med etter fusjonene var at man ikke var så tydelig på de positive effektene, og derfor ble det stor misnøye blant de ansatte.

I etterkant av fusjonen beskriver respondent 4 nå at man ikke kan tenke på at alt var bedre før, men heller akseptere det også gjør det beste ut av det. «Jeg vil ikke bruke tid på å være frustrert og se det negative. Jeg må heller bare legge det bak meg og fortsette videre. Jeg har vært gjennom mange endringer og vet at det går fint. Endring gjør at jeg lærer meg nye måter å jobbe på, som er en del av arbeidslivet. Ingenting er statisk, vi er i endring, men det går bra til slutt.» Denne følelsen av å prøve å se fremover til tross for en vanskelig situasjon kan være et tydelig tegn på aksept. De ansatte akseptere sin situasjon og setter til side sine følelser og opplevelser for det beste for organisasjonen. Medarbeiderne forstå at deres misnøye er nytteløs for omstillingen. Dermed lærte ansatte å heller leve med de nye endringene som fusjonen brakte med seg, enn å være i benektelse. Dette understreker at omstillingen brakte med seg en nødvendighetsoppslutning for de ansatte. Ettersom de opplevde omstillingen mer som et hinder enn en mulighet.

Den dag i dag, hele 5 år etter fusjonen, ser man fortsatt spor av HiST blant ansatte på handelshøyskolen. Da de for eksempel fortsatt tar i bruk gamle rutiner i sitt arbeid.

Respondent 3 forteller at dersom man skal ta kontakt med noen andre fra fagmiljøet, er det enklere å ta kontakt med tidligere kjente ansatte fra HiST fremfor ansatte i NTNU som har likt ansvarsområde. Den ansatte har altså en tendens til å falle tilbake til gamle rutiner. Dette indikerer at nedfrysningsfasen ikke har vært tilstrekkelig i endringsprosessen. Dette kan skyldes at fusjonen ble for ansatte oppfattet som en nødvendighet fremfor et ønske. I tillegg beskriver respondent 4 en manglende tilknytning til NTNU etter fusjonen. Respondenten sier: «Jeg jobber på handelshøyskolen, og har ikke en identitet med NTNU. Hadde jeg kunne gått tilbake til å jobbe i Hist, ville jeg gjort det.» Utsagnet indikerer at HiST fortsatt har et preg på ansatte i organisasjonen, selv 5 år etter omstillingen. Dermed kan vi anta at ansatte opplevde endringsprosessen som lite hensiktsmessig.

5 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi svare på problemstillingen vår. Vi vil også i dette kapittelet trekke frem ulike forhold som vil påvirke konklusjonen vår i særlig betydning.

Målet med vår undersøkelse har vært å se på hvordan de ansatte har opplevd endringsprosessen som fusjonen mellom HiST og NTNU førte med seg. I innledningen delte vi problemstillingen våres opp i tre forskningsspørsmål. Vi skal nå systematisk se på hver av de tre forskningsspørsmålene, for å kunne konkludere.

Hvordan opplevde ansatte ledelsen under fusjonen mellom HiST og NTNU?

Alle de fire respondent uttrykte at dem ble involvert i endringsarbeidet fra ledelse. Ifølge Lewin (1997) er det helt essensielt å inkludere de ansatte for en vellykket endringsprosess. Likevel signaliserte respondentene at de hadde liten tiltro til sin reelle mulighet for innflytelse. Ledelsen har derfor unndratt de ansattes mulighet til å kunne påvirke det endelige resultatet. En konsekvens av dette har vært at de ansatte har følt seg oversett og at deres meninger ikke ble hørt. Vi kan spekulere om en sterkere reell påvirkning fra de ansatte ville ha ført til en mer positiv holdning til fusjonen. Ifølge Jacobsen (2018) må lederen begrense sin rolle, for å skape engasjement og endringsvilje blant ansatte. Håndteringen fra ledelsen sin side har derfor hatt noe negativ virkning på de ansatte, noe som har ført til en situasjon preget av usikkerhet og motstand.

Hvordan uttrykte ansatte motstand under fusjonen mellom HiST og NTNU?

Alle respondentene uttrykte en eller annen form for motstand til fusjonen. Fellestrekket i denne motstanden var knyttet opp til en opplevelse av usikkerhet, eksempelvis gjennom at sosiale bånd skulle brytes eller at organisasjoners struktur og maktforhold ville endres. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er frykt for det ukjente en vanlig følelse mange skjenner på når arbeidsplassen skal under omstilling, siden man ikke vet hva som vil skje. Vi kan derfor spekulere i om informasjonsflyten i forkant av fusjonene ikke var god nok, gjennom at det var mye usikkerhet under endringsprosessen. Dersom de ansatte hadde fått en helhetlig forståelse av fusjonen, ville den passive motstanden vært betydelig mindre. Da ville ansatte muligens opplevd flere positiv effekter i endringen.

Hvordan uttrykte ansatte oppslutning under fusjonen mellom Hist og NTNU?

Respondentene beskriver noen positive forventninger til fusjonen. Spesielt vektlegges utvidelsen av fagmiljøet og økt samarbeid på tvers av institutt og fakultet. En faktor som ansatte beskrev som spennende, ettersom det innebærer vekst og samhold. Ansatte ble motivert gjennom utvidet ansvar og samarbeid. En annen faktor som respondentene beskriver som positiv var å kunne bruke NTNU som merkenavn. Dette skapte et mer attraktivt studietilbud og utvidet mangfoldet på skolen. Dette kan tolkes som effekter som skapte engasjement for omstillingen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan disse opplevelsene indikere en affektiv oppslutning blant ansatte. På en annen side viser resultatene til en lite hensiktsmessig omstilling for medarbeiderne, ettersom formålet var utydelig og skapte flere negative enn positive effekter. Dermed kan vi anta en mer dominerende nødvendighetsoppslutning blant ansatte, under fusjonen i 2017.

Andre relevante forhold

Som vi har nevnt tidligere er dette en studie som baserer seg på en kvalitativ forskningsmetode med et veldig lite utvalg. Vi intervjuet bare fire ansatte, og de kom fra to forskjellige avdelinger. Vi har derfor ikke fått intervjuet et bredt spekter av ansatte på HiST. Opplevelser man får tilknyttet en endringsprosess er veldig individuelt. Det noen opplever som positivt, kan et annet individ oppleve som negativt. Opplevelsene av endringsprosessen kan derfor være mangfoldig, og når man da intervjuer fire ansatte, får man ikke sett hele bildet. Vi kan derfor ikke generalisere noen av funnene fra denne studien.

For å styrke vår oppgave kunne vi også ha intervjuet ledelsen. Vi diskuterer mye om de ansattes opplevelse av ledelsen. Det kunne derfor vært interessant å sett på hvordan ledelsen opplevde fusjonen.

Når det gjelder vårt valg av innsamlingsmetode, eksisterer det også noen svakheter. Blant annet valgte vi å rekruttere respondenter til intervjuet gjennom å sende en mail til kontoret på NTNU Handelshøyskolen. De kan på den måten ha valgt ut respondenter med en baktanke på å enten prøve å styrke NTNUs omdømme, eller svekke det.

Videre forskning

Temaet vi har tatt for oss har vært meget interessant å jobbe med. Likevel var vi nødt til å begrense oss en del på grunn av bacheloroppgavens omfang. Derfor er det behov for videre forskning siden vi ikke har kunne tatt for oss alle de relevante faktorene. I denne oppgaven

har vi snakket om de ansattes opplevelse av fusjonen, og vi har blant annet sett på de ansattes opplevelse av ledelsen. Vi har også sett at de ansatte har uttrykt mye motstand på grunn av fusjonen. Det kunne derfor vært spennende å se på tiltak som ledelsen kunne ha iverksatt for å minste motstand. Det hadde også vært spennende å få et større innblikk i organisasjonskulturen under fusjonen, siden det kan ha sammenheng med de ansattes holdning og oppslutning til fusjonen. Dette hadde krevd en større tidsramme, men det hadde styrket forskningen.

Hvis vi var gitt flere ressurser og mer tid til innsamling av empiri ville vi også ha satt i gang en kvantitativ analyse, i tillegg til kvalitativ metode. Da ville vi sikret et resultat som ga god dybde og bredde for oppgaven. Ved kvantitativ metode, som for eksempel en undersøkelse, kan man samle inn data fra flere respondenter. I tillegg vil respondentene svare mer ærlig, gjennom at undersøkelsen er anonym. I et slikt tilfelle ville utvalget vært mer representativt, og funnene kunne i større grad generaliseres.

6 Kildeliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2020). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis. 2.utgave*. Oslo: Gyldendal Forlag AS.
- Coetsee, L. (1999, Sommer). *FROM RESISTANCE TO COMMITMENT*. Hentet fra JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/40861780>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015, September 30). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Hentet fra Sage journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726715577707>
- Herscovitch , L., & Meyer , J. (2002). *Commitment to Organizational Change: Extension of the Three-component Model* .
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). *Commitment to Organizational Change: Extension of the Three-Component Model*. Hentet fra Journal of Applied Psychology, Vol. 87:474-487 : <https://psycnet.apa.org/fulltext/2002-01666-006.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5.utgave* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kunnskapsdepartementet. (2014). *Oppdrag til statlige høyere utdanningsinstitusjoner: Innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. (2003). *The effective management of mergers. Leadership and Organization Development Journal, 24(8)*.
- Pettersen , I. J. (2017, Oktober 7). *Skal Trondheim ja en Handelshøyskole?* Hentet fra Midtnorsk debatt: <https://www.midtnorskdebatt.no/meninger/kronikker/2017/10/07/Skal-Trondheim-ha-en-handelsh%C3%B8yskole-15415089.ece>
- Øyum, L. (2021, august 31). *Endringsstrategier og endringsdrivere. Forelesning 31. august 2021*. Norge: Blackboard.

7 Vedlegg: Intervjuguide

Spørsmål:

1. Hvor mange år har du jobbet i HiST/NTNU?
2. Hvilken rolle hadde du i fusjonen mellom HiST og NTNU?
3. Når du først hørte nyheten om en potensiell fusjon, følte du behov for endringen i HiST?
4. Når fikk du informasjon om fusjonen?
 - Ble du involvert før prosessen var i gang?
5. Hvordan reagerte du på endringen?
6. Hvordan ble endringen gjennomført av ledelsen?
 - Fikk du mulighet til å diskutere endringene med kollegaer og ledelse? Har du fått deltatt i diskusjoner rundt endringen? Form av møter med Gjøvik og Ålesund
7. Iverksatte ledelsen tiltak for at dere ble inkludert i fusjonen?
 - føler du at du ble tilstrekkelig informert/involvert?
8. Dersom du var imot deler av fusjonen, kan du forklare hvorfor/utdype?
9. Ga du uttrykk for denne motstanden til fusjonen?
10. Dersom du var for fusjonen, kan du forklarer hvorfor?
 - Gjorde du noe spesifikt for å støtte fusjonen?
11. Hvordan var arbeidsmiljøet under fusjon?
12. Hvordan har din oppfatning av fusjonen endret seg fra fusjonen startet til nå basert på det vi allerede har snakket om?

13. Ville du stilt deg annerledes nå til andre endringsprosesser som kan oppstå ved NTNU Handelshøyskolen?
14. Er det på noen områder under fusjonen som du mener ledelsen kunne ha gjort bedre?
15. Utenom det som har blitt tatt opp i dag, har du noen mer du mener er viktig å trekke frem i forbindelse med din opplevelse av omstillingen?

